



USAID
TỪ NHÂN DÂN MỸ



BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP



CẨM NANG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Cẩm nang này được hoàn thành trong năm 2022 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 (LinkSME) thuộc hợp phần do Bộ Kế hoạch và Đầu tư triển khai thực hiện. Nội dung của Cẩm nang không phản ánh quan điểm của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, USAID hay Chính phủ Hoa Kỳ.

Bản quyền © Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022.

Không phần nào trong tài liệu này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Cục Phát triển doanh nghiệp - Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

LỜI NÓI ĐẦU

Trong nỗ lực cải thiện khả năng tiếp cận các nguồn thông tin chính thức và tin cậy cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), Cục Phát triển Doanh nghiệp (AED), Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI) đang triển khai xây dựng cổng thông tin doanh nghiệp quốc gia. Cổng thông tin này sẽ được lưu trữ dưới tên miền www.business.gov.vn, đóng vai trò là “một cửa” cung cấp thông tin tổng hợp và các dịch vụ trực tuyến khác cho DNNVV, hiệp hội doanh nghiệp và các cơ quan liên quan đến phát triển DNNVV.

Thông qua Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (gọi tắt là USAID LinkSME), USAID Việt Nam đã hỗ trợ AED phát triển bộ CẨM NANG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA. Bộ cẩm nang này sẽ cung cấp khung hiểu biết cơ bản cho các DNNVV, góp phần củng cố năng lực, giúp các DNNVV sẵn sàng để tham gia vào chuỗi cung ứng trong nước và toàn cầu.

Với mục đích đó, cuốn cẩm nang này trình bày các thông tin, kiến thức cơ bản, cô đọng nhất về các hoạt động doanh nghiệp cần thực hiện, những vấn đề doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, cần lưu ý để đảm bảo tuân thủ và nâng cao hiệu quả hoạt động, và những xu hướng, thông lệ doanh nghiệp nên cân nhắc. Cẩm nang được cấu trúc theo các giai đoạn trong vòng đời của doanh nghiệp, từ khởi tạo hoạt động kinh doanh, quản trị doanh nghiệp và phát triển doanh nghiệp, nhằm giúp doanh nghiệp có thể nhanh chóng tiếp cận các vấn đề trọng tâm và gần gũi nhất với doanh nghiệp mình.

Cuốn cẩm nang quản trị DNNVV được xây dựng trên cơ sở những quan sát, phân tích thực tế kết hợp với nghiên cứu các thông lệ tốt. Ngoài ra, nhóm tư vấn cũng đã thực hiện một số buổi phỏng vấn với lãnh đạo của một số DNNVV tại Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực thương mại hàng hóa tiêu dùng, giáo dục, thời trang và dịch vụ marketing để hiểu rõ các vấn đề trọng yếu của doanh nghiệp trong quá trình khởi tạo, quản lý và phát triển.

Quý doanh nghiệp có thể đăng ký tài khoản và tải bản mềm của báo cáo này tại Cổng thông tin doanh nghiệp tại <https://business.gov.vn/> hoặc theo dõi fanpage để biết thêm chi tiết: <https://www.facebook.com/CongThongTinDoanhNghiep>.



CÂU CHUYỆN TỪ CÁC DOANH NGHIỆP KHỞI NGHIỆP TẠI MỸ

Kết quả khảo sát của CB Insight với các doanh nghiệp khởi nghiệp tại Mỹ chỉ ra rằng:

10 % doanh nghiệp khởi nghiệp tại Mỹ dừng hoạt động
trong vòng một năm đầu tiên.

66 % doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia khảo sát phải đối
mặt với nguy cơ dừng hoạt động trong 25 tháng đầu
tiên.

70 % doanh nghiệp khởi nghiệp tại Mỹ dừng hoạt động sau
từ 2 tới 5 năm.

Các lý do thường gặp cho sự thất bại của các doanh nghiệp khởi nghiệp trong giai đoạn từ 2000 đến 2020



Nguồn: Kết quả khảo sát 368 doanh nghiệp
tại Mỹ của CB Insight, tháng 12/2020.

MỤC LỤC

PHẦN I - KHỞI TẠO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	10
TỔNG QUAN	11
CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP	12
CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP	20
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP	25
CHƯƠNG 4: YÊU CẦU PHÁP LÝ VÀ CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ CHO DNNVV	37
CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP	39
CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP	44
PHẦN II - QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	49
TỔNG QUAN	50
CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG	51
CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH	60
CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP	70
CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP	74
CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN – CÔNG NGHỆ SỐ CỦA DOANH NGHIỆP	80
PHẦN III - PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	85
TỔNG QUAN	86
CHƯƠNG 12: QUẢN TRỊ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP	87
CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH	89
PHẦN IV - PHỤ LỤC	95

DANH MỤC VIẾT TẮT

2TV	2 (hai) thành viên	IPO	Initial Public Offering (Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng)
ATO	Assemble To Order (Lắp ráp theo đơn hàng)	ISMS	Information security management system (Hệ thống quản lý an toàn thông tin)
BCQT	Báo cáo quản trị		
BPM	Business Performance Management (Quản lý hiệu quả hoạt động)	KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số đo lường hiệu quả công việc)
CĐS	Chuyển đổi số	MTO	Make To Order (Sản xuất theo đơn hàng)
CNS	Công nghệ số	MTS	Make To Stock (Sản xuất để tồn kho)
CNTT	Công nghệ thông tin	MTV	Một thành viên
CTCP	Công ty cổ phần	NVL	Nguyên vật liệu
DIO	Days Inventory Outstanding (Số ngày tồn kho bình quân)	OKR	Objectives and Key Results (Quản trị theo Mục tiêu và Kết quả then chốt)
DNNVV	DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA	QTRR	Quản trị rủi ro
DPO	Days Payable Outstanding (Số ngày trả tiền bình quân)	R&D	Research & Development Nghiên cứu & Phát triển
DSO	Days Sales Outstanding (Số ngày thu tiền bình quân)	SPDD	Sản phẩm dở dang
ĐHĐCDĐ	Đại hội đồng cổ đông	ROI	Return on investment (Tỷ suất hoàn vốn)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Lợi nhuận trước khấu hao, thuế và lãi vay)	SXKD	Sản xuất kinh doanh
ETO	Engineer To Order (Thiết kế theo đơn hàng)	TGD	Tổng Giám đốc
F&B	Food & Beverage Ngành Đồ ăn & Đồ uống	TNCN	Thu nhập cá nhân
FTE	Full time employee Nhân viên toàn thời gian	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
GD	Giám đốc	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
GTGT	Giá trị gia tăng	TSCĐ	Tài sản cố định
HĐTV	Hội đồng thành viên		

DANH MỤC HÌNH

Hình 1: Mô hình kinh doanh Canvas (Business Model Canvas)	12
Hình 2: Mô hình phân tích PESTEL giúp phân tích các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp	15
Hình 3: Mô hình Năm áp lực cạnh tranh (5 forces model) của Michael Porter giúp phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp	15
Hình 4: Mô hình phân tích SWOT giúp đánh giá năng lực nội tại của doanh nghiệp	15
Hình 5: Minh họa về sơ đồ chiến lược của doanh nghiệp theo Thẻ điểm cân bằng	21
Hình 6: Mô hình Marketing mix	22
Hình 7: Nền tảng của phương thức tổ chức chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ	23
Hình 8: Mô tả các phương thức tổ chức sản xuất	23
Hình 9: Các cấu phần trong Mô hình hoạt động và mối liên hệ với các giá trị mục tiêu cốt lõi của doanh nghiệp	25
Hình 10: Tương quan giữa các mục tiêu quản trị nội bộ	27
Hình 11: Các phương án tổ chức bộ máy hoạt động của doanh nghiệp	28
Hình 12: Thông lệ về khung chức năng hoạt động tiêu chuẩn của doanh nghiệp	29
Hình 13: Minh họa về các cấp và lưu đồ quy trình tại doanh nghiệp	30
Hình 14: Khung chính sách quản lý tại doanh nghiệp	31
Hình 15: Tổng quan hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động tại doanh nghiệp	33
Hình 16: Các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp cần được theo dõi, quản lý và giám sát hiệu quả	34
Hình 17: Thông lệ về các mức độ đầu tư, phát triển CNTT tại doanh nghiệp	36
Hình 18: Trình tự lập và các cấu phần cơ bản trong Kế hoạch SXKD của doanh nghiệp	39
Hình 19: Các cấu phần cơ bản trong Kế hoạch tài chính	40
Hình 20: Tổng quan về Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động (BPM)	53
Hình 21: Minh họa về sơ đồ chiến lược của doanh nghiệp theo Thẻ điểm cân bằng	54
Hình 22: Minh họa về thiết lập và quản trị mục tiêu chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng	55
Hình 23: Minh họa về phân bổ các chỉ tiêu kế hoạch xuống các bộ phận, phòng ban, đơn vị	56
Hình 24: Tiêu chí của thông tin BCQT	57
Hình 25: Vai trò của công tác Quản trị tài chính tại doanh nghiệp	62
Hình 26: Xu hướng chuyển dịch trọng tâm của Chức năng Quản trị tài chính tại doanh nghiệp	62
Hình 27: Phương án tổ chức, quản lý vốn trung và dài hạn	63
Hình 28: Khung các yếu tố ảnh hưởng tới lựa chọn về phương án huy động vốn của doanh nghiệp	64
Hình 29: Tương quan về tính linh hoạt và chi phí vốn giữa các hình thức huy động vốn	65

DANH MỤC HÌNH

Hình 30: Mối quan hệ giữa vòng quay vốn lưu động, tiền và chu kỳ kinh doanh	67
Hình 31: Các cấu phần trong khung quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	72
Hình 32: Phân loại năng lực của nhân sự làm việc tại doanh nghiệp	74
Hình 33: Cấu trúc hệ thống năng lực căn cứ nhu cầu quản trị và phát triển tại doanh nghiệp	75
Hình 34: Cấu trúc khung quản trị rủi ro của doanh nghiệp	76
Hình 35: Minh họa danh mục rủi ro thường gặp tại DNNVV	77
Hình 36: Phương trình đánh giá rủi ro của doanh nghiệp	78
Hình 37: Minh họa ma trận và bản đồ xếp hạng rủi ro trong doanh nghiệp	79
Hình 38: Một số biện pháp xử lý rủi ro của doanh nghiệp	80
Hình 39: Mô hình tổ chức ba hàng phòng vệ trong quản trị rủi ro doanh nghiệp	81
Hình 40: Các cấu phần trong khung quản trị công nghệ thông tin tại doanh nghiệp	82
Hình 41: Lợi ích mang lại của khung quản trị dữ liệu đối với từng khía cạnh hoạt động tại doanh nghiệp	83
Hình 42: Khung quản trị dữ liệu doanh nghiệp	84
Hình 43: Các chiến lược tăng trưởng trong doanh nghiệp	92
Hình 44: Các lựa chọn để tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp	93
Hình 45: Phân loại các phương thức M&A chủ yếu	153

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1: So sánh một số đặc điểm cơ bản giữa các loại hình doanh nghiệp căn cứ Luật Doanh nghiệp	17
Bảng 2: Mô tả đặc điểm giữa các phương thức tổ chức sản xuất	24
Bảng 3: Phân loại các chính sách hoạt động thông thường căn cứ mục đích quản trị của doanh nghiệp	32
Bảng 4: Các vấn đề pháp lý phổ biến liên quan tới doanh nghiệp	38
Bảng 5: So sánh đặc điểm của nguồn vốn chủ sở hữu và vốn vay	41
Bảng 6: Các yếu tố cần cân nhắc trong cấu trúc giao dịch thoái vốn	154



Phần I. **KHỞI TẠO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

TỔNG QUAN PHẦN 1 – KHỞI TẠO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Định nghĩa “Khởi tạo hoạt động kinh doanh” có thể được áp dụng cho việc thành lập một doanh nghiệp mới, hoặc cũng có thể áp dụng cho các doanh nghiệp khi muốn khởi động một chu kỳ/ lĩnh vực kinh doanh mới. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNNVV) khác cũng có thể tham khảo để hoàn thiện bộ khung tổ chức vận hành kinh doanh và quản trị hoạt động.

Phần Khởi tạo hoạt động kinh doanh gồm 06 chương với mục đích giúp doanh nghiệp hiểu được ý nghĩa và trình tự của các công việc cần thực hiện, các nguyên tắc cần lưu ý để có sự chuẩn bị tốt nhất trước khi bắt đầu hoạt động kinh doanh, vận hành một doanh nghiệp. Các nội dung chính của phần này gồm:

01

Chương

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

- 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.

02

Chương

Hoạch định chiến lược của doanh nghiệp

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

03

Chương

Định hình mô hình tổ chức, vận hành và quản lý hoạt động của doanh nghiệp

- Ý nghĩa và tổng quan các cấu 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.

04

Chương

Hiểu rõ các yêu cầu pháp lý cơ bản và nắm bắt một số chương trình hỗ trợ, ưu đãi của Nhà nước liên quan tới ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp.

05

Chương

Chuẩn bị nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

- Ý nghĩa và trình tự xây dựng 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.

06

Chương

Hoàn thiện các thủ tục để thành lập doanh nghiệp, thiết lập hệ thống kế toán, đăng ký bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ và đăng ký tên miền.

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

1.1

HOẠCH ĐỊNH MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Ý NGHĨA CỦA VIỆC THIẾT LẬP 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, được ví như DNA định hướng cách thức tiếp cận thị trường và triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp doanh nghiệp tạo lập, duy trì vị thế trên thị trường, từ đó đạt được các thành quả về tài chính.

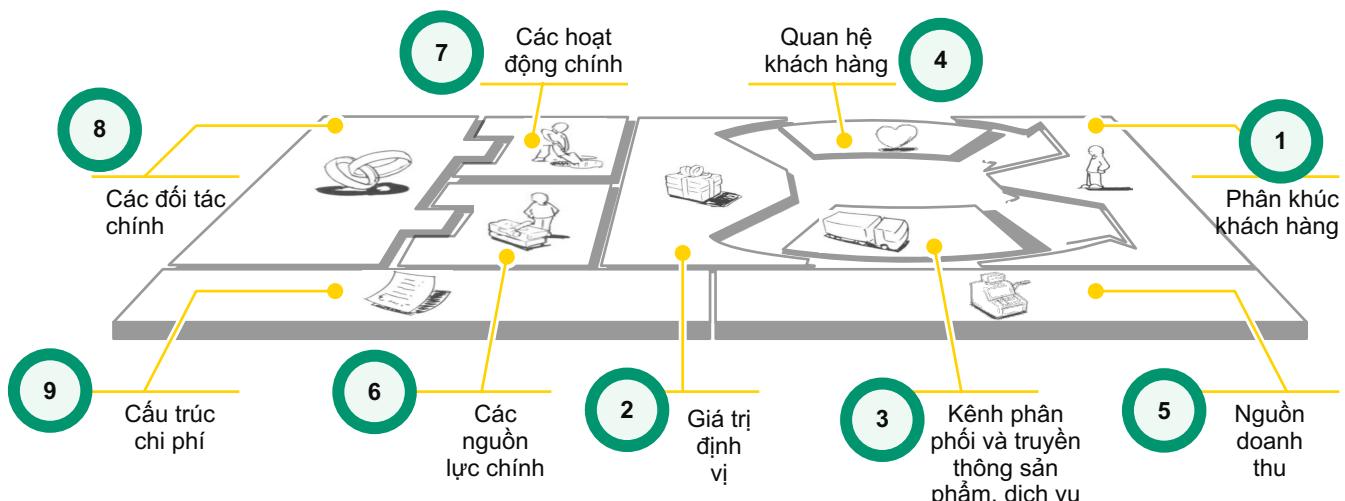
Việc dự thảo mô hình kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp định hình rõ ràng:

- Sản phẩm, dịch vụ dự kiến chào bán là gì?
- Đối tượng khách hàng/ người mua dự kiến là ai?
- Các đặc tính nào khiến sản phẩm, dịch vụ trở nên ưu việt?
- Doanh nghiệp cần chuẩn bị và làm những gì để triển khai kinh doanh, cung ứng hàng hóa đến với khách hàng?

PHƯƠNG PHÁP THIẾT LẬP MÔ HÌNH KINH DOANH

Doanh nghiệp có thể lựa chọn áp dụng các mô hình phân tích khác nhau trong quá trình phác thảo mô hình kinh doanh, trong đó phổ biến nhất phải kể đến là mô hình kinh doanh Canvas (Business Model Canvas) và mô hình phân tích chuỗi giá trị của Michael Porter (Porter value chain), được sử dụng rộng rãi bởi các doanh nghiệp khởi nghiệp và các tập đoàn, doanh nghiệp đã phát triển. Mô hình kinh doanh Canvas đưa ra bộ khung để giúp doanh nghiệp đánh giá 09 cấu phần trong phương án tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm giá trị cam kết, hạ tầng, nguồn lực hoạt động, khách hàng, đối tác và tài chính. Trong đó, mô hình chuỗi giá trị của Michael Porter tập trung đánh giá chuỗi các hoạt động, chức năng cốt lõi và hỗ trợ mà doanh nghiệp cần thiết lập để tạo ra giá trị, lợi nhuận kinh doanh.

Với những đặc điểm nêu trên, tổ chức SCORE, đối tác đồng hành cùng cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA), khuyến nghị DNNVV nên lựa chọn sử dụng mô hình kinh doanh Canvas để có những đánh giá trực quan và toàn diện về phương án tổ chức triển khai ý tưởng kinh doanh và định hình mô hình kinh doanh trong tương lai của doanh nghiệp.



Hình 1: Mô hình kinh doanh Canvas (Business Model Canvas)

Nguồn: Business Model Generation.

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

#1: Phân khúc khách hàng – Địa điểm xuất phát của mô hình kinh doanh.

Mô tả các đặc điểm của nhóm đối tượng sẵn sàng chi trả cho sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Gợi ý:

- Sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đang hướng tới giải quyết nhu cầu, vấn đề hoặc trực tiếp mang lại lợi ích cho nhóm đối tượng cụ thể nào?
- Đối tượng khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp là ai? Ai sẽ là khách hàng quan trọng nhất?
- Xác định chân dung khách hàng điển hình với các đặc điểm cụ thể như: khách hàng cá nhân hoặc doanh nghiệp/tổ chức, giới tính, tuổi tác, công việc, thu nhập v.v.

#2: Giá trị định vị – Giá trị, lợi ích của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cam kết đem lại cho các phân khúc khách hàng.

Mô tả đặc tính cụ thể của sản phẩm, dịch vụ được đánh giá là lợi thế của doanh nghiệp và doanh nghiệp cam kết mang tới cho phân khúc khách hàng mục tiêu.

Gợi ý:

- Sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đang sẽ giải quyết nhu cầu, vấn đề gì của khách hàng mục tiêu?
- Đặc điểm về chất lượng, giá thành v.v. của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp hướng tới cho khách hàng mục tiêu là gì?
- Doanh nghiệp dự kiến làm gì để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu?
- Sản phẩm, dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp là gì?
- Có sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ mong muốn cung cấp cho các phân khúc khách hàng khác nhau không?

#3: Kênh phân phối và truyền thông sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng mục tiêu

Mô tả cách thức doanh nghiệp truyền thông và phân phối sản phẩm, dịch vụ tới phân khúc khách hàng mục tiêu.

Gợi ý:

- Doanh nghiệp tiếp cận với khách hàng thông qua kênh truyền thông nào?
- Doanh nghiệp sẽ sử dụng những kênh bán nào để cung cấp sản phẩm, dịch vụ?
- Dự kiến hình thức nào sẽ giúp tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả nhất?
- Dự kiến hình thức nào sẽ tiết kiệm chi phí nhất?
- Làm thế nào để phù hợp với thói quen của khách hàng?

#4: Quan hệ khách hàng

Mô tả hình thức, đặc điểm cụ thể về mối quan hệ mà doanh nghiệp mong muốn thiết lập với phân khúc khách hàng mục tiêu.

Gợi ý:

- Doanh nghiệp cần phải làm gì để thu hút và giữ chân khách hàng?
- Phân tích hiệu quả – chi phí giữa các phương thức thiết lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng mục tiêu.

#5: Nguồn doanh thu

Mô tả nguồn tiền dự kiến mang đến cho doanh nghiệp từ phân khúc khách hàng mục tiêu.

Gợi ý:

- Khách hàng sẽ sẵn sàng chi tiền cho các giá trị, sản phẩm, dịch vụ nào của doanh nghiệp?
- Khách hàng sẽ chi trả cho doanh nghiệp dưới hình thức như thế nào?
- Xác định các nguồn doanh thu khác mà doanh nghiệp kỳ vọng được hưởng.

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

#6: Các nguồn lực chính

Mô tả các tài nguyên quan trọng và cần thiết để vận hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Gợi ý:

- Doanh nghiệp cần các tài nguyên gì để thực hiện các cam kết về giá trị định vị?
- Các tài nguyên nào cần thiết để doanh nghiệp vận hành hệ thống kênh, thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng, từ đó đem lại nguồn thu cho doanh nghiệp?

#7: Các hoạt động chính

Mô tả các công việc chính mà doanh nghiệp cần thực hiện để vận hành mô hình kinh doanh.

Gợi ý:

- Các hoạt động nào giúp doanh nghiệp hoàn thành các cam kết về giá trị định vị?
- Các hoạt động nào cần thực hiện để doanh nghiệp vận hành hệ thống kênh, thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng, từ đó đem lại nguồn thu?

Tham khảo chi tiết về hệ thống các chức năng của doanh nghiệp tại Phụ lục 1.

#8: Các đối tác chính

Mô tả mạng lưới nhà cung cấp và đối tác để doanh nghiệp có thể vận hành mô hình kinh doanh.

Gợi ý:

- Các đối tác chính của doanh nghiệp là những ai?
- Các nhà cung cấp của doanh nghiệp là những ai?
- Các nguồn tài nguyên nào cần sự cung ứng từ bên ngoài?
- Các hoạt động này có thể được thực hiện bởi các bên khác không?

#9: Cấu trúc chi phí

Mô tả các khoản chi cần thiết để doanh nghiệp duy trì và vận hành mô hình kinh doanh.

Gợi ý:

- Khoản chi phí chính của doanh nghiệp là gì?
- Các nguồn lực/ hoạt động nào dự kiến chiếm phần lớn nguồn lực tài chính của doanh nghiệp?

MỘT SỐ LƯU Ý CHO DNNVV KHI THIẾT LẬP MÔ HÌNH KINH DOANH

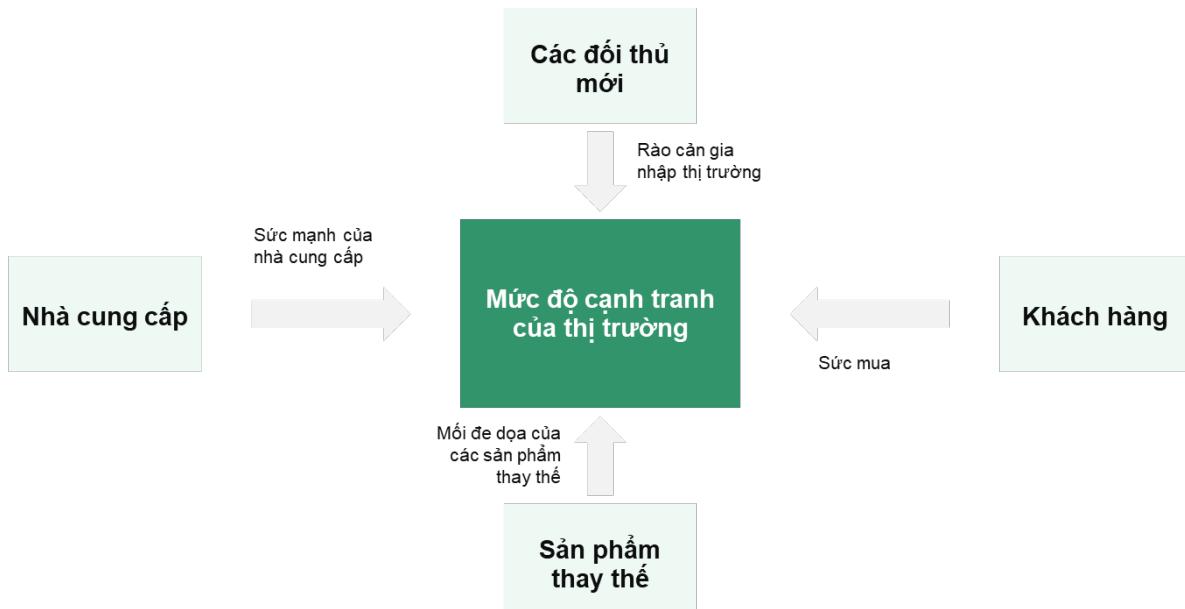
Việc triển khai một ý tưởng kinh doanh đòi hỏi sự đầu tư nguồn lực tài chính, nhân lực, thời gian và không phải ý tưởng nào cũng sẽ đem lại sự thành công cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần tìm hiểu, nghiên cứu, phân tích thấu đáo và toàn diện các yếu tố vĩ mô, đặc điểm thị trường (đặc biệt là về khách hàng và đối thủ), xu hướng công nghệ v.v. có liên quan cũng như nội lực hiện tại trong quá trình xây dựng mô hình kinh doanh, để đảm bảo sản phẩm, dịch vụ dự kiến có thể đáp ứng đúng nhu cầu hoặc giải quyết được các vấn đề của khách hàng mục tiêu và đảm bảo tính khả thi của việc triển khai ý tưởng kinh doanh.

Ngoài ra, với sự hạn hẹp về nguồn lực tại giai đoạn khởi tạo hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp nên cân nhắc thận trọng về lợi ích, kết quả mang lại và chi phí khi xác định và lựa chọn về phân khúc khách hàng mục tiêu và giá trị cam kết trong mô hình kinh doanh của mình. Việc cùng lúc hướng tới nhiều đối tượng khách hàng khác nhau và sự quá cầu toàn về giá trị định vị của sản phẩm, dịch vụ có thể khiến doanh nghiệp đối mặt với nhiều thách thức trong quá trình chuẩn bị nguồn lực cũng như ảnh hưởng tới khả năng tối ưu hóa hiệu quả hoạt động trong giai đoạn khởi đầu.

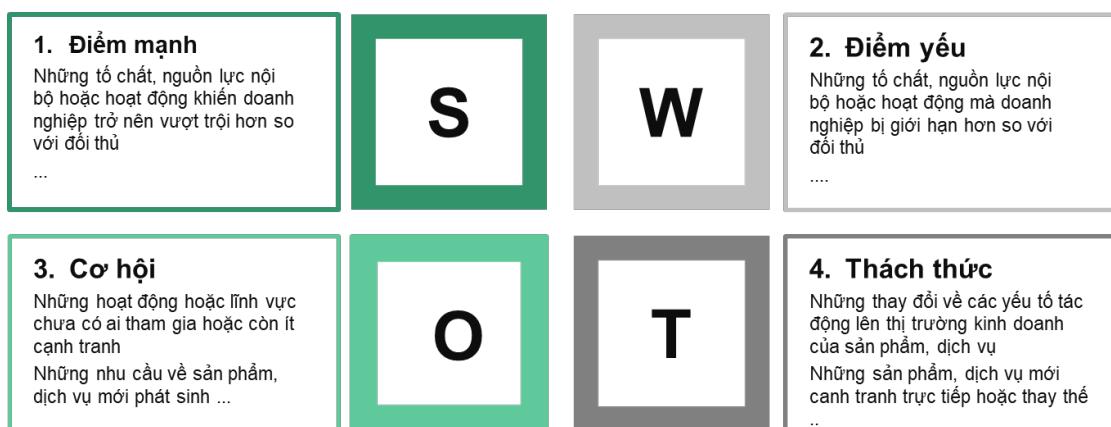
CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP



Hình 2: Mô hình phân tích PESTEL giúp phân tích các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng tới hoạt động của doanh nghiệp



Hình 3: Mô hình Năm áp lực cạnh tranh (5 forces model) của Michael Porter giúp phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp



Hình 4: Mô hình phân tích SWOT giúp đánh giá năng lực nội tại của doanh nghiệp

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

1.2

LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Địa điểm tổ chức hoạt động kinh doanh bao gồm cửa hàng, nhà xưởng, kho bãi v.v. có vai trò quyết định hiệu quả hoạt động cung ứng, sản xuất, phân phối và cung cấp hàng hóa, dịch vụ tới khách hàng của doanh nghiệp.

Tùy vào mô hình kinh doanh và nguồn lực về tài chính, nhân sự hiện có, doanh nghiệp có thể tự thực hiện hoặc sử dụng dịch vụ khảo sát, thu thập thông tin của bên thứ ba để có những dữ liệu cơ bản phục vụ quá trình xem xét và lựa chọn địa điểm tổ chức kinh doanh. Các yếu tố cơ bản sau đây cần được xem xét và phân tích giá kỹ lưỡng trong quá trình nghiên cứu và lựa chọn địa điểm tổ chức kinh doanh gồm:

- Đặc điểm nhân khẩu học (gồm: độ tuổi, đặc điểm văn hóa, tập quán, trình độ, tôn giáo v.v.) 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).

Việc quyết định thuê hoặc mua quyền sở hữu mặt bằng cũng như quy mô mặt bằng dự kiến cần được cân nhắc một cách toàn diện căn cứ nhu cầu sử dụng hiện tại và định hướng hoạt động của doanh nghiệp trong trung và dài hạn (tối thiểu là 2-3 năm).

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

1.3

LỰA CHỌN LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

Loại hình doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể tới các khía cạnh hoạt động và quản trị của doanh nghiệp như thuế, tổ chức và quản lý hoạt động thường nhật, khả năng huy động vốn, hệ thống văn bản pháp lý nội bộ bắt buộc, cấu trúc sở hữu và chế độ trách nhiệm về tài sản.

Căn cứ vào số lượng thành viên góp vốn và định hướng về khả năng huy động vốn, chế độ trách nhiệm về tài sản v.v. những người sáng lập cân nhắc và lựa chọn 01 trong 05 loại hình doanh nghiệp theo quy định tại Luật Doanh nghiệp.

	Công ty cổ phần	Công ty TNHH 2 thành viên trở lên	Công ty TNHH Một thành viên	Công ty hợp danh	Doanh nghiệp tư nhân
1. Yêu cầu về số lượng chủ sở hữu/ thành viên góp vốn	Tối thiểu 3 cổ đông góp vốn và không giới hạn số lượng.	Tối thiểu 2 và tối đa 50 thành viên (là cá nhân hoặc tổ chức).	Có duy nhất 1 thành viên (là cá nhân hoặc tổ chức).	Có tối thiểu 2 thành viên hợp danh là cá nhân và không giới hạn số lượng thành viên góp vốn.	Có duy nhất 1 thành viên góp vốn là cá nhân.
2. Tư cách pháp nhân và chế độ trách nhiệm về tài sản và các khoản nợ	<ul style="list-style-type: none">Có tư cách pháp nhân.Thành viên, cổ đông góp vốn chỉ chịu trách nhiệm hữu hạn về các khoản nợ trong phạm vi giá trị vốn góp vào công ty.			<ul style="list-style-type: none">Có tư cách pháp nhân.Thành viên hợp danh chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản cá nhân.Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm trong phạm vi giá trị vốn góp vào công ty.	<ul style="list-style-type: none">Không có tư cách pháp nhân.Chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản cá nhân.
3. Yêu cầu về hệ thống văn bản pháp lý bắt buộc của doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none">Điều lệ hoạt động.Nghị quyết họp ĐHĐCD và HĐQT.Sổ đăng ký cổ đông.Chứng nhận cổ phần.	<ul style="list-style-type: none">Điều lệ hoạt động.Nghị quyết họp HĐTV.Sổ đăng ký thành viên.Chứng nhận góp vốn.	<ul style="list-style-type: none">Điều lệ hoạt động.Quyết định của thành viên góp vốn.	<ul style="list-style-type: none">Điều lệ hoạt động.Quyết định của các thành viên.Chứng nhận góp vốn.	<ul style="list-style-type: none">Không áp dụng.
4. Nghĩa vụ thuế	<ul style="list-style-type: none">Công ty có nghĩa vụ nộp thuế TNDN.Cá nhân là cổ đông hoặc các thành viên góp vốn có nghĩa vụ nộp thuế TNCN đối với các khoản cổ tức được chia.		<ul style="list-style-type: none">Công ty có nghĩa vụ nộp thuế TNDN.Thành viên góp vốn không phải chịu thuế TNCN đối với phần lợi nhuận được chia.	<ul style="list-style-type: none">Công ty có nghĩa vụ nộp thuế TNDN.Các cá nhân là thành viên hợp danh hoặc góp vốn có nghĩa vụ nộp thuế TNCN đối với các khoản cổ tức được chia.	<ul style="list-style-type: none">Doanh nghiệp có nghĩa vụ nộp thuế TNDN.Chủ sở hữu không phải chịu thuế TNCN đối với phần lợi nhuận được chia.

Bảng 1: So sánh một số đặc điểm cơ bản giữa các loại hình doanh nghiệp căn cứ Luật Doanh nghiệp

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

	Công ty cổ phần	Công ty TNHH 2 thành viên trở lên	Công ty TNHH Một thành viên	Công ty hợp danh	Doanh nghiệp tư nhân
5. Đặc điểm cơ bản về cấu trúc quản trị và quản lý doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> ĐHĐCD là cấp có thẩm quyền tối cao. HĐQT có trách nhiệm thực thi nghị quyết của ĐHĐCD. GĐ hoặc TGĐ do HĐQT bổ nhiệm có trách nhiệm điều hành và quản lý hoạt động hàng ngày của công ty. Trường hợp công ty có từ 11 cổ đông trở lên thì sẽ thành lập Ban Kiểm soát để giám sát hoạt động của công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> HĐTV là cấp có thẩm quyền tối cao và có trách nhiệm quản lý tổng thể hoạt động của Công ty. GĐ hoặc TGĐ do HĐTV bổ nhiệm có trách nhiệm điều hành và quản lý hoạt động hàng ngày của công ty. Trường hợp công ty có từ 11 cổ đông trở lên thì sẽ thành lập Ban Kiểm soát để giám sát hoạt động của công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> HĐTV hoặc Chủ tịch HĐTV có trách nhiệm quản lý tổng thể hoạt động của Công ty. GĐ hoặc TGĐ do HĐTV hoặc Chủ tịch bổ nhiệm có trách nhiệm điều hành và quản lý hoạt động hàng ngày của công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> Hội đồng các thành viên hợp danh và góp vốn có trách nhiệm quản lý tổng thể hoạt động của Công ty. Các thành viên hợp danh có trách nhiệm điều hành và quản lý hoạt động hàng ngày của công ty. 	<ul style="list-style-type: none"> Chủ sở hữu có trách nhiệm quản lý tổng thể và điều hành hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.
6. Khả năng huy động vốn	<ul style="list-style-type: none"> Có khả năng huy động vốn cao và linh hoạt do là loại hình công ty duy nhất được phát hành cổ phiếu, chào bán các loại cổ phiếu, trái phiếu ra công chúng. 	<ul style="list-style-type: none"> Có thể huy động vốn từ các thành viên mới (tối đa 50 thành viên). Có thể chuyển nhượng 1 phần vốn cho cá nhân, tổ chức khác. Tuy nhiên, trong quá trình chuyển nhượng phần vốn góp phải ưu tiên chuyển nhượng cho các thành viên hiện hữu trước. 	<ul style="list-style-type: none"> Có thể huy động thêm vốn từ chủ sở hữu công ty hoặc chuyển nhượng vốn sang cho cá nhân hoặc tổ chức khác. Trường hợp chuyển nhượng 1 phần vốn góp thì phải chuyển đổi loại hình doanh nghiệp do có nhiều hơn 1 thành viên góp vốn. 	<ul style="list-style-type: none"> Có thể huy động thêm vốn từ các thành viên hiện có hoặc từ các thành viên mới mà không bị hạn chế về số lượng thành viên tối đa. Có thể chuyển nhượng vốn cho người khác. Tuy nhiên trường hợp người có nhu cầu chuyển nhượng là thành viên hợp danh thì phải được sự chấp thuận của các thành viên hợp danh khác. 	<ul style="list-style-type: none"> Không thể huy động vốn từ bên ngoài, chỉ có thể huy động vốn từ chính chủ doanh nghiệp.

Bảng 1: So sánh một số đặc điểm cơ bản giữa các loại hình doanh nghiệp căn cứ Luật Doanh nghiệp (tiếp)

CHƯƠNG 1: MÔ HÌNH KINH DOANH, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH VÀ LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP



LƯU Ý VỀ ĐIỀU LỆ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Điều lệ hoạt động không chỉ là văn bản mang tính thủ tục pháp lý chứng nhận sự tồn tại của doanh nghiệp, mà còn là văn bản thỏa thuận nội bộ quy định mối quan hệ, nghĩa vụ và quyền hạn của chủ sở hữu (những người sáng lập, thành viên góp vốn, thành viên hợp danh) với bộ máy quản lý, điều hành trong việc quản lý, sử dụng vốn và tổ chức hoạt động của doanh nghiệp sau này.

Mặc dù Luật Doanh nghiệp đã có hướng dẫn cụ thể về mẫu Điều lệ hoạt động, tuy nhiên trường hợp có nhiều hơn một thành viên góp vốn, các thành viên góp vốn cần xem xét, bàn thảo kỹ lưỡng và cụ thể hóa phạm vi quyền hạn, nghĩa vụ của từng thành viên trong quá trình xây dựng Điều lệ hoạt động nhằm tạo hành lang pháp lý rõ ràng, giảm thiểu những mâu thuẫn, xung đột trong quá trình quản lý và điều hành doanh nghiệp.



LƯU Ý VỀ NGƯỜI ĐẠI DIỆN THEO PHÁP LUẬT CỦA DOANH NGHIỆP

Người đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp là cá nhân đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các quyền và nghĩa vụ phát sinh từ giao dịch của doanh nghiệp, đại diện cho doanh nghiệp xác lập và thực hiện giao dịch dân sự. Doanh nghiệp có thể có một hoặc nhiều người đại diện theo pháp luật, trong đó phải đảm bảo luôn có ít nhất một người đại diện theo pháp luật cư trú tại Việt Nam.

Điều lệ công ty quy định cụ thể số lượng, nhân sự, chức danh quản lý nắm giữ của nhân sự trong bộ máy tổ chức của công ty (như Chủ tịch hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc v.v.). Trường hợp công ty có nhiều hơn một người đại diện theo pháp luật thì Điều lệ công ty phải quy định cụ thể quyền, nghĩa vụ của từng người đại diện theo pháp luật.

Vì vậy, đối với trường hợp doanh nghiệp có từ 02 thành viên góp vốn trở lên, ngay từ thời điểm thành lập doanh nghiệp, bên cạnh việc xem xét, sắp xếp nhân sự vào các vị trí quản lý, điều hành chủ chốt của doanh nghiệp, các thành viên góp vốn cũng cần cân nhắc về số lượng cũng như quy định về phân chia quyền, nghĩa vụ giữa các người đại diện theo pháp luật của để đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của doanh nghiệp và cá nhân thành viên góp vốn.



TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Dẫn nguồn Thư viện pháp luật, Tòa án nhân dân cấp cao tại Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh đã từng xét xử nhiều vụ án liên quan đến tranh chấp giữa các thành viên trong công ty như giữa thành viên góp vốn và công ty về việc thực hiện cam kết chi trả lợi nhuận, tranh chấp giữa các thành viên công ty và người quản lý công ty, tranh chấp liên quan tới quyết định hoạt động của công ty giữa các thành viên góp vốn v.v.

Tham khảo về một số vụ việc tranh chấp giữa các thành viên trong nội bộ công ty tại:

<https://thuvienphapluat.vn/banan/tin-tuc/tong-hop-06-ban-an-co-noi-dung-ve-tranh-chap-giua-cac-thanh-vien-trong-cong-ty-5117>

CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

Ý NGHĨA CỦA VIỆC XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN, SỨ MỆNH VÀ CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

Việc sở hữu một ý tưởng kinh doanh độc đáo với phương thức tổ chức kinh doanh rõ ràng, hiệu quả có thể đem lại cho doanh nghiệp những thành công trong giai đoạn khởi tạo. Tuy nhiên để duy trì thành quả này trong dài hạn cũng như đạt được sự tăng trưởng bền vững trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến đổi không ngừng, những người sáng lập doanh nghiệp cần xác định rõ mục đích tồn tại và kỳ vọng về các thành tựu liên quan đến thị trường, khách hàng, tài chính v.v trong vòng 2 đến 5 năm ngay tại thời điểm bắt đầu công việc kinh doanh. Việc ý thức rõ sứ mệnh, các giá trị cốt lõi, tầm nhìn ngay tại thời điểm khởi tạo sẽ giúp doanh nghiệp định hình rõ nét hướng đi trong dài hạn của doanh nghiệp cũng như luôn giữ vị thế chủ động khi ứng phó với những thách thức và thay đổi liên tục từ bên ngoài và trong nội bộ doanh nghiệp.

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

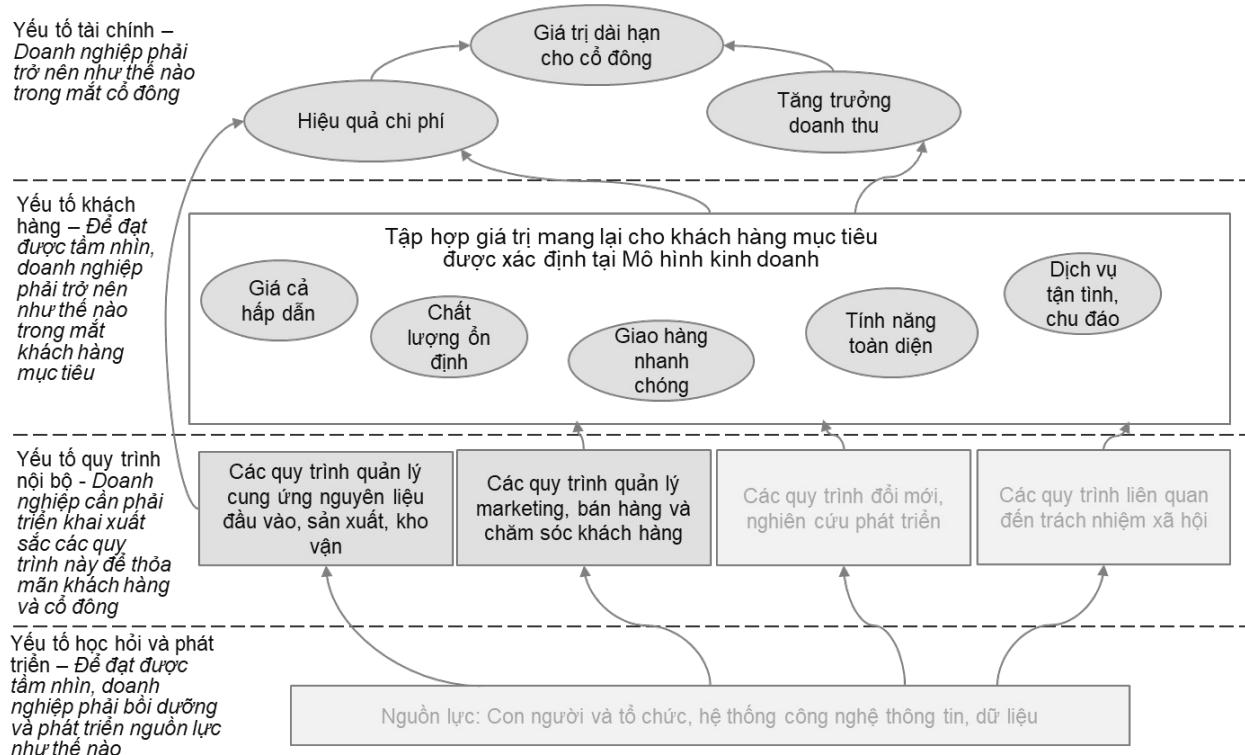
Nguồn: *Strategy Maps, Kaplan & Norton.*

PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Doanh nghiệp có thể dự thảo chiến lược với 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. Bằng việc phản ánh mối quan hệ nhân – quả kết nối giữa các kết quả mong đợi về khách hàng và tài chính với các yêu cầu cần đạt được từ hệ thống nội bộ (quy trình và nguồn lực), sơ đồ chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp xâu chuỗi các mục tiêu, từ đó đưa ra cách thức tổ chức hoạt động để tạo dựng và phát triển bền vững các giá trị cốt lõi.

Tuy nhiên, ở giai đoạn khởi tạo hoạt động kinh doanh, trong bối cảnh hữu hạn về nguồn lực tài chính cũng như nhân sự, DNNVV được khuyến nghị cần chọn lọc kỹ lưỡng tập hợp các hoạt động mục tiêu phù hợp, không nên theo đuổi quá nhiều mục tiêu cùng lúc. Thông thường, chiến lược của doanh nghiệp tại thời điểm này nên tập trung hướng tới việc thúc đẩy tốc độ phát triển, tăng trưởng về khách hàng, thị trường và tài chính, do đây là các yếu tố nền tảng quyết định sự thành công dài hạn. Đối với các khía cạnh về hệ thống nội bộ gồm quy trình và nguồn lực, doanh nghiệp chỉ nên duy trì mục tiêu ở mức đảm bảo sự ổn định và hiệu quả.

CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP



Hình 5: Minh họa về sơ đồ chiến lược của doanh nghiệp theo Thẻ điểm cân bằng

MỘT SỐ LƯU Ý CHO DOANH NGHIỆP KHI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

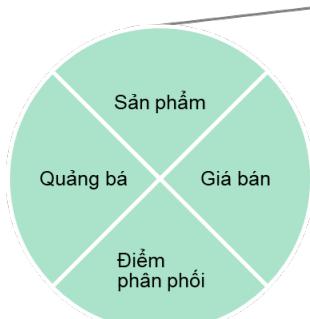
Trong quá trình dự thảo chiến lược, doanh nghiệp cần đảm bảo nguyên tắc sau:

- Chiến lược phải đảm bảo sự cân bằng, phối hợp giữa các mục đích có thể mâu thuẫn nhau. Ví dụ: Việc đầu tư vào các chương trình, hoạt động để giúp thúc đẩy tăng trưởng doanh thu dài hạn thường dẫn tới sự mâu thuẫn với mục tiêu cắt giảm chi phí để có hiệu quả tài chính ngắn hạn.
- 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. Nói cách khác, doanh nghiệp cần tập trung hướng vào các mục tiêu và hoạt động liên quan tới quy trình, nguồn lực then chốt có khả năng tạo lập tập hợp các giá trị khác biệt cho khách hàng cũng như các quy trình, nguồn lực có tính thiết yếu trong việc duy trì sự ổn định và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.
- 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. Chẳng hạn như, sự cải tiến về những quy trình vận hành thường mang đến hiệu quả tài chính tức thì do việc giảm thiểu chi phí và nâng cao năng suất, tuy nhiên, các chủ đề về nâng cao hiệu quả quy trình quản lý bán hàng và chăm sóc khách hàng thường mang lại kết quả sau một khoảng thời gian triển khai. Trong khi đó, các chủ đề hoạt động nhằm tăng cường hiệu quả nghiên cứu và phát triển sản phẩm hoặc trách nhiệm cộng đồng thường cần nhiều thời gian hơn để triển khai và thường sẽ mang lại lợi ích trong dài hạn cho doanh nghiệp.

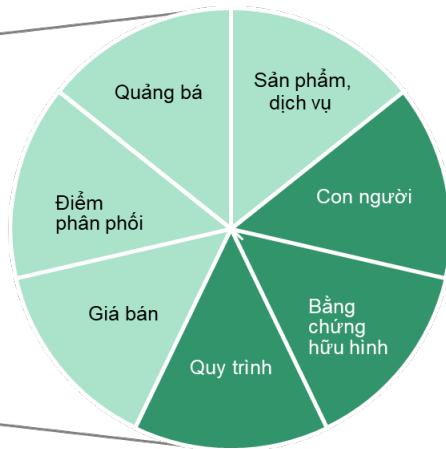
CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

Để xác định tập hợp các giá trị cụ thể trong khía cạnh khách hàng, doanh nghiệp được khuyến nghị thực hiện các phân tích, đánh giá trên cơ sở Mô hình Marketing mix đối với sản phẩm, dịch vụ của mình.

Mô hình Marketing mix 4P truyền thống chủ yếu áp dụng cho sản phẩm, hàng hóa tiêu dùng



Mô hình Marketing mix 7P hướng tới các sản phẩm dịch vụ và trải nghiệm

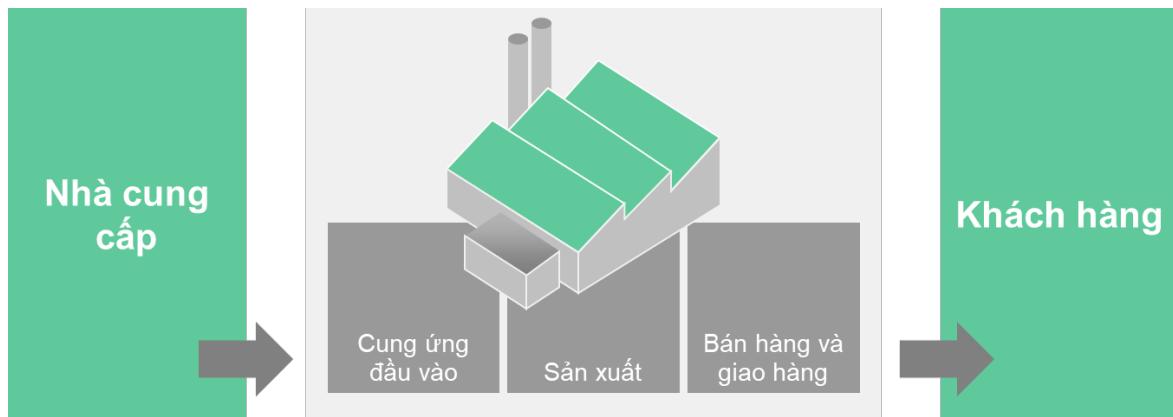


Hình 6: Mô hình Marketing mix

- **Sản phẩm, dịch vụ:** là điểm xuất phát của doanh nghiệp khi xây dựng chiến lược Marketing. Trên cơ sở các giá trị định vị về sản phẩm, dịch vụ tại mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần đưa ra các tiêu chuẩn về đặc tính cốt lõi, hỗ trợ và gia tăng cụ thể của sản phẩm, dịch vụ, thiết kế, cách thức đặt nhãn hiệu, bao bì, đóng gói sản phẩm, dịch vụ.
- **Giá bán:** là yếu tố quan trọng quyết định tới lợi nhuận và sự tồn tại của doanh nghiệp. Chiến lược giá được xác định căn cứ chi phí cấu thành sản phẩm, định vị giá trị sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và mức độ cạnh tranh của thị trường. Quyết định về giá thường bao gồm giá niêm yết, chiết khấu, thời hạn thanh toán v.v.
- **Hệ thống phân phối sản phẩm, dịch vụ** (kênh phân phối, kho, bãi, vận chuyển): định hình phương án tổ chức cung cấp sản phẩm, dịch vụ đến nơi và vào thời điểm mà khách hàng yêu cầu. Căn cứ vào giá trị sản phẩm, dịch vụ và phân khúc khách hàng mục tiêu, doanh nghiệp tiến hành lựa chọn cách thức tổ chức hệ thống phân phối hiệu quả nhất. Các kênh phân phối bao gồm: cửa hàng trực tiếp, các trang thương mại điện tử, gọi điện thoại đặt hàng hoặc đặt hàng qua website v.v.
- **Hoạt động quảng bá:** Doanh nghiệp cần xây dựng phương án cụ thể để quảng bá, truyền thông sản phẩm, dịch vụ tới các khách hàng mục tiêu. Các hoạt động này có thể bao gồm: quảng cáo, tiếp thị, giới thiệu sản phẩm, các chương trình xúc tiến bán hàng v.v.
- **Con người:** Doanh nghiệp cần xác định rõ chân dung của khách hàng mục tiêu và cách thức khách hàng cảm nhận, ấn tượng về doanh nghiệp, thương hiệu trong suốt hành trình trước – trong – sau khi mua hàng hoặc trải nghiệm dịch vụ. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần định hình các phẩm chất cần có của đội ngũ nhân viên marketing, bán và cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng.
- **Bằng chứng hữu hình:** Đây là tập hợp cơ sở vật chất, hạ tầng mà doanh nghiệp cần trang bị để cung cấp dịch vụ, trải nghiệm cho khách hàng. Đồng thời, các yếu tố này cũng sẽ giúp tạo ấn tượng cho thương hiệu trong tâm trí của khách hàng.
- **Quy trình:** Doanh nghiệp cần xây dựng và tiêu chuẩn hóa các quy trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng để đảm bảo đồng nhất về chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp cũng như tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

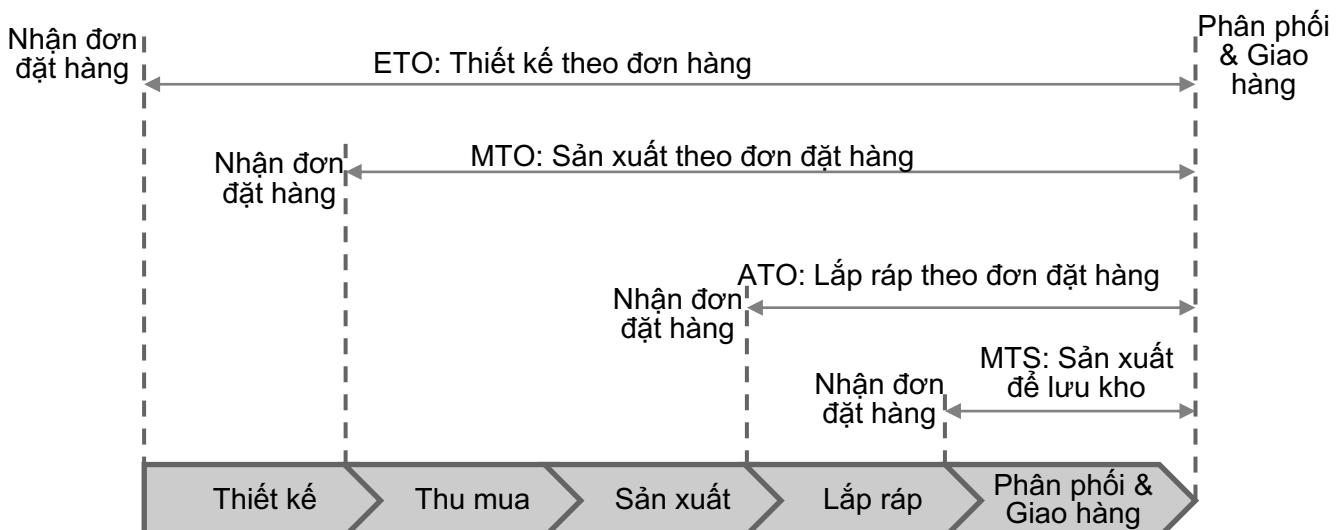
CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

Để đưa ra định hướng chiến lược cho khía cạnh nội bộ, doanh nghiệp cần xác định phương án tổ chức hoạt động cung ứng sản phẩm, dịch vụ cụ thể, phù hợp với tập hợp giá trị cam kết cho khách hàng cũng như đảm bảo kết nối hiệu quả giữa các công đoạn cung ứng, sản xuất/ thực hiện và kinh doanh sản phẩm, dịch vụ.



Hình 7: Nền tảng của phương thức tổ chức chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ

- Các phương thức tổ chức chuỗi cung ứng sản phẩm, dịch vụ phổ biến gồm:
 - Sản xuất sản phẩm, dịch vụ theo đơn hàng (Make to order – MTO).
 - Thiết kế sản phẩm, dịch vụ theo đơn hàng (Engineer to order – ETO).
 - Lắp ráp theo đơn hàng (Assemble to order – ATO).
 - Sản xuất để lưu kho (Make to stock – MTS).
 - Căn cứ vào phương thức tổ chức chuỗi cung ứng lựa chọn, doanh nghiệp xác định phương án tổ chức cung ứng hàng hóa đầu vào gồm tự sản xuất (Insourcing) hoặc thu mua từ nhà cung cấp khác (Outsourcing). Trong trường hợp triển khai phương án thu mua, tùy thuộc vào đặc điểm, tính chất của hàng hóa, nguyên vật liệu đầu vào, doanh nghiệp có thể áp dụng nguyên tắc thu mua khác nhau như: Mua theo khối lượng phát sinh, mua gom số lượng, thiết lập quan hệ đối tác với nhà cung cấp và kết hợp với nhà cung cấp từ giai đoạn thiết kế, phát triển sản phẩm, dịch vụ.



Hình 8: Mô tả các phương thức tổ chức sản xuất

Nguồn: EY.

CHƯƠNG 2: HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TRUNG VÀ DÀI HẠN CỦA DOANH NGHIỆP

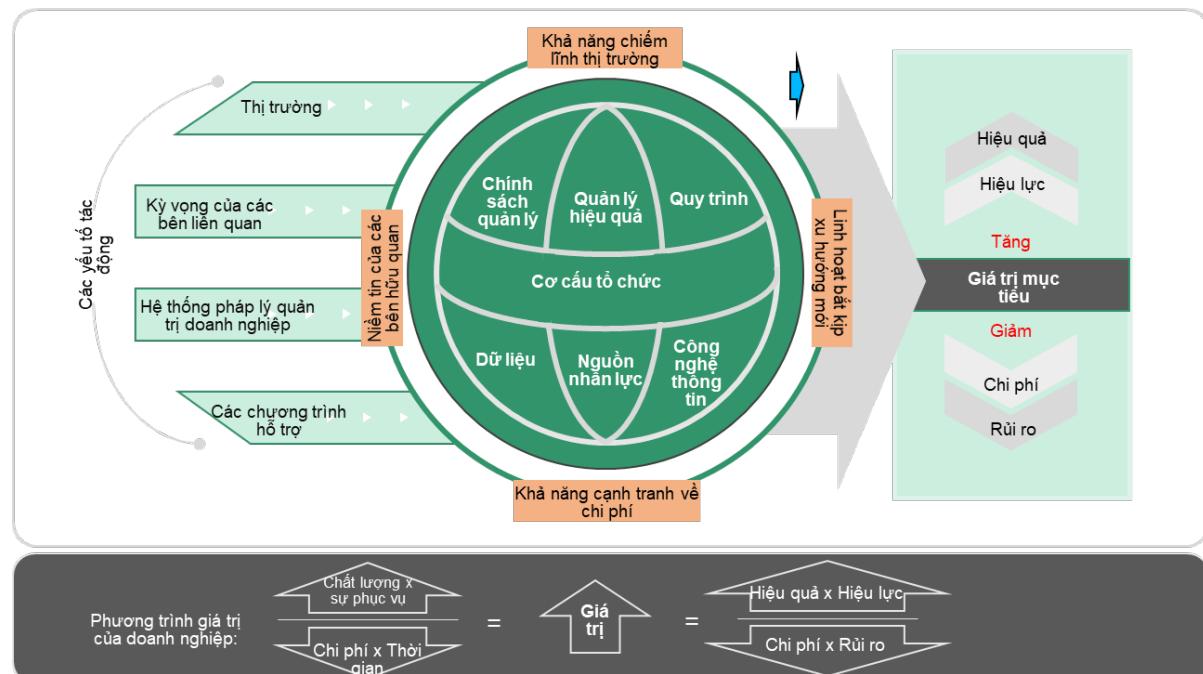
MTS: Sản xuất để lưu kho	ATO: Lắp ráp theo đơn hàng	MTO: Sản xuất theo đơn hàng	ETO: Thiết Kế Theo Đơn Hàng
Sản phẩm hoàn thiện được sản xuất sẵn và để lưu kho.	Các thành phẩm, phụ kiện lắp ráp chính được sản xuất, dự trữ sẵn.	Không sản xuất, dự trữ sẵn sản phẩm hoàn thiện hay thành phẩm, phụ kiện lắp ráp cho tới khi có đơn đặt hàng.	Không sản xuất, dự trữ sẵn sản phẩm hoàn thiện hay thành phẩm, phụ kiện lắp ráp cho tới khi có đơn đặt hàng.
Tất cả các nguyên liệu thô và các thành phần phục vụ sản xuất được dự trữ sẵn.	Tất cả các nguyên liệu và các thành phần phục vụ sản xuất được dự trữ sẵn.	Có ít nhất 1 loại nguyên vật liệu hoặc thành phần không được sản xuất, dự trữ sẵn.	Có ít nhất 1 loại nguyên vật liệu hoặc thành phần không được sản xuất, dự trữ sẵn.
Sản phẩm đã được hoàn thiện về mặt thiết kế.	Các cầu kiện, linh kiện được chuẩn hóa sẵn. Nhà sản xuất sản xuất ra sản phẩm bằng cách lắp ráp các cầu kiện lại theo yêu cầu của khách hàng.	Sản phẩm có thiết kế gốc, nhưng vẫn có thể thêm một số chi tiết đặc trưng dành cho khách hàng lớn mua với số lượng lớn.	Sản phẩm sẽ được thiết kế, chế tạo sau khi đơn hàng đó đã được nhận theo yêu cầu của từng khách hàng riêng biệt.
Có thể phân phối & giao hàng ngay khi nhận đơn đặt hàng.	Thời điểm phân phối & giao hàng tùy thuộc vào năng lực sản xuất.	Thời điểm phân phối & giao hàng tùy thuộc và năng lực sản xuất và thu mua.	Thời điểm phân phối & giao hàng tùy thuộc và năng lực sản xuất và thu mua.

Bảng 2: Mô tả đặc điểm giữa các phương thức tổ chức sản xuất

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

SỰ CẦN THIẾT VÀ TỔNG QUAN PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP (MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG)

Để đảm bảo cho sự thành công và tăng trưởng bền vững, bên cạnh khả năng đưa ra phương hướng, chiến lược kinh doanh đúng đắn, doanh nghiệp cần thiết lập phương án tổ chức, vận hành và quản lý hoạt động tối ưu cũng như sắp xếp nguồn lực phù hợp để giúp cân bằng mối quan hệ và kỳ vọng của các thực thể liên quan trong môi trường hoạt động của doanh nghiệp gồm khách hàng, chủ sở hữu, đối tác kinh doanh, cơ quan quản lý Nhà nước v.v. Các khía cạnh của một mô hình hoạt động hoàn thiện mà doanh nghiệp cần thiết lập bao gồm: Cơ cấu tổ chức, Quy trình hoạt động, Chính sách quản lý, Hệ thống quản lý, Giám sát hiệu quả hoạt động, Nguồn nhân lực, Dữ liệu và Hệ thống công nghệ thông tin.



Chú thích:

Các khía cạnh trong Mô hình hoạt động của doanh nghiệp

Mục tiêu hoạt động chính của doanh nghiệp

Hình 9: Các cầu phần trong Mô hình hoạt động và mối liên hệ với các giá trị mục tiêu cốt lõi của doanh nghiệp

Nguồn: EY.

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 cầu phần còn lại để đảm bảo duy trì hệ thống tổ chức, vận hành và quản lý tối ưu.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Ý NGHĨA CỦA TỪNG CẤU PHẦN HÌNH THÀNH PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Cơ cấu tổ chức mô tả bộ máy tổ chức của doanh nghiệp được thiết lập gồm các bộ phận và vị trí công việc trong bộ máy tổ chức để triển khai các hoạt động chính được xác định trong Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Chức năng, nhiệm vụ, vai trò quản lý, điều hành, thực thi, giám sát giữa các đối tượng trong bộ máy hoạt động của doanh nghiệp sẽ được phân chia như thế nào để không chồng chéo trong quá trình vận hành.

Quy trình mô tả các hoạt động trong doanh nghiệp cần được triển khai theo trình tự công việc như thế nào, đầu ra công việc cần đáp ứng các yêu cầu cụ thể gì.

Chính sách quản lý mô tả các quy định, tiêu chuẩn, hướng dẫn mà doanh nghiệp cần thiết lập để tạo cơ sở cho việc vận hành, quản lý, giám sát nhằm đảm bảo doanh nghiệp hoạt động theo đúng kỳ vọng của các bên hữu quan cũng như hạn chế các sai sót, gian lận có thể xảy ra.

Cơ chế quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động mô tả trình tự các công việc mà doanh nghiệp cần thực hiện để nhận biết và đảm bảo tổ chức vận hành hoạt động theo đúng mục tiêu đề ra.

Nguồn nhân lực được xác định trên cơ sở với bộ máy tổ chức dự kiến, doanh nghiệp cần bao nhiêu nhân sự với yêu cầu chuyên môn, kinh nghiệm cụ thể là gì để đảm bảo vận hành trơn tru, ổn định các hoạt động.

Các dữ liệu gồm các thông tin, số liệu mà doanh nghiệp cần phải ghi nhận và lưu trữ để có thể tổ chức và quản lý hoạt động.

Hệ thống công nghệ thông tin gồm hạ tầng, thiết bị, phần mềm, ứng dụng cần thiết để ghi nhận, lưu trữ và xử lý dữ liệu đáp ứng nhu cầu hoạt động và quản lý của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.1

VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

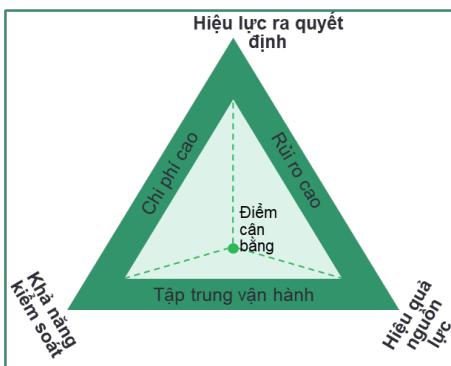
MỘT SỐ LƯU Ý KHI THIẾT LẬP CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

Trong quá trình định hình bộ máy tổ chức, bên cạnh việc tham chiếu tới mô hình kinh doanh và định hướng chiến lược, các nhà lãnh đạo cũng cần xác định thứ tự ưu tiên giữa 03 mục tiêu quản trị cốt lõi về hoạt động nội bộ của doanh nghiệp gồm **Hiệu quả**, **Hiệu lực** và **Kiểm soát**. Trong đó:

- Khía cạnh hiệu quả thường được thể hiện thông qua kỳ vọng về tối ưu chi phí sử dụng nguồn lực trong hoạt động của doanh nghiệp;
- Khía cạnh hiệu lực thường được thể hiện thông qua kỳ vọng về tính kịp thời, nhanh chóng trong quá trình điều hành và ra quyết định của doanh nghiệp;
- Khía cạnh kiểm soát được thể hiện thông qua kỳ vọng về sự thận trọng và khả năng hạn chế tối đa các tác động không mong muốn đến hoạt động của doanh nghiệp.

Giữa các trọng tâm quản trị này luôn tồn tại sự đối lập, do vậy trong giai đoạn mới khởi tạo hoạt động kinh doanh, các nhà sáng lập thường ưu tiên lựa chọn mục tiêu về hiệu quả và hiệu lực khi hình thành bộ máy tổ chức để làm nền tảng thúc đẩy khả năng tiếp cận, chiếm lĩnh thị trường của doanh nghiệp.

Diễn giải mối tương quan đối lập giữa các mục tiêu:



- Sự đề cao tính tuân thủ, kiểm soát rủi ro sẽ đòi hỏi nhiều vị trí có vai trò kiểm tra, giám sát trong bộ máy vận hành. Tuy nhiên, việc thực hiện nhiều điểm kiểm soát sẽ làm kéo dài thời gian xử lý và ra quyết định công việc, đồng thời, phát sinh thêm chi phí hoạt động để duy trì hệ thống kiểm soát.
- Ngược lại, doanh nghiệp có thể chú trọng vào tính kịp thời và nhanh chóng trong quá trình vận hành hoặc nỗ lực tiết kiệm chi phí. Trong trường hợp này, doanh nghiệp sẽ thiết lập một bộ máy tổ chức tinh gọn. Tuy nhiên, điều này có thể làm gia tăng nguy cơ về sai sót trong quá trình hoạt động.

Hình 10: Tương quan giữa các mục tiêu quản trị nội bộ

Để doanh nghiệp vận hành một cách ổn định và hiệu quả, việc xây dựng chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban, bộ phận và vị trí trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp cần đảm bảo nguyên tắc:

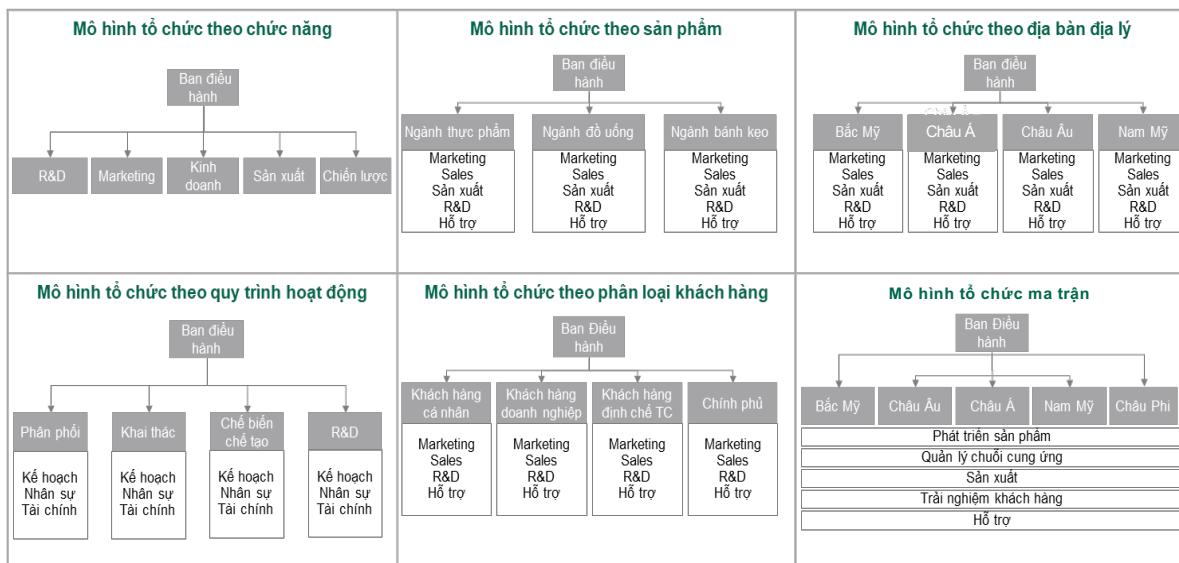
- Sự hợp lý trong mối liên hệ công việc và trình tự thực hiện;
- Sự rõ ràng, cụ thể, không chồng chéo về vai trò, trách nhiệm (chủ trì, phối hợp, giải trình) trong việc tổ chức thực hiện, chỉ đạo, giám sát và phân luồng thông tin báo cáo;
- Sự logic về yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ của từng vị trí công việc, từ đó tạo điều kiện cho công tác tìm kiếm và tuyển dụng nhân sự.

Ngoài ra, để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực, đối với một số chức năng hỗ trợ như kế toán thuế, pháp lý, doanh nghiệp có thể cân nhắc phương án sử dụng đơn vị cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp thay vì hình thành bộ máy chuyên trách thực hiện tại doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

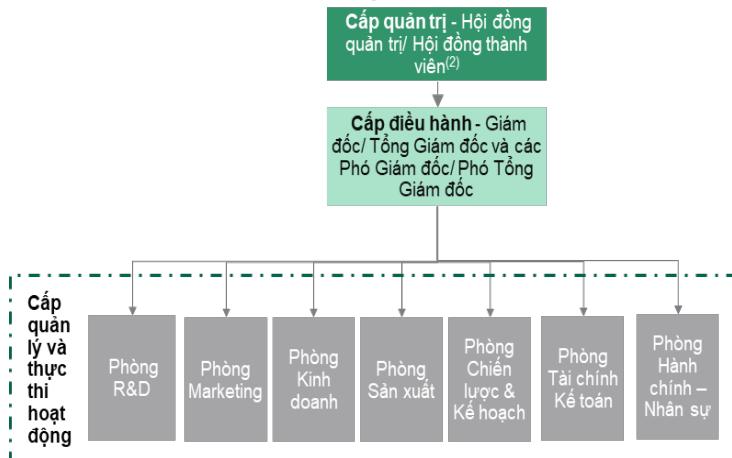
MINH HỌA VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

Tham khảo về các phương án tổ chức bộ máy hoạt động của doanh nghiệp, trong đó mô hình theo chức năng thường được các doanh nghiệp áp dụng trong giai đoạn đầu hoạt động.

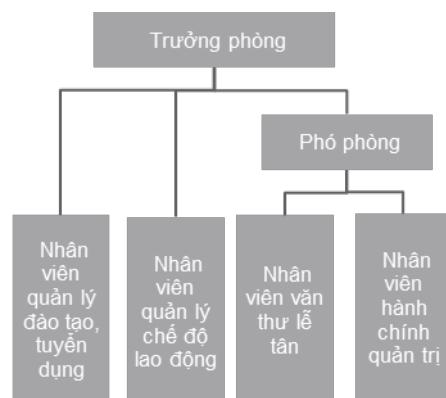


(1) Chi tiết đặc điểm của từng mô hình tổ chức doanh nghiệp được trình bày tại Phụ lục 2. Mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Minh họa sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp



Minh họa sơ đồ vị trí của 01 phòng ban tại doanh nghiệp



(2) Cấu trúc tổ chức và chức năng nhiệm vụ được xác định căn cứ theo Luật Doanh nghiệp và Điều lệ hoạt động của doanh nghiệp. Thông thường với DNNVV, cấp quản trị và điều hành thường chính là các thành viên sáng lập – chủ sở hữu doanh nghiệp.

Hình 11: Các phương án tổ chức bộ máy hoạt động của doanh nghiệp

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.2

VỀ QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

MỘT SỐ LƯU Ý KHI XÂY DỰNG QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Tài liệu quy trình của doanh nghiệp được xây dựng trên nguyên tắc là tài liệu hướng dẫn nội bộ, giúp duy trì sự ổn định và đồng nhất về vận hành tại doanh nghiệp thông qua việc mô tả trình tự các bước công việc cần thực hiện, thời gian, địa điểm, hệ thống hỗ trợ (nếu có) và đối tượng chịu trách nhiệm, yêu cầu đầu vào và sản phẩm, kết quả đầu ra.

Để đảm bảo đầy đủ thông tin hướng dẫn và đào tạo nhân sự, các tài liệu quy trình hoạt động của doanh nghiệp cần được trình bày rõ ràng, dễ hiểu và sử dụng thuật ngữ thông dụng. Đồng thời, cần mô tả rõ ràng vai trò, trách nhiệm Chủ trì – Phối hợp – Tham vấn cho ý kiến – Giải trình – Được nhận thông tin/ báo cáo của các đối tượng tham gia trong từng quy trình.

Việc hệ thống hóa quy trình hoạt động giúp gia tăng tính công khai, minh bạch và trách nhiệm của đội ngũ nhân sự làm việc tại doanh nghiệp đồng thời tạo cơ sở để lãnh đạo doanh nghiệp nhanh chóng nhận diện các vấn đề về hiệu quả, hiệu lực và rủi ro trong quá trình vận hành, từ đó kịp thời đưa ra phương án cải thiện trong trường hợp cần thiết.

Trong giai đoạn đầu hoạt động, với bối cảnh hữu hạn về nguồn lực, doanh nghiệp được khuyến nghị ưu tiên chuẩn hóa hệ thống quy trình trực tiếp ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp gồm quy trình cung ứng, sản xuất và kinh doanh sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình chăm sóc khách hàng v.v.

MINH HỌA VỀ HỆ THỐNG KHUNG QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG VÀ MÔ TẢ LƯU ĐỒ QUY TRÌNH TẠI DOANH NGHIỆP

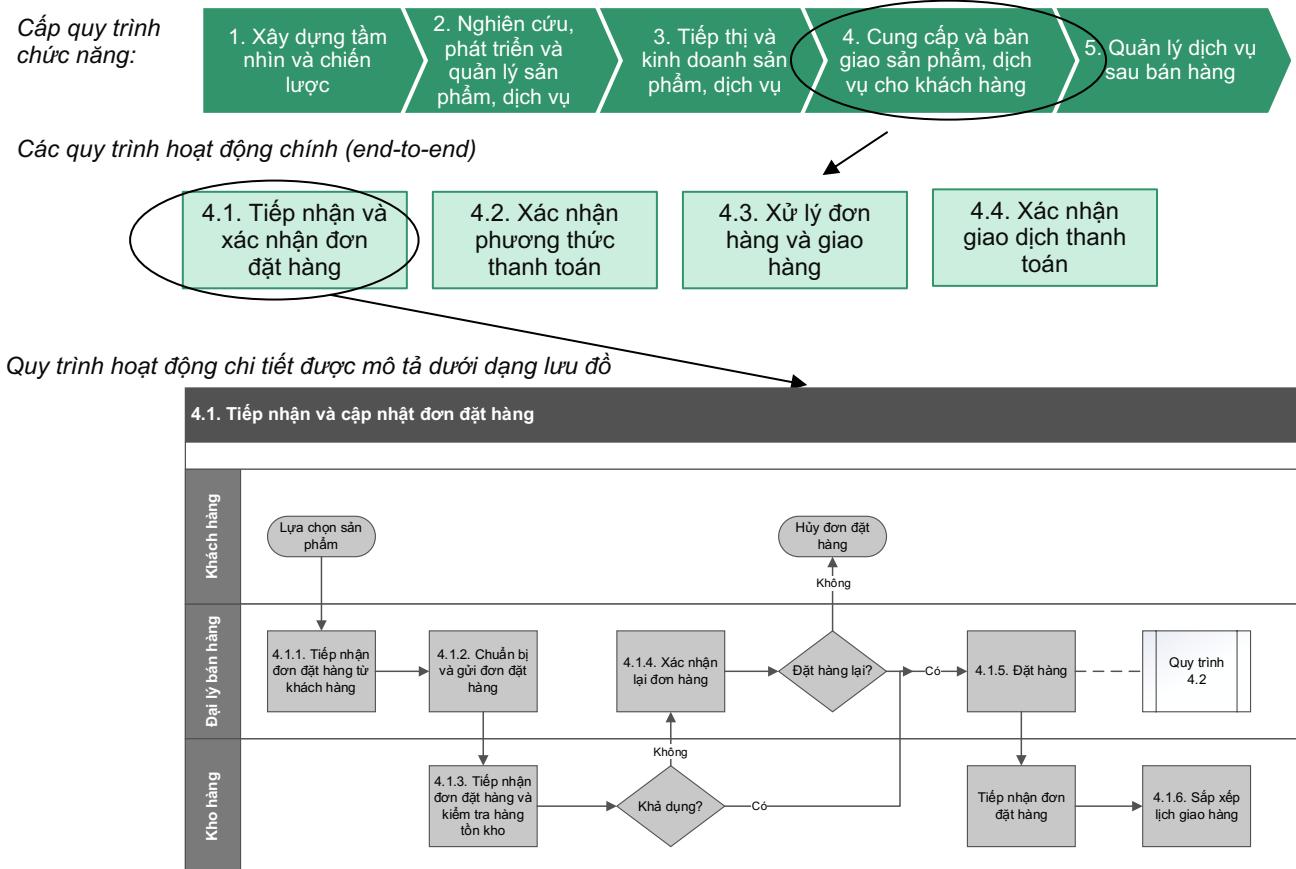


Hình 12: Thông lệ về khung chức năng hoạt động tiêu chuẩn của doanh nghiệp

Nguồn: APQC.

Tham khảo chi tiết các hoạt động chính trong từng chức năng tại Phụ lục 1. Quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP



Hình 13: Minh họa về các cấp và lưu đồ quy trình tại doanh nghiệp

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.3

VỀ CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP

MỘT SỐ LƯU Ý KHI XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP

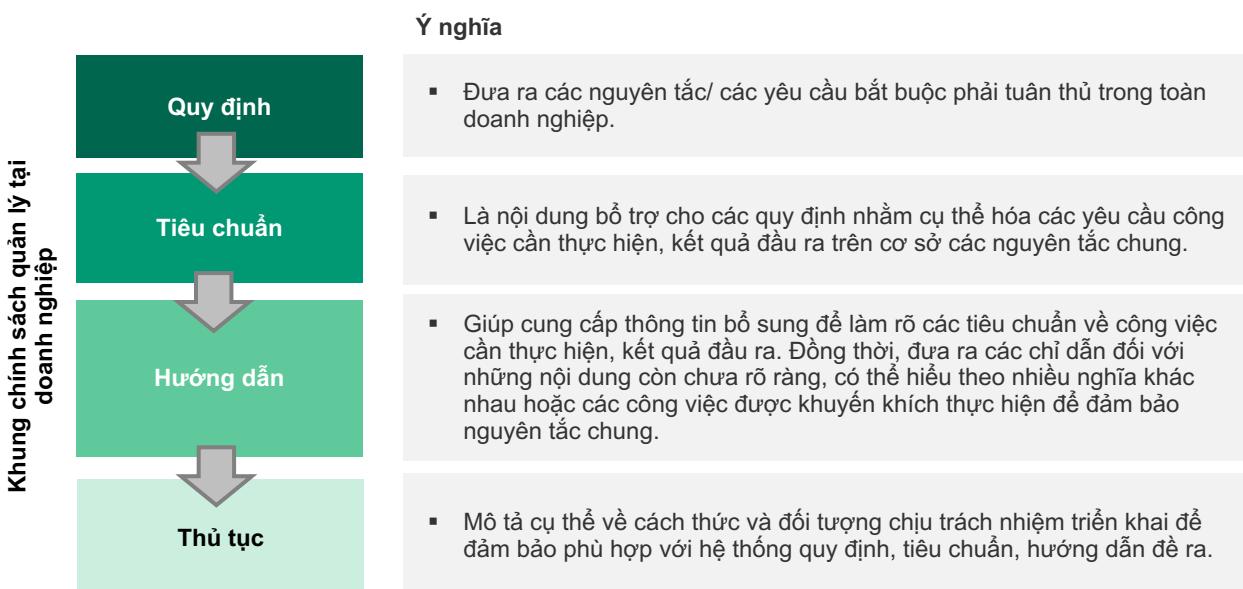
Hệ thống chính sách quản lý tại doanh nghiệp cần mô tả các nguyên tắc, quy định, tiêu chuẩn về vai trò, phạm vi quyền hạn, trách nhiệm giữa các cấp quản trị (HĐQT/ HĐTV), cấp điều hành (Ban TGĐ/ GĐ) và cấp quản lý (Trưởng/ phó phòng ban) tại doanh nghiệp cũng như các thủ tục, quy tắc kiểm soát và cơ chế báo cáo trong quá trình hoạt động.

Việc hoàn thiện hệ thống chính sách quản lý sẽ giúp gia tăng tính công khai, minh bạch trong các quyết định kinh doanh và quản lý nguồn lực tại doanh nghiệp, góp phần tạo dựng và củng cố lòng tin của các bên hữu quan.

Các yếu tố cần cân nhắc trong quá trình xác định phạm vi, đối tượng và mức độ quản lý, kiểm soát của hệ thống chính sách tại doanh nghiệp gồm:

- Đặc điểm về tổ chức kinh doanh của doanh nghiệp gồm phân khúc khách hàng, các loại hình sản phẩm, dịch vụ, địa bàn kinh doanh;
- Quan điểm quản trị (tập trung hoặc phân tán) và mức độ chấp nhận rủi ro của doanh nghiệp;
- Môi trường pháp lý và quy định của các cơ quan quản lý Nhà nước đối với ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp;
- Mức độ hỗ trợ và tự động hóa của hạ tầng, hệ thống công nghệ thông tin trong ghi nhận, xử lý, kiểm soát giao dịch phát sinh tại doanh nghiệp.

Việc thiết lập đầy đủ hệ thống chính sách tại doanh nghiệp đòi hỏi nhiều thời gian và nguồn lực thực hiện. Vì vậy, trong giai đoạn đầu hoạt động, doanh nghiệp được khuyến nghị tập trung hoàn thiện các quy định quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) cốt lõi và nguồn lực có ảnh hưởng trực tiếp như các quy định về giá bán, chiết khấu khuyến mãi, chăm sóc khách hàng; quy định về quản lý sử dụng nguyên, nhiên, vật liệu cho hoạt động sản xuất; quy định quản lý thu – chi và quy định quản lý giờ công làm việc, phân phối thu nhập cho nhân sự. Hệ thống chính sách quản lý đối với các khía cạnh hoạt động còn lại sẽ được tiếp tục hoàn thiện sau khi doanh nghiệp vận hành ổn định.



Hình 14: Khung chính sách quản lý tại doanh nghiệp

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

PHÂN LOẠI CÁC CHÍNH SÁCH QUẢN LÝ TẠI DOANH NGHIỆP

Quản trị hoạt động SXKD cốt lõi (Core Business)	Chính sách quản lý kinh doanh: gồm các quy định về giá bán, cách thức bán hàng, chiết khấu khuyến mãi, hoa hồng đại lý v.v., và trách nhiệm, quyền hạn của các đối tượng liên quan trong quá trình triển khai.	Chính sách quản lý sản xuất gồm các tiêu chuẩn về định mức kinh tế – kỹ thuật/ định mức sử dụng nguyên, nhiên, vật liệu trong sản xuất, quy định về sản phẩm lỗi và nguyên tắc xử lý sản phẩm lỗi v.v.
Quản trị nguồn lực (Capabilities)	Chính sách quản lý mua sắm hàng hóa, dịch vụ bao gồm các quy định về trách nhiệm, quyền hạn của các đối tượng trong doanh nghiệp trong việc tổ chức mua sắm, quản lý triển khai và đánh giá nhà cung cấp.	Chính sách quản lý tài chính - kế toán bao gồm các quy định về trách nhiệm, quyền hạn của các đối tượng trong doanh nghiệp liên quan tới giao dịch thu – chi, quản lý tiền, công nợ phải thu – phải trả, tài sản cố định, hàng tồn kho v.v.
	Chính sách quản lý nhân sự bao gồm các quy định về giờ công làm việc, phân phối thu nhập, quản lý kết quả làm việc, thực hiện đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm nhân sự.	Chính sách quản lý đầu tư bao gồm các quy định về trách nhiệm, quyền hạn của các đối tượng trong doanh nghiệp liên quan hoạt động đầu tư.
	Chính sách quản lý bảo mật thông tin và quyền truy cập cơ sở dữ liệu của doanh nghiệp bao gồm các quy định về trách nhiệm, quyền hạn của các đối tượng trong doanh nghiệp.	

Bảng 3: Phân loại các chính sách hoạt động thường căn cứ mục đích quản trị của doanh nghiệp

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

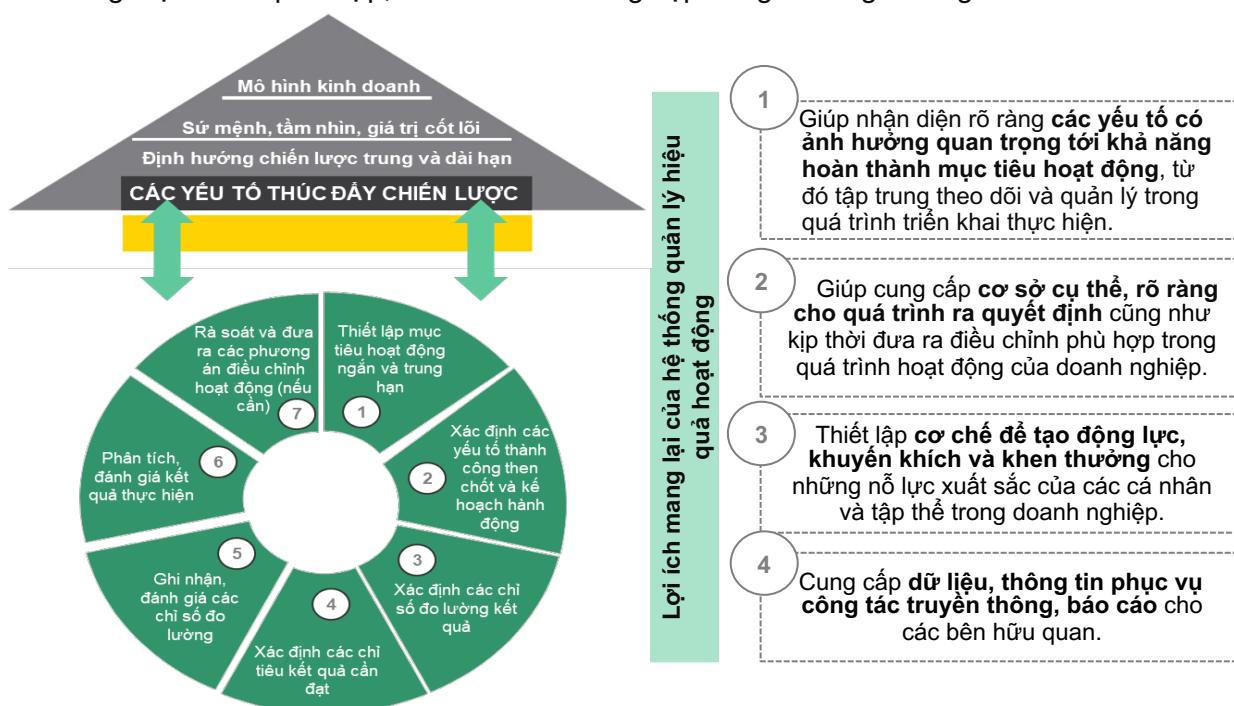
3.4

VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

TỔNG QUAN HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động (Business Performance Management – BPM) giúp đảm bảo mọi hoạt động tại doanh nghiệp được triển khai theo đúng kỳ vọng chiến lược đề ra. Đây là một vòng lặp khép kín, bắt đầu từ khâu hoạch định mục tiêu cần thực hiện trên cơ sở chiến lược trung - dài hạn, sau đó xác định các yếu tố chính quyết định tới khả năng hoàn thành các mục tiêu này (value drivers) và kế hoạch hành động cần thực hiện, cuối cùng thực hiện đo lường, theo dõi, và giám sát tiến độ thực hiện, từ đó đưa ra phân tích, đánh giá kết quả thực hiện và phương án điều chỉnh (nếu cần).

Việc thiết lập hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động không chỉ mang ý nghĩa đánh giá kết quả mà còn hỗ trợ công tác điều hành, góp phần nâng cao thành tích, hiệu quả hoạt động tại doanh nghiệp thông qua việc theo dõi, phân tích tiến trình triển khai để kịp thời có những hiệu chỉnh phù hợp, đảm bảo doanh nghiệp đang đi đúng hướng.



Hình 15: Tổng quan hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động tại doanh nghiệp

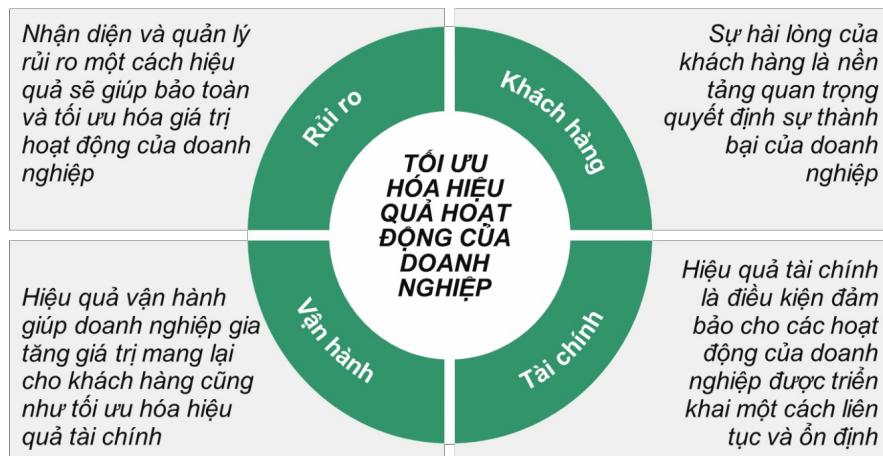
Nguồn: EY.

MỘT SỐ LƯU Ý KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Các doanh nghiệp thường chỉ tập trung quản lý, giám sát hiệu quả về mặt tài chính do đây là yếu tố đo lường sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, thông số về tài chính lại là lớp thông tin phản ánh kết quả cuối cùng về tình hình hoạt động, sức khỏe của doanh nghiệp. Việc chỉ tập trung theo dõi, giám sát hiệu quả tài chính sẽ không đảm bảo khả năng đưa ra các phán đoán một cách kịp thời để ra quyết định điều hành, đặc biệt trong bối cảnh thường xuyên có những thay đổi đến từ môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Để hỗ trợ tối đa cho công tác điều hành hoạt động của doanh nghiệp, hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động được thiết lập cần được bao hàm đầy đủ 04 trọng tâm quản lý sau đây:



Hình 16: Các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp cần được theo dõi, quản lý và giám sát hiệu quả

Ngoài ra, cách thức hoạch định mục tiêu hoạt động, cách thức xác định các chỉ số đo lường và giao chỉ tiêu hoàn thành cho từng cá nhân, tập thể có ảnh hưởng quan trọng tới thông điệp về hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động được lan tỏa cũng như cách thức vận hành trong nội bộ doanh nghiệp. Một hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động quá chú trọng vào mục tiêu kiểm soát, tập trung đo lường để hạn chế các ảnh hưởng mang tính tiêu cực tới hoạt động của doanh nghiệp sẽ khiến mọi tương tác tại doanh nghiệp trở nên thận trọng và đề phòng. Điều này có thể làm giảm động lực sáng tạo cũng như chủ động cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do vậy, trong quá trình thiết lập các mục tiêu hoạt động và các chỉ số đo lường hiệu quả, lãnh đạo doanh nghiệp cần cân bằng giữa trọng tâm kiểm soát và khích lệ của hệ thống quản lý hiệu quả hoạt động.

Doanh nghiệp cũng cần tuân thủ nguyên tắc SMART để xây dựng một hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động tối ưu. Cụ thể:

- S - SPECIFIC**: Các mục tiêu và chỉ số đo lường hoạt động phải được xác định rõ ràng và gán trách nhiệm cho một đối tượng cá nhân, tập thể cụ thể tại doanh nghiệp.
- M – MEASURABLE**: Các mục tiêu và chỉ số đo lường phải định lượng được.
- A – ATTAINABLE**: Việc xác định mục tiêu hoạt động và chỉ tiêu hoàn thành phải đảm bảo cân bằng giữa yếu tố khả thi và thách thức cho đối tượng chịu trách nhiệm.
- R – RELEVANT**: Mục tiêu và chỉ số đo lường hoạt động phải tập trung hướng tới các kỳ vọng giá trị cam kết của doanh nghiệp với các bên liên quan và trong phạm vi hoạt động/ nhiệm vụ của doanh nghiệp cũng như đối tượng chịu trách nhiệm.
- T – TIME-BOUND**: Các mục tiêu hoạt động và chỉ số đo lường cần được đặt trong một giới hạn thời gian cụ thể (tháng/ quý/ năm).

Chi tiết phương pháp, công cụ hỗ trợ doanh nghiệp quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động được trình bày tại Chương 7.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.5

VỀ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố chủ chốt quyết định sự thành bại của các doanh nghiệp tại Việt Nam khi mọi hoạt động, vận hành chủ yếu vẫn dựa vào sức lao động. Đây cũng là nhân tố khởi nguồn cho khả năng sáng tạo ra của cải vật chất, giá trị cạnh tranh cho doanh nghiệp mà không hệ thống máy móc nào có thể thay thế.

Việc phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp cần xoay quanh 03 mục tiêu:

- Đảm bảo về số lượng nhân sự cần thiết vận hành bộ máy tổ chức hoạt động của doanh nghiệp.
- Đảm bảo công tác tuyển dụng và bố trí sắp xếp nhân sự trên nguyên tắc đúng người – đúng việc – đúng thời điểm.
- Duy trì đội ngũ nhân sự có chất lượng bắt kịp mọi thay đổi trong môi trường kinh doanh cũng như sự phát triển của bản thân doanh nghiệp.

Để có thể thu hút, duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự có chất lượng, doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống quản trị nguồn nhân lực với các triết lý, chính sách và hoạt động rõ ràng trên nguyên tắc hài hòa lợi ích, quan điểm quản trị của doanh nghiệp và người lao động.

Chi tiết hệ thống quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp được trình bày tại Chương 9.

3.6

VỀ DỮ LIỆU HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Doanh nghiệp, kể cả trong giai đoạn mới thành lập cũng như đã phát triển vững mạnh, đều cần dữ liệu để phục vụ hoạt động kinh doanh và mục đích quản trị. Dữ liệu của doanh nghiệp được định nghĩa là các thông tin, số liệu đến từ thị trường, khách hàng cũng như các giao dịch được diễn ra trong nội bộ mà doanh nghiệp cần thu thập, lưu trữ và xử lý để duy trì sự liên tục, ổn định và hiệu quả trong điều hành và quản lý hàng ngày.

Hệ thống dữ liệu tại doanh nghiệp cần được ghi nhận và sắp xếp theo một trật tự hợp lý, rõ ràng để giúp doanh nghiệp nhanh chóng nhận diện các xu hướng, cơ hội từ thị trường, khách hàng, các vấn đề về hiệu quả hoạt động nội bộ, từ đó kịp thời đưa ra các quyết định điều hành phù hợp.

Để tối ưu hóa nguồn lực của doanh nghiệp trong việc ghi nhận và quản lý cơ sở dữ liệu, việc xác định các dữ liệu cần thiết cho hoạt động doanh nghiệp cần xuất phát từ nhu cầu thông tin của hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

3.7

VỀ HỆ THỐNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA DOANH NGHIỆP

Hệ thống CNTT tại doanh nghiệp là một tập hợp cấu trúc các trang thiết bị phần cứng, phần mềm, cơ sở dữ liệu và hệ thống mạng để chuyển đổi, lưu trữ, bảo vệ, xử lý, truyền tải và thu thập thông tin phục vụ hoạt động sản xuất – kinh doanh và quản lý doanh nghiệp.

Việc trang bị hệ thống CNTT là khoản đầu tư có giá trị lớn mang tính dài hạn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có những cân nhắc kỹ lưỡng để xác định một lộ trình và phương án thiết lập hệ thống CNTT tổng thể để tối ưu hóa hiệu quả đầu tư và đảm bảo sự phù hợp với mô hình kinh doanh, mục tiêu và mô hình hoạt động của mình.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG ÁN TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP



Hình 17: Thông lệ về các mức độ đầu tư, phát triển CNTT tại doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp.

Chi tiết hệ thống quản trị CNTT và cơ sở dữ liệu tại doanh nghiệp được trình bày tại Chương 11.

CHƯƠNG 4: YÊU CẦU PHÁP LÝ VÀ CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ CHO DNNVV

4.1

CÁC YÊU CẦU PHÁP LÝ LIÊN QUAN TỚI HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Mặc dù việc sử dụng dịch vụ tư vấn pháp lý thuê ngoài đang ngày càng phổ biến tại các doanh nghiệp, không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ khả năng tài chính để sử dụng dịch vụ tư vấn pháp lý trong suốt quá trình chuẩn bị thành lập và sau khi chính thức đi vào hoạt động. Doanh nghiệp cần tự trang bị cho mình những kiến thức pháp lý nền tảng để hạn chế những rủi ro về pháp lý và phòng tránh các vi phạm trong điều hành và quản lý hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, đối với những vấn đề pháp lý chung liên quan tới hoạt động của mọi doanh nghiệp như thuế, lao động v.v., tùy thuộc vào ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh cụ thể, doanh nghiệp sẽ phải có nghĩa vụ tuân thủ các quy định, điều kiện đặc thù có liên quan (xem Bảng 4 dưới đây).

STT	Vấn đề pháp lý phổ biến liên quan tới doanh nghiệp	Luật và các văn bản pháp lý liên quan
1. Liên quan tới hoạt động nội bộ của doanh nghiệp		
1.1.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp.Quy định về thành lập, tổ chức quản lý, tổ chức lại, giải thể và quản lý hoạt động tương ứng với từng loại hình doanh nghiệp.Các văn bản/ tài liệu pháp lý nội bộ bắt buộc của doanh nghiệp theo từng loại hình doanh nghiệp.	Luật Doanh nghiệp
1.2.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về các ngành, nghề cấm đầu tư kinh doanh và các ngành nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện tại Việt Nam.Quy định về các ngành, nghề được ưu đãi và hỗ trợ đầu tư, hình thức và đối tượng áp dụng.	Luật Đầu tư
1.3.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về quản lý và thực hiện nghĩa vụ đối với các loại thuế cơ bản bắt buộc của mọi doanh nghiệp gồm: Thuế môn bài, Thuế thu nhập doanh nghiệp, Thuế giá trị gia tăng và Thuế thu nhập cá nhân.Tùy vào hoạt động sản xuất-kinh doanh cụ thể, doanh nghiệp có thể phải tuân thủ các nghĩa vụ thuế khác như Thuế xuất nhập khẩu, Thuế tiêu thụ đặc biệt, Thuế tài nguyên, Thuế bảo vệ môi trường, Thuế nhà thầu nước ngoài v.v.	Các Luật thuế và các văn bản hướng dẫn có liên quan
1.4.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về sử dụng lao động: hợp đồng lao động, nội quy lao động, xử lý kỷ luật lao động, thời gian làm việc, nghỉ lễ, phép v.v.Quy định về mức lương tối thiểu và chế độ bắt buộc cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp.	Luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội và các văn bản hướng dẫn có liên quan
1.5.	<ul style="list-style-type: none">Đăng ký quyền sở hữu trí tuệ bao gồm bản quyền, bằng sáng chế, thương hiệu v.v.	Luật sở hữu trí tuệ và các văn bản hướng dẫn có liên quan
2. Liên quan tới kinh doanh, thương mại, xuất nhập khẩu của doanh nghiệp		
2.1.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về giao dịch mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ bao gồm hợp đồng mua bán, quyền và nghĩa vụ cơ bản của bên mua và bên bán.Quy định về việc xúc tiến thương mại gồm khuyến mãi, quảng cáo thương mại, trưng bày, giới thiệu hàng hóa, dịch vụ, hội chợ, triển lãm thương mại.Quy định về hoạt động trung gian thương mại bao gồm môi giới thương mại, ủy thác mua bán hàng hóa, đại lý thương mại.Quy định về hoạt động thương mại điện tử.	Luật Thương mại, Luật Quảng cáo và các văn bản hướng dẫn có liên quan

CHƯƠNG 4: YÊU CẦU PHÁP LÝ VÀ CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ CHO DNNVV

STT	Vấn đề pháp lý phổ biến liên quan tới doanh nghiệp	Luật và các văn bản pháp lý liên quan
2. Liên quan tới kinh doanh, thương mại, xuất nhập khẩu của doanh nghiệp (tiếp)		
2.2.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về danh mục hàng hóa, dịch vụ xuất nhập khẩu tại Việt Nam.Các quy định về nguồn gốc hàng hóa nhập khẩu và kiểm tra nguồn gốc hàng hóa nhập khẩu.Một số hiệp định, cam kết về thương mại tự do có liên quan mà Việt Nam tham gia.	Các văn bản quy định và hướng dẫn liên quan đến xuất nhập khẩu
2.3.	<ul style="list-style-type: none">Quy định về quyền lợi của người tiêu dùng.	Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và các văn bản có liên quan
3. Liên quan tới phát triển bền vững		
	<ul style="list-style-type: none">Quy định về sử dụng hiệu quả và bền vững nguồn tài nguyên, giảm thiểu ô nhiễm, bảo vệ môi trường trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.	Luật Bảo vệ môi trường và các văn bản có liên quan

Bảng 4: Các vấn đề pháp lý phổ biến liên quan tới doanh nghiệp

Tổng hợp một số hướng dẫn về thủ tục và quy định pháp lý cơ bản cho doanh nghiệp được trình bày tại Phụ lục 03.

Tham khảo thông tin chi tiết về Luật và văn bản pháp lý liên quan, vui lòng truy cập tại:

- Cổng thông tin điện tử Chính phủ: [Văn bản quy phạm pháp luật \(chinhphu.vn\)](#)
- Cổng thông tin của các cơ quan, bộ ban ngành liên quan gồm Bộ Công Thương, Tổng Cục thuế, Cục sở hữu trí tuệ, Cục cạnh tranh và Bảo vệ người tiêu dùng v.v.

4.2

VỀ CÁC CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ DNNVV

DNNVV có thể tiếp cận đến các chương trình hỗ trợ của Chính phủ, địa phương, các tổ chức trong và ngoài nước để tìm kiếm cơ hội phát triển và nâng cao năng lực hoạt động dưới 02 hình thức:

- Các chương trình hỗ trợ tài chính: hỗ trợ vốn, bảo lãnh tín dụng, ưu đãi về thuế.
- Các chương trình hỗ trợ phi tài chính: xúc tiến thương mại, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị.

Một số chương trình hỗ trợ tiêu biểu:

- Quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa;
- Quỹ Bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa;
- Chương trình hỗ trợ đổi mới công nghệ, đổi mới sáng tạo v.v.;
- Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số;
- Chương trình xúc tiến thương mại quốc gia;
- Chương trình hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ;
- Chương trình hỗ trợ, khuyến khích phát triển thương mại, kinh tế – xã hội vùng đồng bào thiểu số và miền núi, vùng sâu vùng xa;
- Chính sách ưu đãi cho doanh nghiệp sử dụng lao động là người khuyết tật, doanh nghiệp của người khuyết tật.

Chi tiết thông tin về các chương trình hỗ trợ DNNVV được trình bày tại Phụ lục 04.

CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

Sau khi đã có những định hình rõ nét về chiến lược kinh doanh cũng như cách thức tổ chức vận hành, doanh nghiệp cần thiết lập kế hoạch hoạt động chi tiết và chuẩn bị đầy đủ nguồn lực tài chính cho nhu cầu đầu tư trang thiết bị, máy móc v.v. trong tổ chức SXKD. Việc xây dựng kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính chi tiết, cụ thể trong ngắn và trung hạn (thường từ 1-3 năm) sẽ giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong quá trình kêu gọi và thu xếp vốn. Ngoài ra, tuy có nhiều kênh huy động vốn khác nhau dành cho doanh nghiệp, mỗi kênh huy động vốn khác nhau sẽ có những đặc điểm riêng biệt mà doanh nghiệp cần lưu ý để lựa chọn phương án phù hợp.

5.1

KẾ HOẠCH SXKD 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. Việc mô tả cụ thể và chi tiết các hạng mục công việc, các diễn giải về dữ liệu, giả định đầu vào trong bản kế hoạch SXKD sẽ giúp doanh nghiệp có những dự báo chính xác về nguồn lực tài chính cần thiết, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thu xếp vốn của doanh nghiệp.

1. Kế hoạch kinh doanh

- 1.1. Nghiên cứu phân tích thị trường và đối thủ của doanh nghiệp.
- 1.2. Xác định mục tiêu kinh doanh như thị phần, doanh số, chỉ số hài lòng của khách hàng v.v.
- 1.3. Xác định các chương trình hoạt động và dự kiến thời điểm thực hiện, yêu cầu về nhân lực, chi phí liên quan cho từng hoạt động như thiết lập hệ thống bán hàng, quảng cáo, tiếp thị, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, chiết khấu, khuyến mãi v.v.

2. Kế hoạch sản xuất và cung ứng

- 2.1. Xác định mục tiêu sản lượng thành phẩm sản xuất căn cứ mục tiêu về doanh số bán hàng và nguyên tắc quản lý dự phòng tồn kho, yêu cầu về nhân lực.
- 2.2. Xác định khối lượng nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào phục vụ hoạt động sản xuất, khối lượng cần thu mua trên cơ sở định mức, công thức sản xuất sản phẩm, dịch vụ và nguyên tắc dự phòng nguyên liệu sản xuất. Uớc tính giá thu mua nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào, dự kiến các thời điểm thực hiện.
- 2.3. Xác định các hoạt động hỗ trợ có liên quan tới sản xuất, cung ứng đầu vào và dự kiến thời điểm thực hiện, chi phí liên quan như kiểm định, vận chuyển, thuê kho bãi, v.v.

3. Kế hoạch mua sắm/ đầu tư TSCĐ

- 3.1. Xác định nhu cầu mua sắm tài sản, trang thiết bị vật chất, phương tiện vận tải, công cụ dụng cụ hỗ trợ sản xuất kinh doanh và dự kiến thời điểm, giá thu mua, số lượng, đặc điểm của tài sản.
- 3.2. Xác định nhu cầu đầu tư xây dựng (nếu cần) và dự kiến cụ thể các cầu phần công việc cần thực hiện, thời điểm triển khai.

4. Kế hoạch hoạt động quan trọng khác

- 4.1. Xác định các hoạt động hỗ trợ khác có ảnh hưởng trực tiếp tới tổ chức vận hành của doanh nghiệp và dự kiến thời điểm triển khai, yêu cầu về nhân lực và dự kiến chi phí liên quan cho từng hoạt động.

5. Kế hoạch nguồn nhân lực

- 5.1. Tổng hợp nhu cầu nhân sự phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó, xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự, chế độ đãi ngộ và chi phí tiền lương dự kiến và các loại chi phí liên quan: chi phí bảo hiểm, chi phí đào tạo.

Hình 18: Trình tự lập và các cầu phần cơ bản trong Kế hoạch SXKD của doanh nghiệp

CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

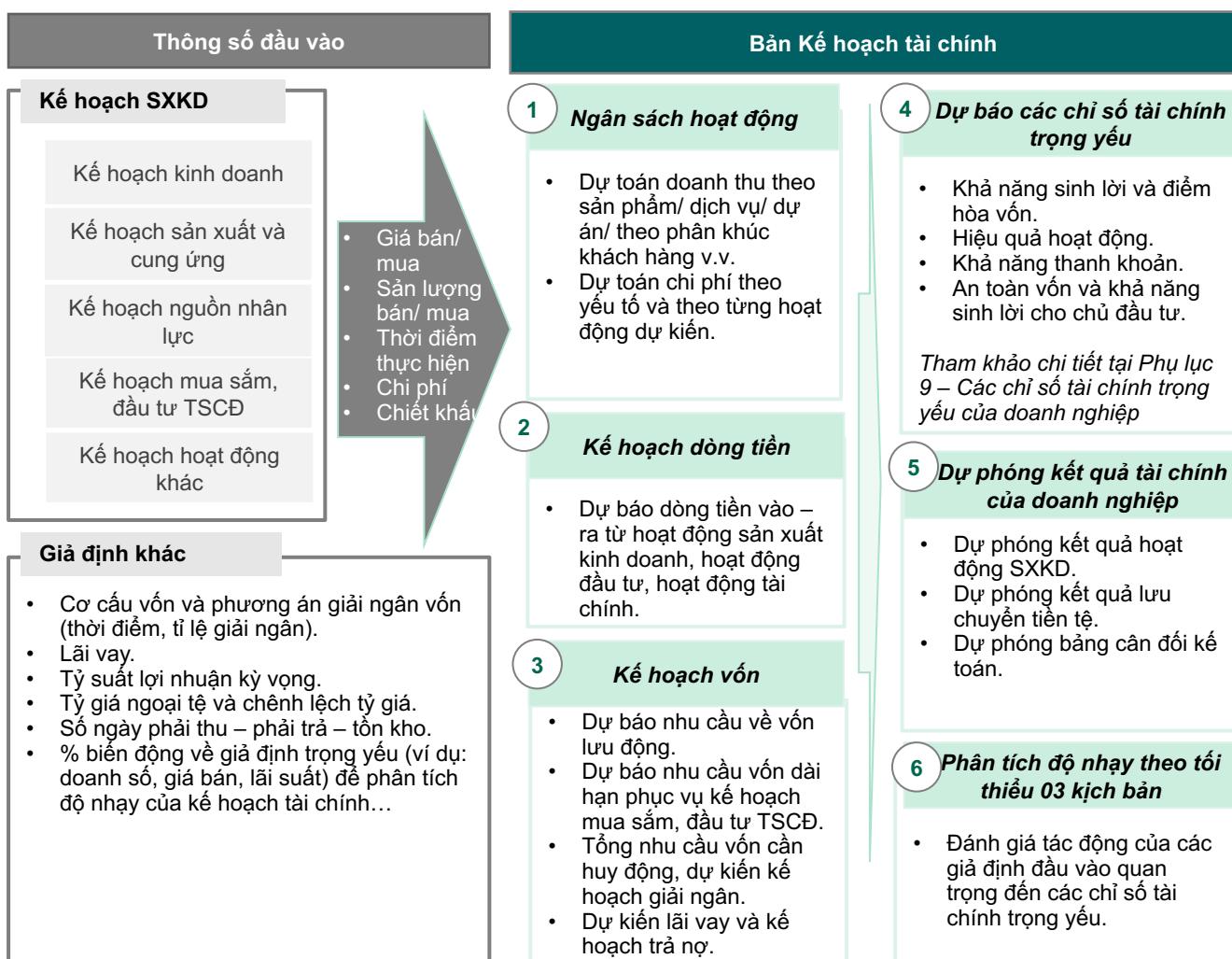
5.2

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP

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.

Thông thường, bản kế hoạch tài chính sẽ dự báo bức tranh tài chính trong một chu kỳ tương ứng với kế hoạch SXKD. Phần nội dung dự phóng tài chính được xây dựng với tầm nhìn trung – dài hạn (3-5 năm, thậm chí có thể dài hơn) để đưa ra triển vọng trong tương lai của doanh nghiệp.

Một bản kế hoạch tài chính chi tiết, cụ thể sẽ giúp kiểm chứng tính khả thi của mô hình và chiến lược kinh doanh, đồng thời giúp doanh nghiệp tạo dựng và củng cố lòng tin của các bên đầu tư, cho vay trong quá trình huy động vốn.



Hình 19: Các cấu phần cơ bản trong Kế hoạch tài chính



CÔNG CỤ LẬP KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mô hình tài chính có thể lập trên excel để dễ dàng điều chỉnh. Tuy nhiên, trên thị trường hiện nay có một số công cụ/ phần mềm online giúp các cá nhân, tổ chức hoặc các doanh nghiệp nhỏ và vừa sử dụng để lập kế hoạch tài chính, tiêu biểu có thể kể đến gồm:

- [Liveplan](#)
- [EY Finance Navigator](#)

Tham khảo ví dụ minh họa Kế hoạch SXKD và Kế hoạch tài chính được trình bày tại Phụ lục 05.

CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

5.3

NGUỒN VỐN VÀ CÁC KÊNH HUY ĐỘNG 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 tiêu tối ưu hóa chi phí vốn, khả năng thanh khoản và quan điểm sở hữu của doanh nghiệp.

Nguồn Vốn chủ sở hữu	Nguồn Vốn vay
<ul style="list-style-type: none">Nguồn vốn này được huy động từ các thành viên sáng lập và các nhà đầu tư (nhà đầu tư thiên thần hoặc nhà đầu tư mạo hiểm), dẫn đến việc chia sẻ quyền sở hữu, điều hành và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp.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.	<ul style="list-style-type: none">Nguồn vốn này được huy động từ các tổ chức tín dụng hoặc cá nhân, và do đó bảo toàn quyền sở hữu, điều hành kiểm soát doanh nghiệp của các cổ đông.Có ràng buộc cam kết cụ thể về kỳ hạn, lãi suất, kế hoạch trả nợ gốc và lãi vay.Chi phí lãi vay được xem là chi phí hợp lệ và được khấu trừ khi tính thuế TNDN.Cho phép tối ưu hóa chi phí vốn cho doanh nghiệp nhờ tận dụng đòn bẩy tài chính. Tuy nhiên, mặt trái của việc phụ thuộc vào nguồn vốn vay là gia tăng gánh nặng tài chính cho doanh nghiệp. Trường hợp không thực hiện đúng nghĩa vụ tài chính sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới sự tín nhiệm và khả năng vay vốn trong tương lai của doanh nghiệp.

Bảng 5: So sánh đặc điểm của nguồn vốn chủ sở hữu và vốn vay

CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

CÁC KÊNH HUY ĐỘNG VỐN ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP

1

NGUỒN VỐN TỪ BẢN THÂN NGƯỜI SÁNG LẬP VÀ NGƯỜI THÂN, BẠN BÈ

Đây là kênh huy động vốn phổ biến của các doanh nghiệp khi mới thành lập. Nguồn vốn được huy động từ tiền tiết kiệm của cá nhân người sáng lập hoặc bạn bè, gia đình (hay còn gọi là nguồn vốn tự hoàn trả – bootstrapping).

- Ưu điểm:** Dễ dàng tiếp cận, đơn giản về thủ tục và lãi suất linh hoạt.
- Nhược điểm:** Quy mô vốn có thể kêu gọi thường nhỏ.

Mặc dù, đây là kênh huy động vốn từ người thân, bạn bè, tuy nhiên doanh nghiệp vẫn cần xác định rõ ràng các điều khoản về bản chất của nguồn vốn (vốn vay hoặc vốn chủ sở hữu) để tránh các xung đột/tranh chấp về quyền sở hữu, điều hành và kiểm soát doanh nghiệp sau này.

2

GỌI VỐN CỘNG ĐỒNG - CROWDFUNDING

Đây là hình thức gọi vốn cho doanh nghiệp khởi nghiệp và còn khá mới tại Việt Nam. Về cơ bản, cách gọi vốn này cho phép một cá nhân tạo ra doanh nghiệp trên nền tảng gây quỹ cộng đồng thông qua việc chia sẻ mô hình kinh doanh và tiềm năng phát triển. Những người ủng hộ ý tưởng có thể cam kết góp vốn cho mô hình kinh doanh.

- Ưu điểm:** Giúp marketing miễn phí về kế hoạch kinh doanh cũng như cung cấp nguồn tài chính cần thiết cho doanh nghiệp. Đồng thời, cũng đem tới cơ hội thu hút đầu tư mạo hiểm khi hoạt động kinh doanh phát triển.
- Nhược điểm:** Sự cạnh tranh khốc liệt trên các nền tảng gây quỹ cộng đồng.

3

NGUỒN ĐẦU TƯ THIÊN THẦN

Đây là nguồn vốn góp từ các nhà đầu tư có năng lực tài chính rất lớn và sẵn sàng đầu tư vào các ý tưởng kinh doanh vượt trội. Các nhà đầu tư này có thể lập thành nhóm để xem xét các đề xuất kinh doanh nhằm chọn ra ý tưởng kinh doanh phù hợp nhất.

- Ưu điểm:** Bên cạnh nguồn vốn góp, doanh nghiệp có thể nhận được sự tư vấn, chia sẻ kinh nghiệm quản lý, điều hành từ phía các nhà đầu tư thiên thần.
- Nhược điểm:** Giá trị vốn đầu tư của các nhà đầu tư thiên thần cho một ý tưởng kinh doanh thường không lớn và thấp hơn so với các nhà đầu tư mạo hiểm.

4

CÁC QUỸ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Các quỹ đầu tư mạo hiểm hướng tới việc tìm kiếm các doanh nghiệp mới có triển vọng thành công trong dài hạn (tới khi doanh nghiệp phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO)) thay vì một ý tưởng kinh doanh táo bạo, thu lợi trong ngắn hạn. Các quỹ này thường rút vốn và tìm kiếm các khoản đầu tư mới khác sau khi doanh nghiệp đạt tới thành công nhất định.

- Ưu điểm:** Bên cạnh nguồn vốn góp, doanh nghiệp thường nhận được sự tư vấn chuyên sâu về quản lý, điều hành hoạt động một cách hiệu quả cũng như xác định rõ ràng lộ trình hoạt động để doanh nghiệp phát triển vững chắc. Ngoài ra, việc tiến hành IPO trong giai đoạn phát triển cũng sẽ giúp bản thân doanh nghiệp có thêm nguồn vốn để tái đầu tư.
- Nhược điểm:** Các thành viên sáng lập thường phải đối mặt với nguy cơ mất quyền kiểm soát tại doanh nghiệp do phải dành một phần lớn cổ phần của công ty cho các nhà đầu tư mạo hiểm. Ngoài ra, các quỹ đầu tư mạo hiểm thường lựa chọn các doanh nghiệp đã bắt đầu được tổ chức và vận hành ổn định để có đánh giá cụ thể về tiềm lực của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 5: KẾ HOẠCH VÀ NGUỒN VỐN CHO HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

CÁC KÊNH HUY ĐỘNG VỐN ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP (tiếp)

5 | CÁC QUỸ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP

Các Quỹ hỗ trợ khởi nghiệp cung cấp viện trợ hoặc vốn đầu tư cũng như các kỹ năng để phát triển, quản lý hoạt động cho các doanh nghiệp khởi nghiệp.

- **Ưu điểm:** Doanh nghiệp thường nhận được sự hướng dẫn, đào tạo về kỹ năng phát triển và quản lý doanh nghiệp. Đồng thời, kết nối với mạng lưới doanh nghiệp khởi nghiệp khác.
- **Nhược điểm:** Các hỗ trợ thường chỉ trong ngắn hạn.

Một số Quỹ hỗ trợ khởi nghiệp tiêu biểu tại Việt Nam:

1. Đề án 844 – Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia;
2. Dự án Hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Dự án ADB Ventures) do Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) tài trợ và Trung tâm đổi mới sáng tạo Quốc gia là Chủ dự án;
3. Quỹ hỗ trợ thanh niên lập nghiệp (BSSC) v.v.

6 | VAY VỐN TỪ CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG

Doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể tiếp cận nguồn vốn từ ngân hàng, các tổ chức tín dụng dưới hình thức vay thế chấp hoặc vay tín chấp khi có nhu cầu vay vốn ngắn hoặc dài hạn.

- **Ưu điểm:** Đa dạng về lựa chọn các gói sản phẩm cho vay.
- **Nhược điểm:** Các thủ tục vay vốn thường phức tạp do các tổ chức tín dụng sẽ xem xét việc cấp tín dụng và hạn mức tín dụng cho doanh nghiệp dựa trên các tiêu chí về lịch sử tín dụng, nguồn tài sản hiện hữu để đánh giá khả năng trả nợ cũng như tài sản thế chấp.



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG

Thành lập tháng 11/2018, Telio là nền tảng thương mại điện tử B2B liên kết các nhà bán lẻ với các nhãn hiệu, nhãn hàng và đơn vị bán buôn, thông qua một nền tảng tập trung, giúp các cửa hàng bán lẻ có nhiều lựa chọn về hàng hóa, giá cả và vận chuyển hiệu quả.

Tính đến tháng 9/2021, Telio đã huy động tổng cộng 51 triệu USD để phục vụ tầm nhìn trở thành nền tảng B2B lớn tại Việt Nam, với sứ mệnh sử dụng công nghệ và dữ liệu lớn (big data) để nâng tầm nhà sản xuất cũng như nhà bán lẻ trên nhiều lĩnh vực và ngành hàng, tối ưu hóa chuỗi giá trị kênh phân phối.

Tại vòng đầu tư Series B của Telio, VNG đã chính thức rót vốn 22,5 triệu USD, tương đương 510 tỷ đồng. Theo thỏa thuận, ngoài các hỗ trợ giúp Telio tăng trưởng và mở rộng hoạt động kinh doanh, VNG cũng sẽ đồng hành cùng Telio trong việc tăng độ phổ biến của gian hàng Telio trên nền tảng Zalo, giúp các đại lý dễ dàng số hóa các hoạt động đặt hàng và theo dõi đơn hàng.

Ngày thông báo	Vòng gọi vốn	Số nhà đầu tư rót vốn	Giá trị gọi vốn thành công	Đầu mối
12/11/2021	Series B	3	510 tỷ VNĐ	VNG
19/12/2019	Series A	4	25 triệu USD	Tiger Global Management
19/4/2019	Seed round	1	1.5 triệu USD	Surge

https://www.crunchbase.com/organization/telio-vn/company_financials

Tham khảo về trọng tâm đánh giá từ góc nhìn của các nhà đầu tư được trình bày tại Phụ lục 06.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

6.1

ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

LỰA CHỌN TÊN DOANH NGHIỆP

Căn cứ loại hình doanh nghiệp được xác định, doanh nghiệp cần lựa chọn tên để đăng ký tên pháp nhân (được công nhận trên Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp) trước khi đi vào hoạt động chính thức.

Việc đặt tên giúp phân biệt doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh cũng như giúp khách hàng tạo mối liên hệ cảm xúc với doanh nghiệp và thương hiệu mà doanh nghiệp đang cố gắng xây dựng.

Một số tiêu chí khi chọn tên doanh nghiệp:

- Dễ nhớ;
- Dễ phát âm và đánh vần;
- Ngắn gọn và đơn giản;
- Mang tính mô tả/ gợi ý về ý nghĩa của doanh nghiệp đối với khách hàng;
- Mang tính khác biệt/ nét độc đáo riêng (để tránh bị nhầm lẫn với các đối thủ cạnh tranh).

Trước khi đăng ký tên doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp nên tham khảo tên đã được đăng ký trong Cơ sở dữ liệu quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.

Khi đăng ký doanh nghiệp, chủ doanh nghiệp cần phải đăng ký tên và mã theo ngành cấp 4 trong Hệ thống ngành kinh tế của Việt Nam.

Doanh nghiệp cần lưu ý các ngành nghề kinh doanh có điều kiện trong từng lĩnh vực để chuẩn bị sẵn sàng đáp ứng các điều kiện yêu cầu trước khi nộp hồ sơ đăng ký doanh nghiệp. Nội dung chi tiết, vui lòng tham khảo đường link: [Danh mục ngành nghề đầu tư kinh doanh \(dangkykinhdoanh.gov.vn\)](http://Danh%20mục%20ngành%20nghề%20đầu%20tư%20kinh%20doanh%20(dangkykinhdoanh.gov.vn)).

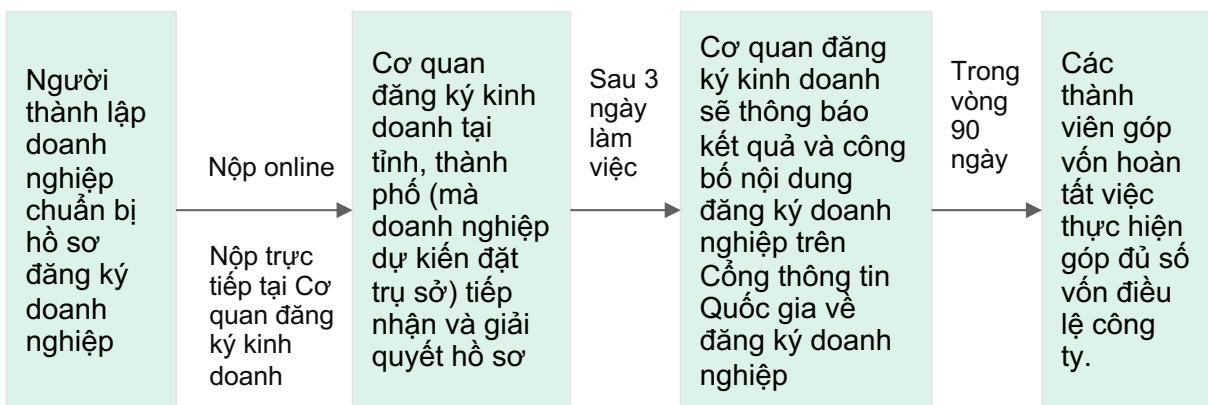
THỦ TỤC ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

Việc đăng ký doanh nghiệp có thể được thực hiện trực tuyến tại Cổng thông tin quốc gia về Đăng ký doanh nghiệp tại đường link: [Hướng dẫn sử dụng dịch vụ công qua mạng điện tử \(dangkykinhdoanh.gov.vn\)](http://Hướng%20dẫn%20sử%20dụng%20dịch%20vụ%20công%20qua%20mạng%20điện%20tử%20(dangkykinhdoanh.gov.vn)) hoặc có thể qua các công ty dịch vụ hỗ trợ việc đăng ký này.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

THỦ TỤC ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

Quy trình đăng ký doanh nghiệp



Hồ sơ đăng ký doanh nghiệp

Các giấy tờ cần chuẩn bị	Doanh nghiệp tư nhân	Công ty hợp danh	Công ty trách nhiệm hữu hạn	Công ty cổ phần
1. Giấy đề nghị đăng ký doanh nghiệp	✓	✓	✓	✓
2. Điều lệ công ty		✓	✓	✓
3. Danh sách thành viên hợp danh/góp vốn/ cổ đông		✓	✓	✓
4. Bản sao giấy tờ pháp lý của cá nhân đối với chủ doanh nghiệp/thành viên hợp danh/ thành viên góp vốn, người đại diện theo pháp luật	✓	✓	✓	✓
5. Bản sao giấy tờ pháp lý của tổ chức là thành viên góp vốn, văn bản cử người đại diện theo ủy quyền, giấy tờ pháp lý của cá nhân là người đại diện theo ủy quyền của tổ chức tham gia góp vốn			✓	✓
6. Giấy chứng nhận đăng ký đầu tư đối với nhà đầu tư nước ngoài theo quy định của Luật Đầu tư			✓	✓

Nguồn: Tổng hợp

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

6.2

MỘT SỐ THỦ TỤC QUAN TRỌNG CẦN THỰC HIỆN SAU KHI HOÀN THÀNH ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

Sau khi có giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, doanh nghiệp cần hoàn thiện một số thủ tục cơ bản sau đây:

ĐẶT TÊN BẢNG HIỆU CÔNG TY TẠI TRỤ SỞ

Sau khi nhận được giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, doanh nghiệp phải triển khai làm biển công ty, nội dung gồm 3 thông tin: Mã số thuế, tên doanh nghiệp, địa chỉ trụ sở và thực hiện treo biển tại địa chỉ trụ sở trong suốt thời gian hoạt động.

MUA CHỮ KÝ SỐ, ĐĂNG KÝ KÊ KHAI THUẾ ĐIỆN TỬ

Có rất nhiều đơn vị cung cấp chữ ký số trên thị trường. Doanh nghiệp nên lựa chọn đơn vị cung cấp chứng thư số có hỗ trợ kỹ thuật tốt nhất.

Thường các đơn vị cung cấp chữ ký số sẽ hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện đăng ký khai thuế điện tử. Doanh nghiệp cần cung cấp đầy đủ, chính xác số điện thoại, email để cơ quan thuế liên lạc, trao đổi thông tin.

MỞ TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG

Thủ tục mở tài khoản tại mỗi ngân hàng sẽ khác nhau nên doanh nghiệp cần liên hệ trước với ngân hàng mà doanh nghiệp dự định mở tài khoản để chuẩn bị hồ sơ theo yêu cầu.

KÊ KHAI VÀ NỘP LỆ PHÍ MÔN BÀI

Thuế môn bài là mức thuế doanh nghiệp phải đóng hàng năm căn cứ vào vốn điều lệ trên giấy phép kinh doanh. Doanh nghiệp cần cập nhật quy định mới nhất về lệ phí môn bài (mức nộp, hạn nộp, đối tượng được miễn) để thực hiện đúng nghĩa vụ.

ĐĂNG KÝ NỘP THUẾ ĐIỆN TỬ

Doanh nghiệp đăng ký nộp thuế điện tử tại website: <https://thuedientu.gdt.gov.vn>.



KIỂM SOÁT CÁC TÀI KHOẢN NGÂN HÀNG

Các tài khoản ngân hàng luôn luôn quan trọng, tuy nhiên, trong suốt quá trình thành lập doanh nghiệp, có nhiều bên chỉ tập trung chủ yếu vào các thỏa thuận cổ đông và điều lệ công ty mà bỏ qua việc rà soát những tài liệu nộp cho ngân hàng khi mở (các) tài khoản cho doanh nghiệp.

Một lưu ý quan trọng ở đây là ngân hàng sẽ cho phép khách hàng quy định cách thức kiểm soát (các) tài khoản ngân hàng (ví dụ: ai là người được quyền rút tiền, cần sự chấp thuận của bao nhiêu người đối với một giao dịch giá trị lớn, v.v.). Đây là một vấn đề khá tách bạch với thỏa thuận cổ đông và điều lệ công ty. Chẳng hạn như, thỏa thuận cổ đông và điều lệ công ty có thể có những điều khoản quy định rằng tất cả các tài liệu cần phải được ký bởi 02 người đại diện theo pháp luật. Tuy nhiên, nếu hồ sơ đăng ký mở tài khoản ngân hàng không được rà soát kỹ và một bên góp vốn chỉ đăng ký người đại diện theo pháp luật của họ là người duy nhất làm đại diện chủ tài khoản, thì bên góp vốn còn lại có thể sẽ mất quyền kiểm soát đối với (các) tài khoản ngân hàng khi tranh chấp phát sinh.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP KÊ KHAI THUẾ GIÁ TRỊ GIA TĂNG (GTGT)

Có hai phương pháp tính thuế GTGT: phương pháp khấu trừ (sử dụng hóa đơn GTGT) và phương pháp trực tiếp (sử dụng hóa đơn bán hàng).

Theo CV số: 4253/TCT-CS, kể từ ngày 05/11/2017 việc xác định phương pháp tính thuế GTGT căn cứ theo hồ sơ khai thuế GTGT do cơ sở kinh doanh gửi đến cơ quan thuế.

Sau khi lựa chọn phương pháp kê khai thuế giá trị gia tăng, doanh nghiệp cần lựa chọn loại hóa đơn sử dụng.

- Nếu doanh nghiệp lựa chọn kê khai thuế GTGT theo phương pháp khấu trừ, sẽ sử dụng hóa đơn GTGT. Doanh nghiệp lựa chọn đơn vị cung cấp dịch vụ hóa đơn điện tử và làm thủ tục thông báo phát hành hóa đơn điện tử trước khi sử dụng.
- Nếu doanh nghiệp lựa chọn kê khai thuế GTGT theo phương pháp trực tiếp, sẽ sử dụng hóa đơn bán hàng. Doanh nghiệp cần liên hệ với Chi cục thuế quản lý để làm thủ tục mua hóa đơn.

6.3

MỘT SỐ QUY ĐỊNH CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC KẾ TOÁN CỦA DOANH NGHIỆP

Thiết lập hệ thống kế toán tại doanh nghiệp mới thành lập

- Chế độ kế toán: DNNVV áp dụng Chế độ kế toán kế toán theo Thông tư 133/2016/TT-BTC (Thông tư 133) cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. DNNVV có thể lựa chọn áp dụng Chế độ kế toán doanh nghiệp ban hành theo Thông tư số 200/2014/TT-BTC ngày 22/12/2015 của Bộ Tài chính và các văn bản sửa đổi, bổ sung hoặc thay thế nhưng phải thông báo cho cơ quan thuế quản lý doanh nghiệp và phải thực hiện nhất quán trong năm tài chính. Trường hợp chuyển đổi trở lại áp dụng chế độ kế toán doanh nghiệp nhỏ và vừa theo Thông tư 133 thì phải thực hiện từ đầu năm tài chính và phải thông báo lại cho cơ quan thuế.
- Phương pháp trích khấu hao tài sản cố định: DNNVV có thể lựa chọn 01 trong 03 phương pháp sau: Phương pháp trích khấu hao theo đường thẳng (thường được doanh nghiệp lựa chọn), Phương pháp trích khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh và Phương pháp trích khấu hao theo số lượng, khối lượng sản phẩm. Ngôn ngữ sử dụng: Chữ viết sử dụng trong kế toán là Tiếng Việt. Trường hợp phải sử dụng tiếng nước ngoài trên chứng từ kế toán, sổ kế toán và báo cáo tài chính tại Việt Nam thì phải sử dụng đồng thời tiếng Việt và tiếng nước ngoài.
- Năm tài chính: Kỳ kế toán thường là 12 tháng và doanh nghiệp có thể lựa chọn thời điểm kết thúc năm tài chính có thể vào cuối năm dương lịch hoặc cuối quý (tức là 31/3 hoặc 30/6 hoặc 30/9).
- Đơn vị tiền tệ sử dụng trong hạch toán kế toán thông thường là Việt Nam đồng. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp chủ yếu giao dịch thu – chi bằng ngoại tệ và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu theo quy định có liên quan thì có thể sử dụng ngoại tệ đó trong hạch toán kế toán và lập báo cáo tài chính. Khi lựa chọn đơn vị tiền tệ khác với Việt Nam đồng, doanh nghiệp phải thông báo cho cơ quan thuế trực tiếp.

Cá nhân được bổ nhiệm vị trí Kế toán trưởng phải đáp ứng đủ tiêu chuẩn và điều kiện do Luật Kế toán và các văn bản hướng dẫn thi hành quy định. Nếu không có kế toán trưởng nào được bổ nhiệm, doanh nghiệp có thể tạm thời bổ nhiệm người phụ trách kế toán (tối đa 12 tháng) có đủ tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định hoặc thuê kế toán trưởng từ công ty dịch vụ kế toán có năng lực.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

Quản lý hồ sơ, sổ sách kế toán tại doanh nghiệp

Hồ sơ kế toán: Chứng từ kế toán và sổ kế toán có thể được lưu trữ dưới dạng chứng từ giấy hoặc dưới dạng dữ liệu điện tử. Nếu được lưu trữ dưới dạng dữ liệu điện tử thì chứng từ kế toán, sổ kế toán chỉ cần in ra khi cơ quan có thẩm quyền yêu cầu nhằm mục đích kiểm tra, thanh tra, giám sát, kiểm toán.

Thời hạn lưu trữ hồ sơ, chứng từ, tài liệu:

- 5 năm đối với những tài liệu được sử dụng để quản lý hoặc vận hành doanh nghiệp;
- 10 năm đối với dữ liệu kế toán, sổ kế toán;
- Không giới hạn thời gian đối với những văn bản quan trọng về kinh tế, an ninh quốc phòng.

Báo cáo tài chính thường niên của doanh nghiệp

Một bộ báo cáo tài chính cơ bản phải được lập theo Chuẩn mực kế toán Việt Nam (VAS) và Chế độ kế toán mà doanh nghiệp đăng ký bao gồm:

- Bảng cân đối kế toán, bao gồm bao gồm cả nội dung về các khoản mục ngoại bảng;
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh;
- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ;
- Bản thuyết minh Báo cáo tài chính.

Báo cáo tài chính thường niên phải được kế toán trưởng và người đại diện theo pháp luật phê duyệt và bản sao báo cáo tài chính phải được nộp cho cơ quan thuế trong vòng 90 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính.

Đối với các báo cáo theo quy định của pháp luật, những doanh nghiệp không sử dụng Việt Nam đồng là đơn vị tiền tệ kế toán sẽ phải chuyển đổi các báo cáo tài chính được lập theo đơn vị tiền tệ đó sang Việt Nam đồng căn cứ trên một số quy định cụ thể liên quan.

Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài phải được kiểm toán báo cáo tài chính hàng năm. Doanh nghiệp sẽ lựa chọn công ty kiểm toán từ danh sách các công ty kiểm toán được Bộ Tài chính phê duyệt và công bố hàng năm.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

6.4

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. Bảo hộ theo pháp luật sở hữu trí tuệ mang lại quyền sở hữu đối với tác phẩm sáng tạo hoặc đổi mới, do đó, hạn chế phạm vi sao chép và bắt chước của đối thủ cạnh tranh một cách đáng kể.

Tài sản trí tuệ có thể hỗ trợ doanh nghiệp trong việc huy động vốn từ các nhà đầu tư và bên cho vay. Các nhà đầu tư và tổ chức cho vay có thể định giá tài sản trí tuệ theo các cách khác nhau và có thể coi trọng quyền sở hữu trí tuệ khác nhau. Tuy nhiên, xu thế trên thị trường hiện nay hướng tới sự tín nhiệm ngày càng lớn đối với tài sản trí tuệ như là nguồn lợi thế cạnh tranh đối với các doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào bản chất của tài sản vô hình của doanh nghiệp, doanh nghiệp cần tiến hành đăng ký để được pháp luật bảo hộ, luật pháp quy định các loại:

- Các sản phẩm và quy trình sáng tạo có thể được bảo hộ theo sáng chế và giải pháp hữu ích;
- Các kiểu dáng sáng tạo, gồm cả kiểu dáng dệt may, được bảo hộ theo kiểu dáng công nghiệp;
- Thương hiệu được bảo hộ theo nhãn hiệu;
- Mạch bán dẫn được bảo hộ theo thiết kế bố trí hoặc mạch tích hợp bán dẫn;
- Chỉ dẫn hàng hóa có chất lượng hay danh tiếng nhất định gắn với xuất xứ địa lý được bảo hộ theo chỉ dẫn địa lý;
- Bí mật thương mại bảo hộ thông tin bí mật có giá trị thương mại;
- Ở hầu hết các nước, tác phẩm văn hóa, nghệ thuật và văn học, kể cả phần mềm máy tính và sưu tập dữ liệu, được bảo hộ quyền tác giả và quyền liên quan.

Nhìn chung, sở hữu trí tuệ được chia thành hai nhóm chính: (1) sở hữu công nghiệp bao gồm 06 trong số 07 nhóm đối tượng đầu tiên nêu trên; và (2) quyền tác giả và quyền liên quan gồm nhóm đối tượng cuối cùng.

Thông tin và hướng dẫn về từng biện pháp bảo hộ sở quyền sở hữu công nghiệp có thể xem tại trang web của Cục Sở hữu trí tuệ, Bộ Khoa học và Công nghệ tại đường link: <https://www.ipvietnam.gov.vn>.

Bí mật bảo hộ thương mại được bảo hộ mà không cần phải đăng ký. Bí mật bảo hộ thương mại có thể được bảo hộ vô thời hạn hoặc cho đến khi thông tin vẫn còn tính bí mật.

Lưu ý về lựa chọn hình thức bảo hộ phù hợp

Một sản phẩm duy nhất có thể được bảo hộ bởi nhiều loại quyền sở hữu trí tuệ khác nhau như đặc điểm kỹ thuật, kiểu dáng của sản phẩm, thương hiệu. Doanh nghiệp nên bắt đầu bảo hộ ít nhất là nhãn hiệu.

CHƯƠNG 6: ĐĂNG KÝ DOANH NGHIỆP

6.5

ĐĂNG KÝ TÊN MIỀN

Tên miền (Domain name) là định danh của trang web trên Internet. Qua thời gian, tên miền đã trở thành “công cụ nhận diện” đối với doanh nghiệp. 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.

Tên miền là duy nhất và được ưu tiên cấp phát cho chủ thể nào đăng ký trước.

Doanh nghiệp nên chọn một tên miền không phải là nhãn hiệu của một công ty khác, đặc biệt là nhãn hiệu nổi tiếng. Hầu hết quy định về nhãn hiệu coi việc đăng ký nhãn hiệu của người khác làm tên miền là hành vi xâm phạm nhãn hiệu (hay còn gọi là “chiếm dụng tên miền”) và doanh nghiệp vi phạm phải chuyển giao hoặc hủy bỏ tên miền đó, cũng như phải đền bù thiệt hại.



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG

Tranh chấp liên quan đến tên miền nld.vn và nguoilaodong.vn

Vụ việc tranh chấp liên quan tên miền nld.vn và nguoilaodong.vn giữa Báo Người Lao động thuộc Liên đoàn Lao động và Công ty TNHH Điểm tin VNR và ScorpioDev Group – chủ thể đăng ký tên miền nld.vn và nguoilaodong.vn khi Báo Người Lao động thuộc Liên đoàn Lao động có đơn khiếu nại gửi đến Trung tâm Internet Việt Nam (VNNIC) vào ngày 10/11/2006.

Báo Người Lao động đã có khiếu nại, yêu cầu VNNIC thu hồi tên miền nguoilaodong.vn do chủ thể ScorpioDev Group đăng ký. Khi tên miền này hết hạn do ScorpioDev Group đã không đóng phí duy trì cho năm tiếp theo. Tại thời điểm đó tên miền nguoilaodong.vn ở trạng thái tự do nhưng Báo Người Lao động vẫn không đăng ký. Điều này dẫn đến rủi ro là sẽ có các tổ chức khác có thể đăng ký và doanh nghiệp/tổ chức sẽ mất thời gian và chi phí để tiến hành các thủ tục pháp lý và xử lý tranh chấp.

Tranh chấp liên quan đến tên miền samsungmobile.com.vn

Công ty Samsung Electronics Co., Ltd Hàn Quốc (Công ty Samsung) - Nguyên đơn trong vụ tranh chấp tên miền samsungmobile.com.vn đã có đơn kiện gửi đến Tòa kinh tế - Tòa án nhân dân TP.Hà Nội khiếu nại bị đơn là ông Dương Hồng Minh - chủ thể đăng ký tên miền samsungmobile.com.vn.

Vụ việc tranh chấp bắt đầu khi Công ty Samsung có ý kiến cho rằng ông Dương Hồng Minh đăng ký tên miền samsungmobile.com.vn (từ ngày 03/11/2005) đã sử dụng cụm từ “Samsung” liên quan đến nhãn hiệu “Samsung” đã được bảo hộ tại Việt Nam của Công ty Samsung.

Qua quá trình xét xử, Tòa án chấp nhận yêu cầu thu hồi tên miền samsungmobile.com.vn của nguyên đơn. Ngày 02/6/2010, Tòa Kinh tế - Tòa án nhân dân TP. Hà Nội đã phán quyết và ra Bản án số 69/2010/KDTM-ST quyết định thu hồi tên miền samsungmobile.com.vn để ưu tiên cho Công ty Samsung Electronics Co., Ltd đăng ký sử dụng trong thời hạn 10 ngày liên tục kể từ khi bản án có hiệu lực pháp luật. Hết thời hạn này tên miền samsungmobile.com.vn được đăng ký tự do.

Tham khảo một số vụ việc về tranh chấp tên miền.vn khác tại: <https://www.vnnic.vn/tranhchapnenmien>

Phân II. QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

TỔNG QUAN PHẦN 2- QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Một hệ thống quản trị toàn diện đóng vai trò rất quan trọng cho sự ổn định và thành công trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Hệ thống quản trị doanh nghiệp không chỉ là công tác giám sát, kiểm tra để xác định các sai phạm trong quá trình vận hành, mà còn là việc hoạch định, tổ chức, điều phối nguồn lực cũng như dẫn dắt mọi hoạt động trong doanh nghiệp diễn ra một cách hiệu quả và theo đúng định hướng phát triển.

Tiếp nối nền tảng cơ bản cho sự khởi đầu của một hoạt động kinh doanh trình bày tại phần trước, **Phần Quản trị doanh nghiệp** gồm 05 chương sẽ trang bị cho doanh nghiệp những hướng dẫn cần thiết để thiết lập và hoàn thiện phương thức và cách thức vận hành và kiểm soát các hoạt động và nguồn lực trong doanh nghiệp trong một hệ thống quản trị toàn diện. Các nội dung chính của phần này gồm:



Chương

Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động

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.



Chương

Quản trị tài chính

- 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.



Chương

Quản trị nguồn nhân lực

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.



Chương

Quản trị rủi ro

Giúp doanh nghiệp hiểu về:

- 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.



Chương

Quản trị Công nghệ thông tin – Công nghệ số trong doanh nghiệp

Giới thiệu cho doanh nghiệp về:

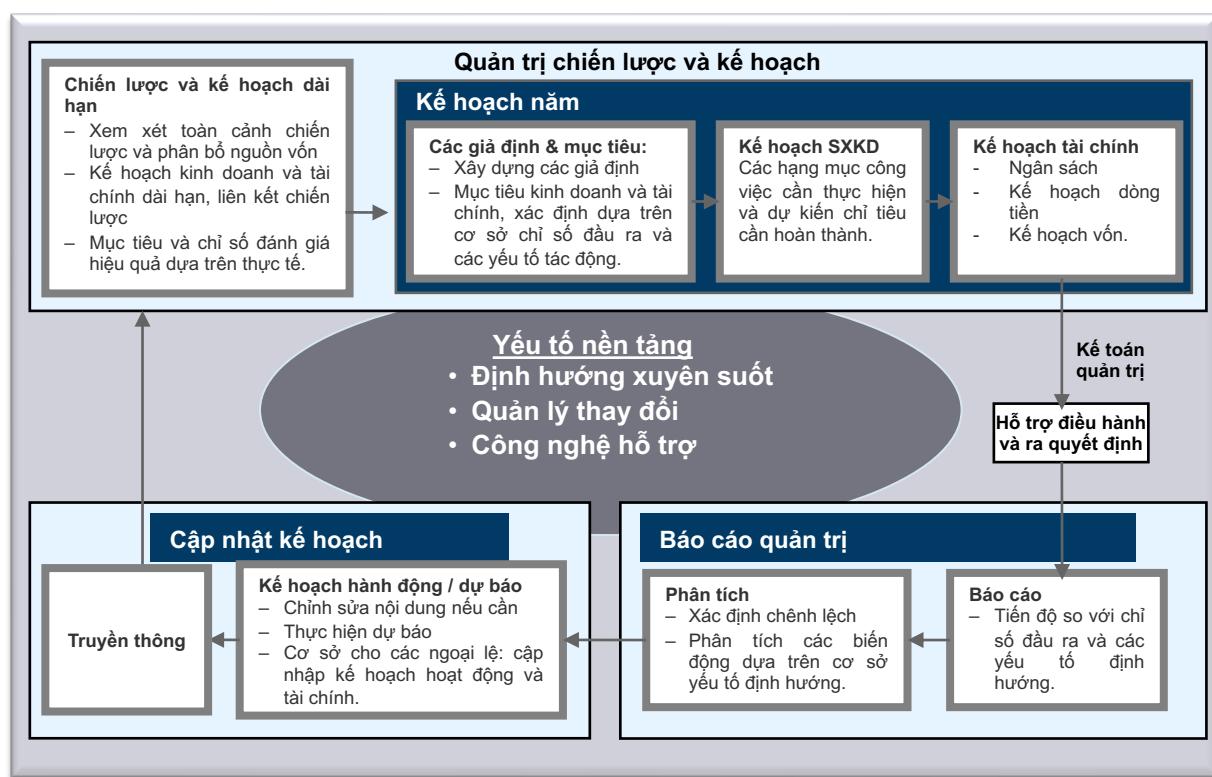
- Vai trò và tiêu chuẩn về khung quản trị CNTT tại doanh nghiệp.
- Vai trò và khung quản trị dữ liệu doanh nghiệp.
- Vai trò và khung quản trị an ninh mạng.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Như đã trình bày tại Chương 3 – Mô hình hoạt động của doanh nghiệp, hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động là một cấu phần cốt lõi hỗ trợ công tác điều hành và ra quyết định của lãnh đạo doanh nghiệp. Hệ thống này được thiết lập từ khi doanh nghiệp mới thành lập và không ngừng hoàn thiện xuyên suốt quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp.

Hệ thống quản lý, giám sát 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:** giúp doanh nghiệp luôn giữ vị thế chủ động trong việc tạo dựng, duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường cũng như giá trị bền vững cho các bên liên quan thông qua việc định hình cụ thể phương hướng hoạt động trung, dài hạn và lan tỏa các mục tiêu tới mọi đối tượng trong nội bộ doanh nghiệp.
- **Quy trình quản trị kế hoạch bao gồm kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính:** giúp truyền tải chiến lược thành các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể theo từng năm đối với mọi khía cạnh hoạt động tại doanh nghiệp và chi tiết theo từng tháng. Đồng thời, hỗ trợ hoạt động điều hành doanh nghiệp thông qua việc cung cấp bức tranh tổng thể về nhu cầu nguồn lực và dự kiến kết quả tài chính trên cơ sở các giả định trong kế hoạch SXKD.
- **Quy trình báo cáo quản trị:** giúp ghi nhận dữ liệu hoạt động, hình thành hệ thống các chỉ số đo lường, hiển thị thông tin, báo cáo phục vụ cho công tác phân tích, đánh giá giữa thực tế hoạt động tại doanh nghiệp so với các kế hoạch hoặc dự báo đề ra, nhận diện nguyên nhân mấu chốt nhằm hỗ trợ lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra các phương án điều hành hoặc ứng phó kịp thời.



Hình 20: Tổng quan về Hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động (BPM)

Nguồn: EY.

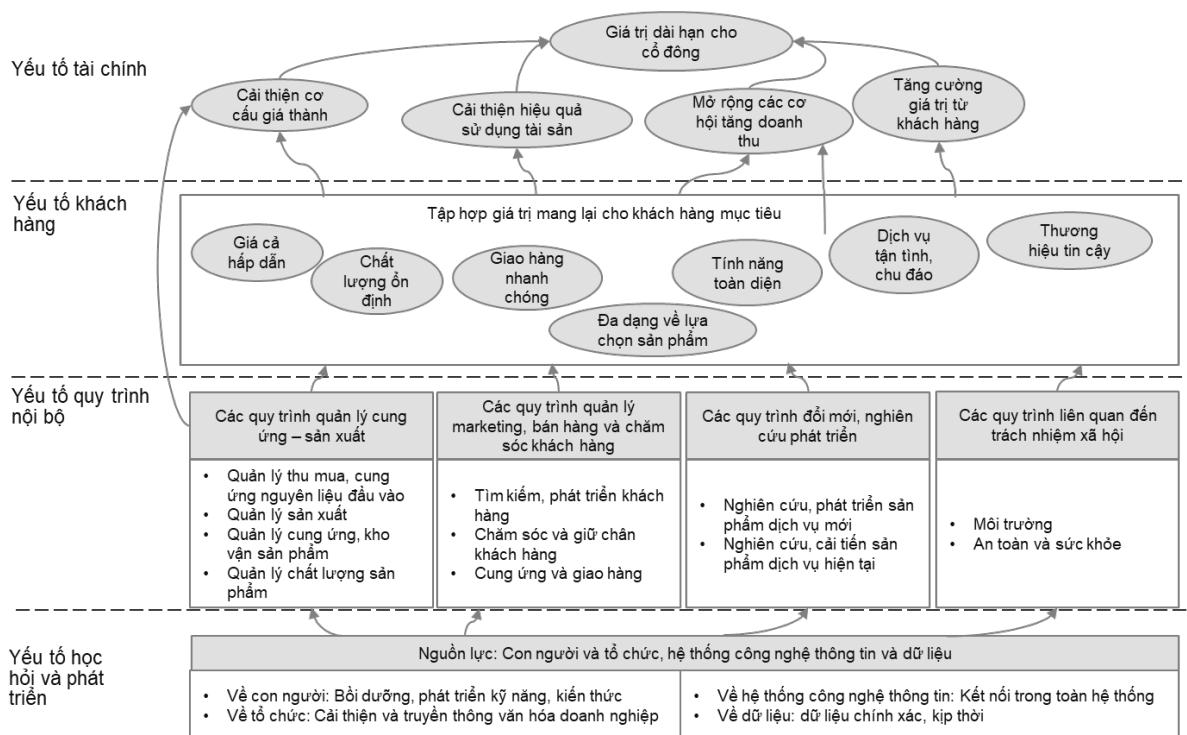
CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

7.1

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

Công tác quản trị chiến lược tại doanh nghiệp không chỉ là việc hoạch định mục tiêu chiến lược theo định kỳ từ 3 đến 5 năm, mà nó còn là các hoạt động truyền thông sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi và chiến lược tới mọi đối tượng liên quan và đảm bảo định hướng chiến lược được truyền tải đầy đủ trong các chương trình kế hoạch hoạt động năm của doanh nghiệp. Đồng thời, một hệ thống quản trị chiến lược tối ưu cũng cần đảm bảo khả năng cung cấp các thông tin về các biến động từ bên trong nội tại và môi trường bên ngoài có tác động đến hoạt động, tình hình triển khai chiến lược của doanh nghiệp, từ đó đưa ra nhận định, phân tích và kịp thời đề xuất cho lãnh đạo doanh nghiệp phương án ứng phó phù hợp.

Việc hoạch định chiến lược và kế hoạch SXKD của các doanh nghiệp đã đi vào hoạt động cần phản ánh toàn diện và cân bằng mọi khía cạnh mục tiêu về tài chính, khách hàng, hoạt động và nguồn lực nhằm đảm bảo tối ưu hóa hoạt động và duy trì sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Ngoài ra, như đã đề cập ở các chương trước, chiến lược chỉ có thể được quản trị khi được định nghĩa cụ thể về kết quả hoàn thành và phương pháp đo lường.

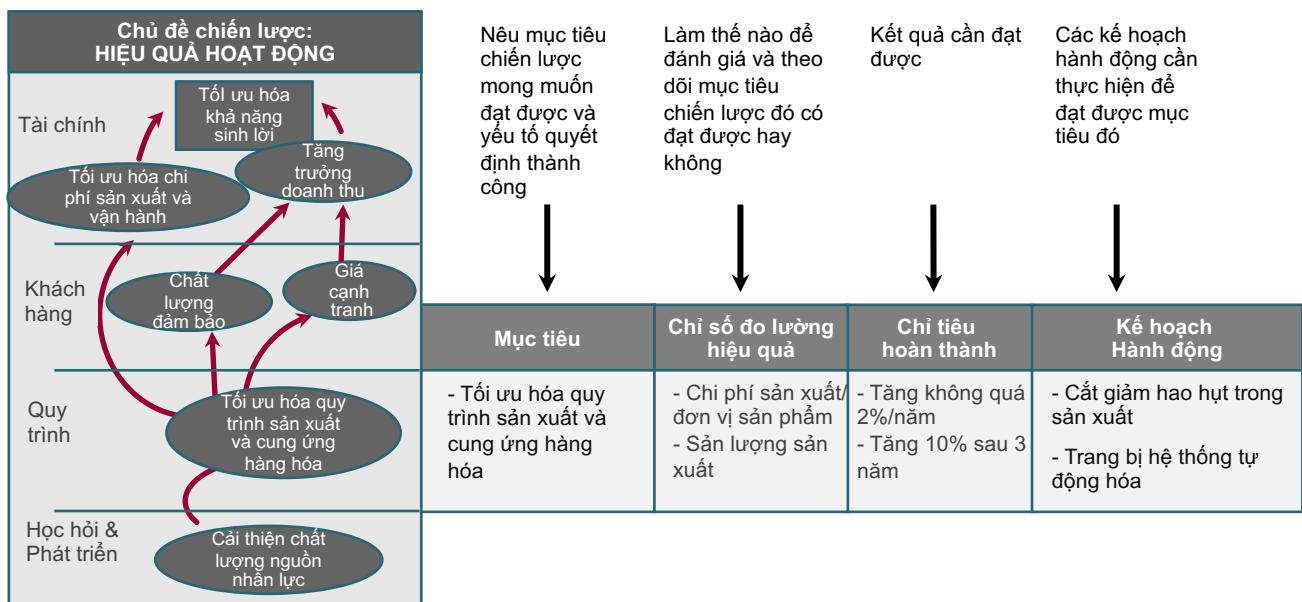


Hình 21: Minh họa về sơ đồ chiến lược của doanh nghiệp theo Thẻ điểm cân bằng

Nguồn: *Strategy Maps, Kaplan & Norton.*

Doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động theo nguyên tắc Key Performance Indicators (KPI – Chỉ số đánh giá năng suất chính) hoặc Objectives & Key results (OKR – Mục tiêu và kết quả then chốt). Mỗi phương pháp có những đặc tính áp dụng riêng biệt, trong đó KPI thường phù hợp với các doanh nghiệp đã có sự ổn định trong vận hành với mục tiêu, kết quả công việc có chu kỳ cố định và có thể đo lường kết quả một cách chính xác. OKR phù hợp với các doanh nghiệp, tổ chức linh hoạt, có tính chất hoạt động không theo chu kỳ nhất định.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG



Hình 22: Minh họa về thiết lập và quản trị mục tiêu chiến lược theo Thẻ điểm cân bằng

7.2

QUẢN TRỊ KẾ HOẠCH SXKD NĂM VÀ NGÂN SÁCH CỦA DOANH NGHIỆP

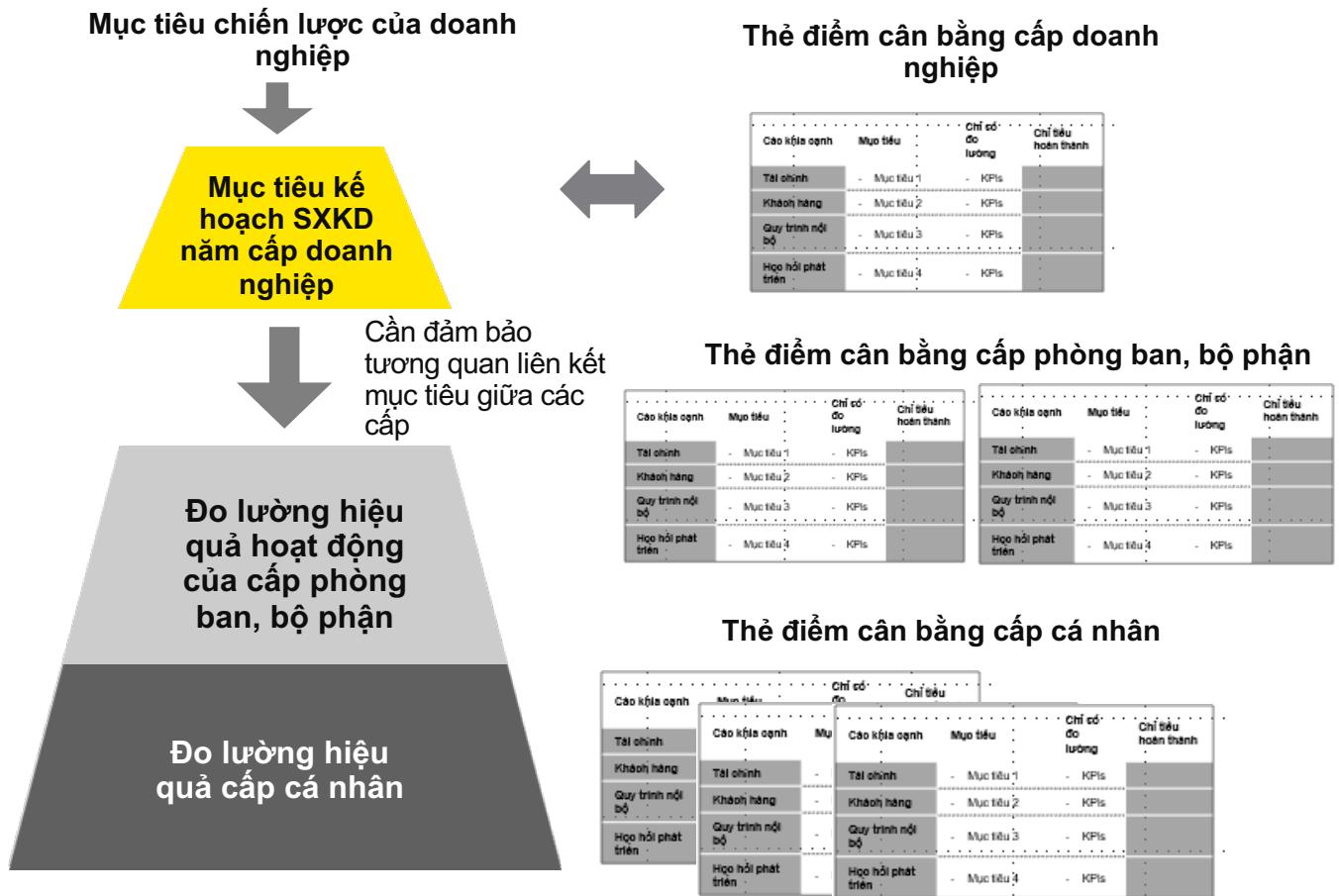
Công tác xây dựng kế hoạch, bao gồm kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính của doanh nghiệp, cần được thực hiện hàng năm, bắt đầu từ thời điểm quý 4 của năm trước và kết thúc muộn nhất là vào cuối quý 1 của năm lập kế hoạch. Trình tự triển khai và các nội dung quan trọng của một bản kế hoạch SXKD năm cũng như kế hoạch tài chính của doanh nghiệp đã được trình bày tại Chương 5. Vì vậy, chương này tập trung đề cập tới một số nguyên tắc mà các lãnh đạo doanh nghiệp cần lưu ý để tối ưu hóa lợi ích trong quản trị kế hoạch SXKD năm và quản trị ngân sách năm.

VỀ QUẢN TRỊ KẾ HOẠCH SXKD NĂM

Công tác xây dựng kế hoạch SXKD năm phải được thực hiện trên cơ sở gắn kết với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Căn cứ vào mục tiêu kế hoạch SXKD năm, lãnh đạo doanh nghiệp xem xét và phân bổ mục tiêu kế hoạch xuống các phòng ban, bộ phận và từng cá nhân để là cơ sở thực hiện quản lý hiệu quả hoạt động xuyên suốt trong toàn doanh nghiệp.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp đã hoạt động, quy trình xây dựng kế hoạch SXKD năm nên được kết hợp giữa phương pháp Top – down (chỉ tiêu được xác định và phân bổ từ cấp quản lý doanh nghiệp) và Bottom – up (chỉ tiêu được đề xuất bởi những chủ thể chịu trách nhiệm thực hiện) trên cơ sở tham chiếu tới các dữ liệu hoạt động quá khứ và dự báo xu hướng tương lai của doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp duy trì và đảm bảo ý nghĩa về khích lệ nhân sự của hệ thống quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG



Hình 23: Minh họa về phân bổ các chỉ tiêu kế hoạch xuống các bộ phận, phòng ban, đơn vị

Nguồn: EY.

VỀ QUẢN TRỊ NGÂN SÁCH NĂM

Việc lập ngân sách hoạt động không chỉ giúp doanh nghiệp cụ thể hóa về yêu cầu nguồn lực cần thiết để triển khai và dự kiến hiệu quả tài chính của bản kế hoạch SXKD năm mà còn là công cụ hỗ trợ đắc lực cho việc điều hành và quản lý hoạt động trong toàn doanh nghiệp.

- Việc phân bổ ngân sách cụ thể cho từng phòng ban, bộ phận và theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện ngân sách sẽ giúp lãnh đạo kịp thời nhận diện được các mốc xích hoạt động tại doanh nghiệp chưa đạt kỳ vọng về hiệu quả tài chính và đưa ra những quyết định điều hành phù hợp.
- Việc rà soát, đối chiếu với ngân sách về các hạng mục công việc, chi phí trước khi triển khai sẽ giúp nhận diện kịp thời các nội dung phát sinh ngoài dự tính, từ đó tăng sự chủ động trong công tác điều hành và duy trì hiệu quả quản trị tài chính của doanh nghiệp.
- Việc thiết lập cơ chế kiểm soát trong quá trình thực hiện ngân sách cũng như quản lý điều chuyển ngân sách trong trường hợp đơn vị không thực hiện đúng cam kết sẽ giúp nâng cao ý thức trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận có liên quan trong công tác quản trị tài chính của doanh nghiệp.

7.3

HỆ THỐNG BÁO CÁO QUẢN TRỊ

Hệ thống báo cáo luôn tồn tại và là một phần không thể tách rời trong quá trình hoạt động của mọi doanh nghiệp, bất kể cho dù đó là các doanh nghiệp nhỏ và vừa hay doanh nghiệp lớn. Hệ thống thông tin báo cáo tại doanh nghiệp được chia thành 02 loại: Báo cáo nghiệp vụ và Báo cáo quản trị (BCQT). Báo cáo nghiệp vụ thường mang tính chất thống kê dữ liệu ghi nhận để đưa ra các phân tích, đánh giá chuyên sâu, từ đó hỗ trợ quá trình xử lý tác nghiệp của một nghiệp vụ hoặc chức năng chuyên môn cụ thể tại doanh nghiệp. BCQT là hệ thống báo cáo được thiết lập nhằm cung cấp các thông tin báo cáo cần thiết để hỗ trợ lãnh đạo doanh nghiệp trong việc định hướng, giám sát kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh một cách chính xác, kịp thời ra các quyết định về các giải pháp và định hướng kinh doanh, hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, thông tin BCQT cần định hướng Ban lãnh đạo tới những vấn đề quan trọng trong quá trình thực thi các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn thay vì chỉ phản ánh kết quả đã đạt được.

CÁC TIÊU CHÍ VỀ THÔNG TIN CỦA MỘT HỆ THỐNG BÁO CÁO QUẢN TRỊ TỐI ƯU



Hình 24: Tiêu chí của thông tin BCQT

Nguồn: CIMA.

#1- Có trọng tâm: Thông tin báo cáo quản trị trình bày cho Ban lãnh đạo cần phải có trọng tâm và thể hiện được các mục tiêu quản trị đề ra cũng như chiến lược chung của doanh nghiệp. Tránh việc trình bày thông tin dàn trải, quá chi tiết và không cần thiết làm mất tính bao quát và trọng tâm của thông tin báo cáo.

#2- Có khả năng tích hợp tốt: Các hệ thống và quy trình cung cấp thông tin cần được tích hợp hiệu quả cho nhiều mục đích và đối tượng tiếp nhận thông tin báo cáo. Dữ liệu được thu thập nội bộ phải được quản lý đồng bộ để đảm bảo đáp ứng được yêu cầu báo cáo cả bên trong cũng như bên ngoài một cách nhanh chóng.

#3- Kịp thời: Thông tin báo cáo cần phải kịp thời để có thể lập kế hoạch và đưa ra các hành động và quyết định quản trị phù hợp. Ban lãnh đạo nhận được những thông tin chưa hoàn chỉnh (tuy nhiên vẫn đảm bảo chính xác ở mức chấp nhận được) nhưng kịp thời vẫn sẽ có giá trị sử dụng trong việc điều hành hơn là các thông tin có mức độ chính xác cao nhưng lại quá trễ để ra quyết định.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

#4- Đáng tin cậy: Ban lãnh đạo chỉ có thể tin vào các thông tin có chất lượng để đưa ra những quyết định chính xác. Chất lượng thông tin phụ thuộc vào nguồn dữ liệu, cách thức ghi nhận (tự động/ thủ công) và tính toàn diện của thông tin.

#5- Rõ ràng: Thông tin trong BCQT phải được trình bày đơn giản, súc tích, sử dụng ngôn ngữ đời thường, tránh việc lạm dụng từ chuyên môn và viết tắt. Thông tin báo cáo cũng nên được trình bày dưới dạng đồ thị, biểu đồ để minh họa rõ nét các biến động, xu hướng.

#6- Có khả năng so sánh: BCQT là báo cáo phân tích và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm cả các khía cạnh tài chính và phi tài chính. Với hiệu quả hoạt động tài chính, so sánh giá trị thực tế với những giá trị dự báo hoặc so sánh với những giá trị thực tế trong quá khứ (kỳ trước) là những thông tin rất quan trọng để phân tích đánh giá xu hướng và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

MỘT SỐ LƯU Ý KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG BÁO CÁO QUẢN TRỊ TẠI DOANH NGHIỆP

Về hệ thống chỉ tiêu trong báo cáo quản trị: cần liên hệ chặt chẽ với các chỉ tiêu đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đi kèm với thông tin rủi ro, và tuân thủ nguyên tắc SMART. Ngoài ra, hệ thống chỉ tiêu báo cáo được thiết lập trên cơ sở kết hợp giữa các chỉ số hiển thị kết quả hoàn thành (lagging indicators) và các chỉ số mang tính chất dẫn dắt hành động (leading indicators) cũng như đảm bảo khả năng so sánh số liệu quá khứ và dự báo tương lai, từ đó hỗ trợ tối đa cho quá trình điều hành và ra quyết định.

Về Biểu mẫu và nội dung báo cáo quản trị:

- Doanh nghiệp cần chuẩn hóa, tránh sự trùng lặp giữa các hệ thống biểu mẫu thông tin;
- Các biểu đồ được tích hợp vào báo cáo để so sánh và phân tích xu hướng;
- Các phân tích xu hướng, vấn đề, nguyên nhân và định hướng hành động được đưa ra trong báo cáo.

Về Quy trình báo cáo quản trị:

- Quy trình lập BCQT được tài liệu hóa với các hoạt động cụ thể hướng dẫn tác nghiệp;
- Quy trình BCQT được quản lý bởi một phòng ban chức năng hiểu biết rõ về chiến lược và hoạt động của doanh nghiệp;
- Quy trình BCQT cần tích hợp cả cơ chế xây dựng và quản lý tài liệu báo cáo quản trị định kỳ cũng như cơ chế tổ chức các buổi họp giao ban toàn doanh nghiệp để cùng trao đổi, thảo luận về các nội dung trong báo cáo quản trị.

Về Quản lý chất lượng dữ liệu:

- Hình thành duy nhất một kho dữ liệu tại doanh nghiệp;
- Dữ liệu chính xác bao gồm cả những thông số tài chính và phi tài chính;
- Thông tin nhanh chóng và kịp thời để đưa ra quyết định kinh doanh.

Về Ứng dụng công nghệ trong tổng hợp, phân tích thông tin và báo cáo: Hiện nay, trên thế giới, Business Intelligence (BI) đã trở thành công cụ quan trọng cho các nhà quản trị trong việc vận hành, ra quyết định kinh doanh doanh nghiệp. BI là một quy trình có khả năng tích hợp công nghệ giúp các doanh nghiệp kiểm soát khối lượng dữ liệu khổng lồ đến từ nhiều nguồn khác nhau và khai thác nguồn dữ liệu đó một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, BI cũng giúp nhà quản trị thay đổi kỹ năng điều hành từ kinh nghiệm chủ quan sang phương pháp điều hành dựa trên số liệu và thông tin được tổng hợp và phân tích một cách chính xác. Doanh nghiệp nên nghiên cứu các giải pháp BI để có thể khai thác tối đa lợi ích cho doanh nghiệp mình.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG VỀ ỨNG DỤNG BUSINESS INTELLIGENCE (BI) ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG.

Việc ra quyết định nhanh chóng dựa trên thông tin đáng tin cậy từ phân tích dữ liệu là chìa khóa thành công của hầu hết doanh nghiệp trong kỷ nguyên số. Kỳ vọng của khách hàng cao, cạnh tranh gia tăng và tỷ suất lợi nhuận thu hẹp khiến nhiều tổ chức, bất kể quy mô hoặc lĩnh vực, tìm đến BI để tăng cường lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về ứng dụng BI có thể được tìm thấy rất đa dạng trong mọi khía cạnh vận hành doanh nghiệp. Dưới đây là một số ví dụ điển hình cho thấy BI đang tạo ra sự khác biệt cho các công ty trên khắp thế giới bằng nhiều cách.

1. Lotte.com: BI giúp tăng doanh thu

Lotte.com là trang mua sắm trực tuyến hàng đầu tại Hàn Quốc với 13 triệu khách hàng.

- Thách thức:** Với hơn 1 triệu người truy cập trang web hàng ngày, các giám đốc điều hành của công ty muốn hiểu lý do tại sao khách hàng lại bỏ ngỏ giỏ hàng (nghĩa là dừng mua sắm sau khi đã chọn sản phẩm vào giỏ hàng).
- Giải pháp:** Trợ lý tổng giám đốc của nhóm lập kế hoạch tiếp thị đã triển khai phân tích trải nghiệm khách hàng, hệ thống phân tích hành vi trực tuyến đầu tiên được áp dụng tại Hàn Quốc. Người quản lý đã sử dụng thông tin để hiểu hành vi của khách hàng và thực hiện tiếp thị có mục tiêu và chuyển đổi trang web.
- Kết quả:** Với những hiểu biết sâu sắc từ chương trình phân tích BI mới, đã có sự gia tăng mức độ trung thành của khách hàng sau một năm và tăng 10 triệu đô la doanh thu. Những thay đổi tích cực này đến từ việc công ty đã xác định được nguyên nhân của việc bỏ ngỏ giỏ hàng đến từ quá trình thanh toán lâu và thời gian giao hàng không mong muốn và tìm giải pháp khắc phục tình hình.

2. Cementos Argos: BI cải thiện hiệu quả tài chính

Cementos Argos là một công ty xi măng có hoạt động tại Hoa Kỳ, Trung và Nam Mỹ và vùng Caribe.

- Thách thức:** Công ty tìm kiếm lợi thế cạnh tranh tổng thể và hỗ trợ việc ra quyết định tốt hơn.
- Giải pháp:** Cementos Argos đã tạo ra một trung tâm phân tích kinh doanh chuyên dụng. Công ty đã đầu tư vào các nhà phân tích kinh doanh và nhóm khoa học dữ liệu có kinh nghiệm và sử dụng BI để tận dụng dữ liệu.
- Kết quả:** Công ty đã chuẩn hóa quy trình tài chính và áp dụng dữ liệu lớn (big data) để có được cái nhìn sâu sắc hơn về hành vi của khách hàng, từ đó mang lại mức lợi nhuận cao hơn.

3. Spear Education : BI Hợp lý hóa các quy trình nội bộ và quy trình làm việc

Spear Education là trường đi đầu trong việc giáo dục thường xuyên cho các nhà sĩ.

- Thách thức:** Hệ thống điện thoại của Spear thiếu chức năng hỗ trợ nhân viên chăm sóc khách hàng hoạt động hiệu quả hơn và cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Ví dụ: hệ thống điện thoại của họ không ghi âm cuộc gọi và không kết nối với công cụ quản lý quan hệ khách hàng (CRM).
- Giải pháp:** Sau một số nghiên cứu, Spear đã kết nối phần mềm trung tâm cuộc gọi của mình với giải pháp BI để duy trì hồ sơ tương tác khách hàng kỹ lưỡng hơn và cung cấp cái nhìn đầy đủ về các tương tác với khách hàng.
- Kết quả:** Sau khi triển khai giải pháp mới cho trung tâm chăm sóc khách hàng của mình, Spear đã tăng hiệu quả của các nhân viên và tiết kiệm 35 giờ nhân viên chăm sóc khách hàng mỗi tuần. Các nhân viên chăm sóc khách hàng của Spear hiện tái đầu tư thời gian đó bằng cách thực hiện thêm 4.000 cuộc gọi đi mỗi tuần.

4. Stitch Fix: BI kết nối các phòng ban, dữ liệu và quy trình

Stitch Fix cung cấp dịch vụ tạo kiểu quần áo và phụ kiện cá nhân trực tuyến. Công ty sử dụng các thuật toán để xuất và khoa học dữ liệu để cá nhân hóa các mặt hàng quần áo dựa trên kích cỡ, ngân sách mua sắm và kiểu dáng.

- Thách thức:** Công ty muốn tăng lợi nhuận, giữ chân khách hàng cũ và tạo ra hoạt động marketing truyền miệng với các đề xuất từ khách hàng cho bạn bè và gia đình của họ.
- Giải pháp:** Stitch Fix thu thập dữ liệu BI trong suốt quá trình mua hàng, có nghĩa là càng có nhiều khách hàng mua sắm bằng Stitch Fix, thì nhóm tạo kiểu tóc càng rõ sở thích của họ về quần áo. Công ty đã thuê các nhà phân tích để giải mã các thành phần phong cách cá nhân khác nhau — công việc phức tạp sẽ không thể thực hiện được nếu không có những phân tích mạnh mẽ của BI.
- Kết quả:** Nhờ sử dụng BI để xác định người mua và sở thích của họ, kể từ khi công ty bắt đầu hoạt động vào năm 2011, tới nay công ty đã có cơ sở khách hàng đạt 3,4 triệu vào năm 2020 và doanh thu 1,7 tỷ đô la trong năm tài chính 2020.

Tham khảo: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/business-intelligence-examples.shtml?mc24943=v1>

7.4

KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

SỰ CẦN THIẾT CỦA HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG DOANH NGHIỆP

Mặc dù một hệ thống thông tin BCQT toàn diện cần phản ánh đầy đủ cả khía cạnh thông tin về tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp, không thể phủ nhận các dữ liệu tài chính vẫn luôn có tầm ảnh hưởng đáng kể trong việc định hướng quá trình phân tích và ra quyết định bởi các thông tin này thường được định lượng cụ thể và có tính trực quan cao. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng 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. Đa số các DNNVV hiện mới chỉ ghi nhận dữ liệu tài chính ở mức cơ bản, căn cứ hệ thống tài khoản kế toán và các nguyên tắc, chuẩn mực được quy định nhằm phục vụ công tác lập báo cáo tài chính theo quy định để phản ánh dòng chảy vật chất và dòng tiền trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp và môi trường bên ngoài.

Khi doanh nghiệp chỉ tập trung thu thập dữ liệu cho mục đích kế toán tài chính, doanh nghiệp không có đủ thông tin chi tiết để đưa ra những phân tích, đánh giá thấu đáo, toàn diện về hiệu quả doanh thu – chi phí của từng sản phẩm, dịch vụ, đơn vị sản xuất/ kinh doanh. Điều này có thể ảnh hưởng tới tính chính xác của việc điều hành hoạt động kinh doanh, giá bán sản phẩm, dịch vụ cũng như quản lý, đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể:

- Thông tin về doanh thu phục vụ công tác kế toán tài chính chỉ thuần túy phản ánh về mặt tổng giá trị được ghi trên chứng từ kế toán và thường không được phân loại chi tiết theo sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc bộ phận/ nhân viên phụ trách. Do đó, doanh nghiệp khó có thể đưa ra nhận định, phân tích tỷ trọng đóng góp cũng như so sánh tương quan hiệu quả giữa các đối tượng cần quản trị khác nhau trong doanh nghiệp để có những phương án kinh doanh phù hợp.
- Tương tự, mặc dù hệ thống kế toán tài chính cho phép trích xuất thông tin về chi phí sản xuất kinh doanh theo yếu tố (chi phí nguyên vật liệu, chi phí nhân công, chi phí khấu hao, chi phí khác...) và chi phí phát sinh tại từng đơn vị, tuy nhiên không thực hiện ghi nhận dữ liệu chi phí theo từng loại sản phẩm, dịch vụ. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ gặp hạn chế trong xác định chính xác giá thành của từng loại sản phẩm, dịch vụ, giá vốn trong kỳ, giá trị của thành phẩm và sản phẩm dở dang (SPDD) tồn kho cũng như lợi nhuận gộp của từng loại sản phẩm, dịch vụ. Điều này dẫn đến việc doanh nghiệp thường phải áp dụng một số biện pháp để ước tính chi phí giá vốn khi lập báo cáo tài chính như: đánh đồng chi phí sản xuất trực tiếp và gián tiếp hoặc áp dụng tiêu thức phân bổ giản đơn như tỷ trọng sản lượng hoặc tỷ trọng doanh thu sản phẩm/ dịch vụ.

MỘT SỐ LƯU Ý KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TẠI DOANH NGHIỆP

Dựa trên đặc điểm mô hình hoạt động SXKD và các mục tiêu quản trị, doanh nghiệp cần thiết lập khung kế toán quản trị chi tiết, có sự kết nối với các hệ thống dữ liệu nghiệp vụ bao gồm: bán hàng, kế toán tài chính, quản lý hàng tồn kho, nhân sự v.v. để đảm bảo tính kịp thời và linh hoạt của số liệu cũng như cho phép thông tin được tổng hợp và có khả năng phân tích theo nhiều chiều khác nhau, đáp ứng đầy đủ nhu cầu quản trị và điều hành trong nội bộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần lưu ý việc hoàn thiện chất lượng thông tin, dữ liệu kế toán quản trị có thể đòi hỏi một lộ trình cụ thể, phù hợp với khả năng đầu tư công nghệ, năng lực của nhân sự tham gia hệ thống và mục tiêu quản lý trong từng giai đoạn hoạt động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 7: HỆ THỐNG QUẢN LÝ, GIÁM SÁT HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Để đáp ứng các yêu cầu điều hành và quản lý hiệu quả căn bản, trong giai đoạn đầu hoạt động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống kế toán quản trị tập trung vào việc ghi nhận đầy đủ dữ liệu chi tiết về doanh thu, chi phí, tài sản cố định để phục vụ mục đích tính toán giá thành, đánh giá hiệu quả kinh doanh của từng loại sản phẩm, dịch vụ, cung cấp cơ sở đầu vào cho công tác lập kế hoạch, ngân sách cũng như quản lý, đánh giá hiệu quả hoạt động cấp doanh nghiệp cũng như các phòng ban, đơn vị và cá nhân chủ chốt. Cụ thể:

- **Về doanh thu:** doanh nghiệp cần phát triển thêm các cấp tài khoản kế toán chi tiết tương ứng với các trường thông tin ghi nhận trên hệ thống giao dịch bán hàng, đảm bảo thông tin ghi nhận có thể phục vụ nhu cầu phân tích doanh thu chi tiết theo sản phẩm/ dịch vụ, ngành hàng, khách hàng, bộ phận/ nhân viên bán hàng, v.v. theo đúng mục đích quản trị của lãnh đạo doanh nghiệp.
- **Về chi phí:** doanh nghiệp cần phát triển thêm các cấp tài khoản kế toán chi tiết tương ứng trường thông tin trên cơ sở cho phép xác định rõ các trung tâm chi phí trực tiếp, gián tiếp tham gia quá trình sản xuất nhằm: (i) tập hợp chi phí đúng và đầy đủ theo quan hệ của chi phí với các đối tượng tính giá thành; (ii) gán trách nhiệm quản lý chi phí (chi tiêu theo ngân sách, theo định mức, đặc biệt quan trọng đối với một số doanh nghiệp áp dụng giá khoán trong quản lý chi phí).
- **Về tài sản cố định:** doanh nghiệp cần xem xét phân loại, đánh mã số và theo dõi chi tiết về nguyên giá, giá trị hao mòn lũy kế và giá trị còn lại của tài sản, đồng thời ghi chép và phản ánh kịp thời tình hình biến động vào sổ theo dõi tài sản cố định. Doanh nghiệp cũng cần quy định rõ trách nhiệm của các đơn vị và cá nhân trong quá trình sử dụng, bảo quản và quản lý tài sản. Định kỳ, doanh nghiệp cần thực hiện kiểm kê để kịp thời phát hiện sự chênh lệch giữa số liệu thực tế và số liệu ghi trong sổ sách kế toán để kịp thời có phương án xử lý.



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG VỀ THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ HỖ TRỢ VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Doanh nghiệp A là một doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong lĩnh vực sản xuất bao bì và bán trên kênh B2B.

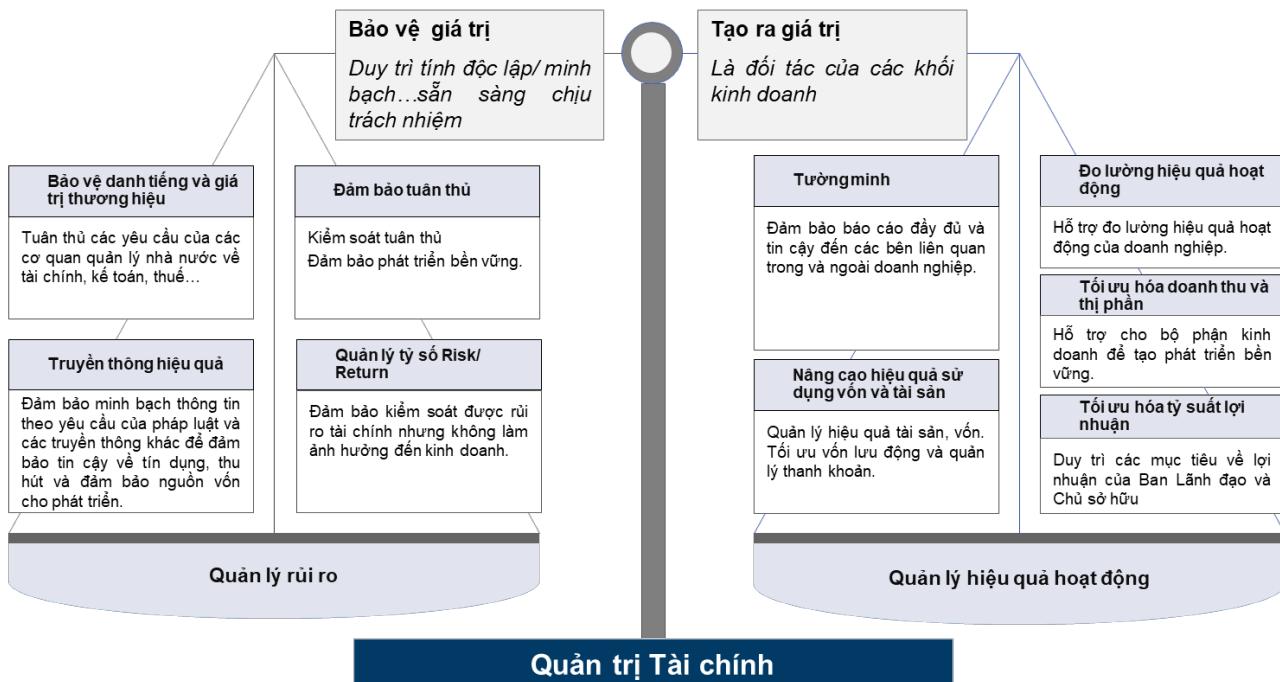
Thách thức: Doanh nghiệp A bán hơn 5 triệu kg sản phẩm bao bì trong năm với nhiều chủng loại khác nhau, giá bán được xác định theo từng đơn hàng. Kết quả kinh doanh các năm gần đây cho thấy lợi nhuận gộp toàn công ty đang có xu hướng giảm, từ 18% năm 2018, xuống còn 13% năm 2019 mà không rõ nguyên nhân.

Giải pháp: Sau khi tính toán giá vốn từng mã sản phẩm và phân tích danh mục sản phẩm theo tỉ suất lãi gộp và sản lượng bán, Ban lãnh đạo phát hiện ra rằng 80% mặt hàng đang bán với lô nhỏ (doanh số hàng năm một mặt hàng < 200.000 kg) với biên lợi nhuận gộp < 15%, thậm chí rất nhiều mặt hàng bán với biên lợi nhuận < 5%, không đủ bù các chi phí quản lý khác phân bổ vào sản phẩm. Từ đó, Ban lãnh đạo tiếp tục khoanh vùng rà soát cấu trúc giá thành và tính cạnh tranh của giá bán các sản phẩm nhóm có biên lợi nhuận thấp để tìm cách cải thiện: giảm chi phí hoặc tăng giá bán.



CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

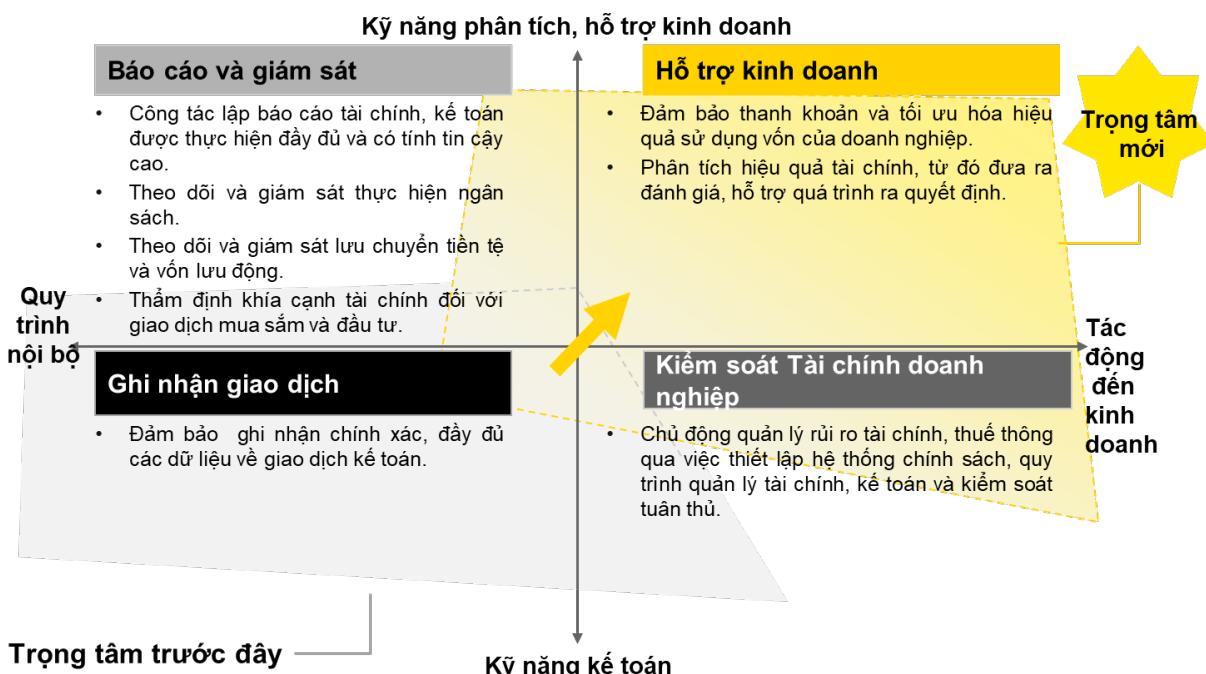
Môi trường kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp ngày càng cạnh tranh và phức tạp đặt ra kỳ vọng về vai trò của công tác Quản trị tài chính trong việc đảm bảo sự cân bằng giữa mục tiêu bảo vệ và thiết lập giá trị kinh doanh của doanh nghiệp.



Hình 25: Vai trò của công tác Quản trị tài chính tại doanh nghiệp

Nguồn: EY.

Điều này dẫn tới sự dịch chuyển trọng tâm của hoạt động quản trị tài chính tại các doanh nghiệp theo hướng tăng cường và chú trọng vào việc hỗ trợ quá trình điều hành kinh doanh và hoạt động.



Hình 26: Xu hướng chuyển dịch trọng tâm của Chức năng Quản trị tài chính tại doanh nghiệp

Nguồn: EY.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

Với bối cảnh trọng tâm của công tác quản trị tài chính doanh nghiệp nêu trên, các nội dung liên quan tới hoạt động truyền thống gồm Hạch toán, Kiểm soát và Báo cáo, giám sát đã được đề cập khá phổ biến tại các giáo trình, tài liệu hướng dẫn về công tác quản trị kế toán tài chính tại doanh nghiệp. Vì vậy, Chương 8 của Cẩm nang sẽ tập trung đưa ra cho doanh nghiệp một số định hướng cơ bản để củng cố vai trò của quản trị tài chính trong việc hỗ trợ điều hành và ra quyết định.

8.1

QUẢN LÝ NGUỒN VỐN TẠI DOANH NGHIỆP

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NGUỒN VỐN VÀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VỐN TẠI DOANH NGHIỆP

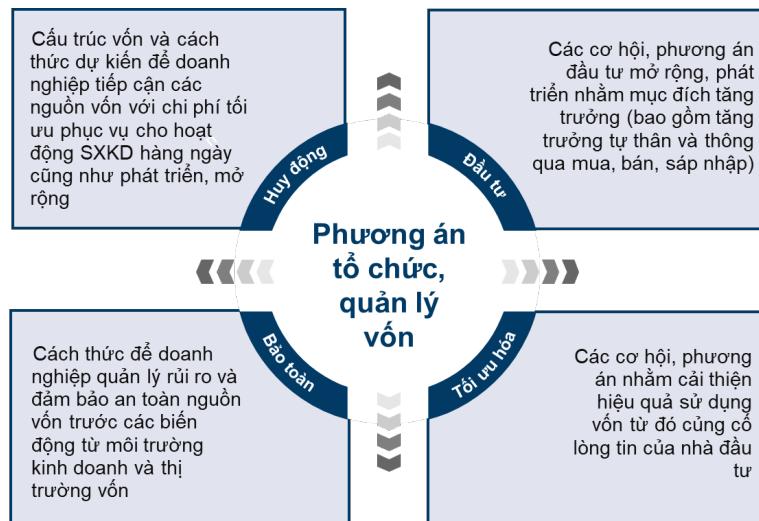
Vốn là nguồn lực quan trọng nhất, là điều kiện tiên quyết cho sự hình thành, tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Nguồn vốn giúp đảm bảo quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp được diễn ra liên tục từ khâu cung ứng đầu vào, sản xuất cho đến tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ. Hơn thế nữa, trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì cần phải không ngừng cập nhật, đổi mới để sở hữu các bí quyết công nghệ tiên tiến, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giá thành. Để thực hiện được quá trình kể trên, doanh nghiệp cần phải có đủ nguồn vốn để đầu tư phát triển.

Với ý nghĩa quan trọng cũng như sự hữu hạn của nguồn tài nguyên này, doanh nghiệp cần xây dựng phương án quản lý toàn diện dòng tiền 2 chiều (vào – ra), kế hoạch phân bổ hợp lý giữa các nhu cầu hoạt động của doanh nghiệp như chi phí sản xuất, kinh doanh thường nhật, các nghĩa vụ tài chính đến hạn cũng như các dự án đầu tư phát triển trung và dài hạn. Bên cạnh mục tiêu duy trì đầy đủ nguồn vốn phục vụ hoạt động, doanh nghiệp cũng cần đảm bảo nguồn vốn được huy động và quản lý sử dụng trên nguyên tắc tối ưu về hiệu quả chi phí vốn, từ đó góp phần cải thiện lợi nhuận của doanh nghiệp.

TỔ CHỨC QUẢN LÝ NGUỒN VỐN (CAPITAL AGENDA) ĐÁP ỨNG NHU CẦU HOẠT ĐỘNG VÀ ĐẦU TƯ, PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Để công tác quản lý vốn được thực hiện một cách chủ động và hiệu quả, doanh nghiệp cần xem xét và chuẩn bị một phương án tổ chức quản lý toàn diện gắn kết với tầm nhìn, định hướng chiến lược trung và dài hạn, từ đó thiết lập nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Phương án tổ chức quản lý vốn của doanh nghiệp cần phản ánh đầy đủ 04 khía cạnh sau đây:



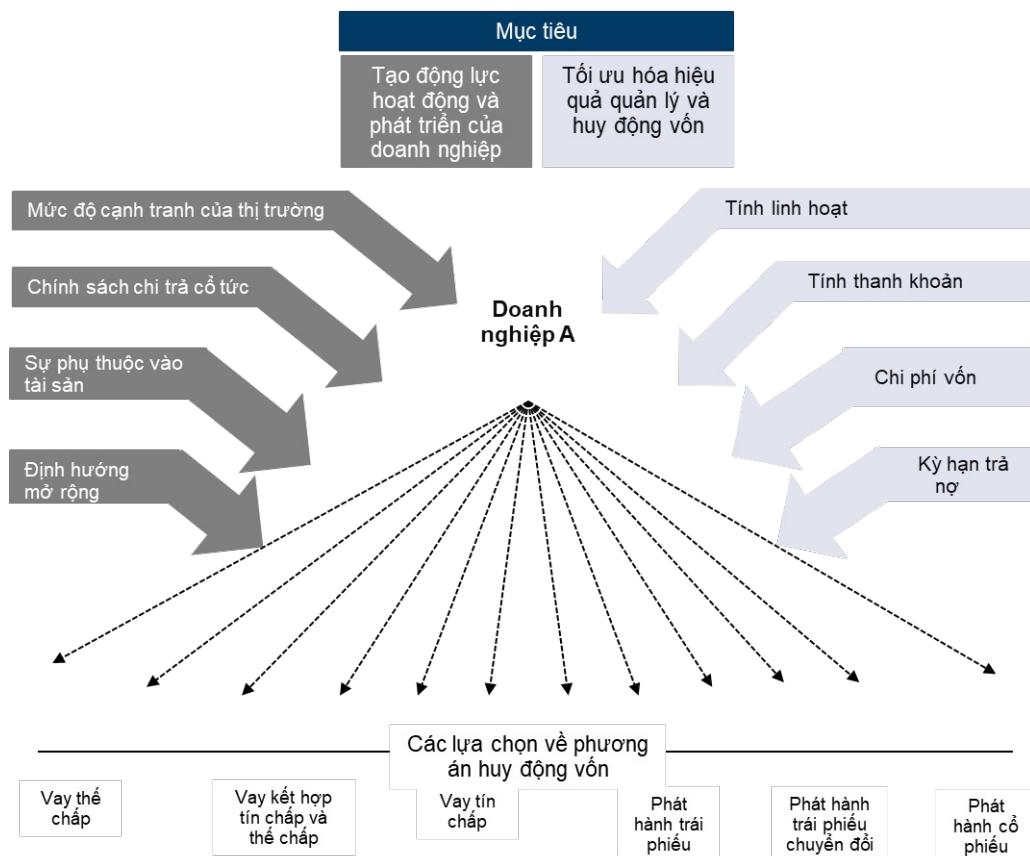
Hình 27: Phương án tổ chức, quản lý vốn trung và dài hạn

Nguồn: EY.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

- Về khía cạnh huy động vốn:**

- 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. Cụ thể các yếu tố trọng yếu cần xem xét gồm:
 - Về tổ chức sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: hoạt động sản xuất – kinh doanh chủ yếu dựa vào tài sản, định hướng mở rộng quy mô hoạt động, mức độ cạnh tranh của thị trường, kỳ vọng về cổ tức của các cổ đông v.v.
 - Về mục tiêu quản lý: tối ưu hóa chi phí vốn, kéo dài kỳ hạn trả nợ, tối đa hóa sự linh hoạt và khả năng thanh khoản.

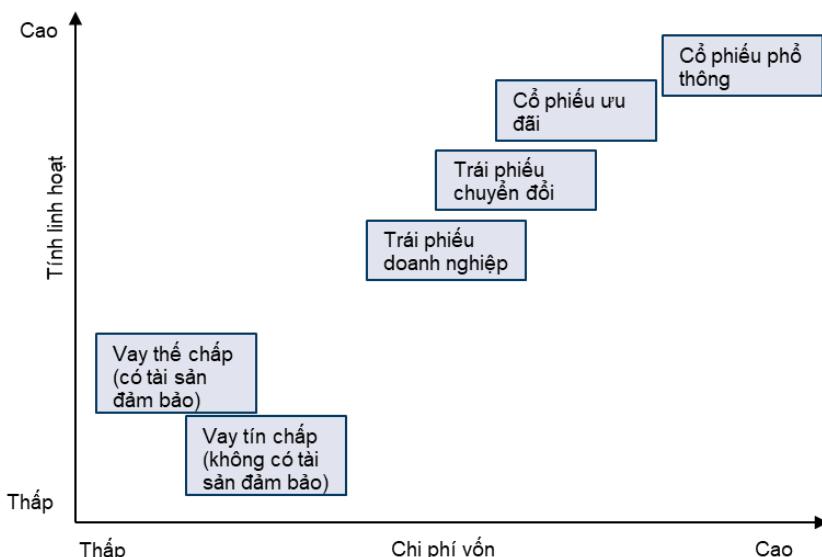


Hình 28: Khung các yếu tố ảnh hưởng tới lựa chọn về phương án huy động vốn của doanh nghiệp

Nguồn: EY.

- Khác với giai đoạn khởi tạo, các hình thức huy động vốn mà doanh nghiệp sau khi đi vào vận hành có thể tiếp cận rất đa dạng, từ hình thức vay thế chấp (có tài sản đảm bảo), vay tín chấp (không yêu cầu tài sản đảm bảo), phát hành trái phiếu doanh nghiệp, trái phiếu doanh nghiệp chuyển đổi thành cổ phiếu và phát hành cổ phiếu. Tuy nhiên, mỗi hình thức huy động vốn lại có những điểm mạnh và hạn chế riêng về tính linh hoạt và chi phí vốn, vì vậy doanh nghiệp cần đánh giá kỹ lưỡng để lựa chọn phù hợp.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH



Hình 29: Tương quan về tính linh hoạt và chi phí vốn giữa các hình thức huy động vốn

Nguồn: EY.

• Về khía cạnh 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 sau đây:
 - Phân tích định lượng gồm: Xây dựng mô hình dự báo dòng tiền để phản ánh kết quả kỳ vọng, đảm bảo tỷ lệ chiết khấu dòng tiền phù hợp với người chấp nhận rủi ro liên quan tới khoản đầu tư cũng như rà soát và cập nhật các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả dự báo dòng tiền.
 - Phản biện gồm: Thảo luận đa chiều về lý do doanh nghiệp tin tưởng vào sự thành công của cơ hội, phương án đầu tư; phân tích, đánh giá về các cơ hội, khó khăn thách thức trước, trong và sau quá trình thực hiện triển khai bao gồm cả về khía cạnh tài chính cũng như nguồn nhân lực thực hiện.
 - Đánh giá nội dung kết quả phân tích định lượng cũng như các thông tin đa chiều từ quá trình trao đổi, phản biện và ra quyết định về cơ hội, phương án đầu tư. Quyết định nên được xem xét và đưa ra theo cơ chế hội đồng nhằm đảm bảo tính toàn diện.
- Có nhiều phương pháp định giá và phân tích giúp doanh nghiệp dự báo, lượng hóa về hiệu quả từ cơ hội, phương án đầu tư, trong đó, đánh giá giá trị hiện tại thuần của dự án (NPV), tỷ suất hoàn vốn nội bộ (IRR) và thời gian hoàn vốn trên cơ sở dòng tiền chiết khấu (DCF) là thước đo then chốt trong quá trình lựa chọn cơ hội, phương án đầu tư của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mỗi cơ hội đầu tư sẽ có một mức kỳ vọng về tỷ suất lợi nhuận trên cơ sở người chấp nhận rủi ro khác nhau, từ đó doanh nghiệp cần xác định rõ kỳ vọng về tỷ suất lợi nhuận tương ứng với từng cơ hội đầu tư để là cơ sở thực hiện các phương pháp định giá và phân tích dự báo hiệu quả mang lại. *Tham khảo chi tiết công thức tính toán các chỉ số phân tích này được trình bày tại Phụ lục 09.*
- Trường hợp doanh nghiệp dự định đầu tư thông qua hình thức mua bán, sáp nhập (M&A), doanh nghiệp cần đưa ra phương thức M&A phù hợp với chiến lược mở rộng, phát triển của doanh nghiệp, thực hiện soát xét toàn diện đối với các khía cạnh hoạt động trọng yếu của doanh nghiệp dự kiến mua lại (gồm: tài chính, thuế, pháp lý, lợi thế thương mại, văn hóa doanh nghiệp). Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần chuẩn bị một chiến lược chuyển giao với kế hoạch hành động cụ thể để tránh sự gián đoạn trong quá trình chuyển đổi và kết nối doanh nghiệp mới vào hệ thống hiện tại. *Tham khảo chi tiết một số phương thức M&A được trình bày tại Phụ lục 07.*

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

• Về khía cạnh tối ưu hóa:

- Doanh nghiệp cần định hình văn hóa quản trị tài chính tập trung vào việc tạo lập và duy trì dòng tiền (cash culture) cho doanh nghiệp, đồng thời giảm thiểu tối đa các khoản lưu động vốn không cần thiết thông qua việc:
 - Giải phóng tối đa nguồn tiền nội tại từ vốn lưu động;
 - Thanh lý, chuyển nhượng các tài sản không sử dụng hoặc không còn giá trị sử dụng;
 - Thoái vốn tại các hoạt động kinh doanh có thể mang lại nhiều giá trị hơn cho những cá nhân hoặc doanh nghiệp khác.
- Để triển khai văn hóa quản trị nêu trên, doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế phân tích và rà soát danh mục tài sản và các hoạt động kinh doanh một cách thường xuyên, toàn diện và khách quan để kịp thời nhận diện các cơ hội cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn vốn cũng như danh mục các tài sản, hoạt động kinh doanh không đem lại hiệu quả như kỳ vọng, từ đó xem xét phương án thanh lý, chuyển nhượng hoặc thoái vốn. Cụ thể các khía cạnh cần phân tích và đánh giá được trình bày tại Mục 8.2 – Phân tích tài chính hỗ trợ ra quyết định.
- Trường hợp dự kiến thoái vốn tại các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần chuẩn bị phương án, cấu trúc, kế hoạch triển khai giao dịch thoái vốn một cách rõ ràng, cụ thể nhằm tối đa hóa giá trị giao dịch, hoàn thành giao dịch trong thời gian ngắn trong khi vẫn đảm bảo giá trị bền vững cho phần hoạt động kinh doanh còn lại của doanh nghiệp.

Tham khảo các cấu trúc giao dịch thoái vốn cơ bản và ưu nhược điểm từng phương án tại Phụ lục 08.

• Về khía cạnh bảo toàn vốn:

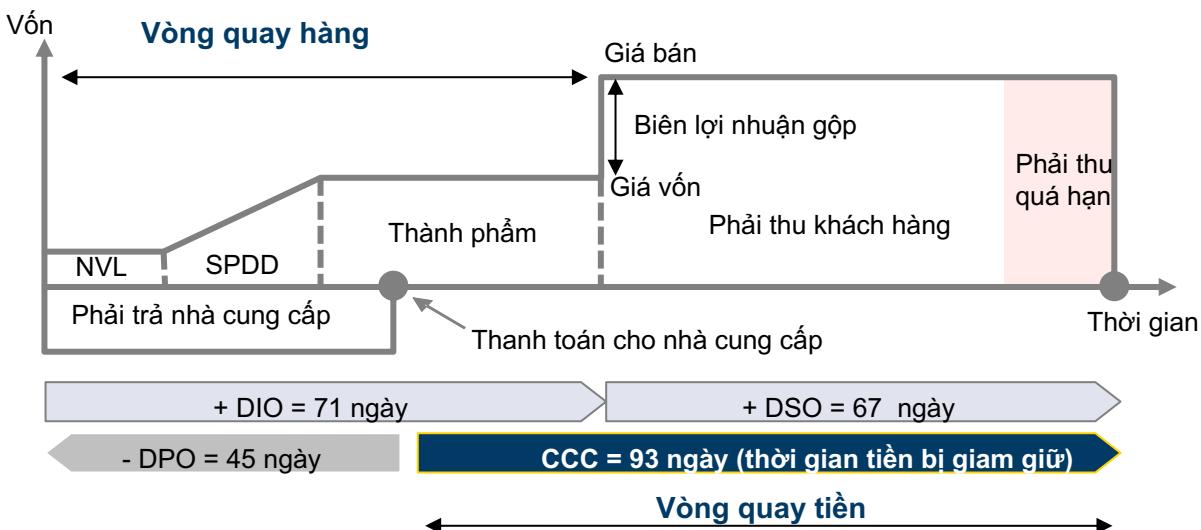
- Bên cạnh việc triển khai cơ chế quản lý, đánh giá các cơ hội, phương án đầu tư cũng như thường xuyên rà soát hiệu quả của danh mục tài sản như đã đề cập ở trên, doanh nghiệp cũng cần cập nhật biến động tăng/ giảm nguồn vốn cũng như chủ động xác định các rủi ro về thanh khoản, tín dụng và cấu trúc vốn để đưa ra các phương án xử lý, giảm thiểu nguy cơ gây thất thoát và ảnh hưởng tới an toàn nguồn vốn của doanh nghiệp.

QUẢN LÝ VỐN LƯU ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Vốn lưu động là nguồn vốn trong ngắn hạn nhằm đáp ứng cho các hoạt động SXKD hàng 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.

Do vậy, đảm bảo hiệu quả công tác quản lý vốn lưu động sẽ giúp giải phóng nguồn tiền nội tại doanh nghiệp để phục vụ cho các hoạt động đầu tư, phát triển với chi phí vốn thấp, góp phần cải thiện lợi nhuận cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH



Hình 30: Mối quan hệ giữa vòng quay tiền, vốn lưu động và chu kỳ kinh doanh

Một số biện pháp sau đây sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản lý vốn lưu động:

- Liên quan tới quản lý phải thu khách hàng:
 - Thường xuyên rà soát chính sách bán hàng và điều khoản thanh toán của khách hàng trên cơ sở phân tích dữ liệu lịch sử về bình quân chênh lệch giữa thời hạn thanh toán quy định trong hợp đồng bán hàng và thời gian thực tế công nợ thu hồi, kết quả về khía cạnh kinh doanh và tài chính của các chính sách chiết khấu khuyến khích khách hàng trả nợ trước thời hạn hoặc thanh toán tiền ngay v.v.
 - Chủ động theo dõi danh sách các khoản phải thu khách hàng và thống kê, phân loại tuổi nợ để xác định các khoản nợ quá hạn của khách hàng, từ đó đưa ra các biện pháp như đôn đốc thu hồi nợ trước khi đến hạn, đánh giá mức độ tin cậy về tín dụng của khách hàng là cơ sở thực hiện giao dịch tiếp theo.
- Liên quan tới quản lý phải trả nhà cung cấp:
 - Chủ động rà soát dữ liệu lịch sử về khối lượng giao dịch cũng như tuân thủ nghĩa vụ thanh toán của doanh nghiệp để làm cơ sở đưa ra các điều kiện thương thảo về hạn mức công nợ, thời hạn thanh toán và các chiết khấu thương mại (nếu có) với nhà cung cấp cũng như phân tích hiệu quả - chi phí giữa việc sử dụng thư bảo lãnh thanh toán và các chiết khấu thanh toán từ nhà cung cấp.
 - Đảm bảo cân nhắc tới số ngày phải thu công nợ của khách hàng trong quá trình thương lượng về giá và các điều khoản thanh toán với nhà cung cấp, để đảm bảo không bị thiếu hụt vốn lưu động.
- Liên quan tới quản lý hàng tồn kho:
 - Đảm bảo kế hoạch sản xuất, cung ứng hàng hóa, nguyên vật liệu (NVL) được xây dựng trên cơ sở phù hợp với kế hoạch kinh doanh ngày/ tuần/ quý của doanh nghiệp.
 - Thiết lập quy định về mức tồn kho tối đa, tối thiểu từ đó xác định điểm đặt hàng định kỳ cũng như khối lượng đặt hàng tối ưu.
 - Thiết lập cơ chế định kỳ kiểm kê số lượng và chất lượng hàng hóa, nguyên vật liệu trong kho, từ đó kịp thời nhận diện và đưa ra các biện pháp xử lý tồn tháo, mất mát về hàng tồn kho.
- Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần quy định rõ ràng vai trò, trách nhiệm của các cá nhân tập thể cũng như chế tài xử lý các vi phạm trong công tác quản lý vốn lưu động.
- Doanh nghiệp cũng cần xây dựng dự báo dòng tiền hàng tháng/ quý và thường xuyên theo dõi, rà soát biến động trên cơ sở điều chỉnh các giả định về quản lý vốn lưu động.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

QUẢN TRỊ DÒNG TIỀN

Một số nội dung cơ bản trong quản trị dòng tiền doanh nghiệp cần lưu ý:

- Lập kế hoạch dòng tiền chi tiết và cập nhật liên tục:
 - Kế hoạch dòng tiền bao gồm dự báo cụ thể thời điểm tiền ra và vào doanh nghiệp và là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng kế hoạch vốn trong ngắn hạn, trung và dài hạn.
 - Thông thường, doanh nghiệp lập kế hoạch dòng tiền theo phương pháp trực tiếp trên cơ sở thu – chi của tất cả các hoạt động kinh doanh, đầu tư, tài chính theo thời điểm tiền vào, tiền ra. Phương pháp gián tiếp (dựa trên doanh thu, chi phí và điều chỉnh vòng quay phải thu, phải trả, hàng tồn kho để dự báo thời điểm tiền vào, ra) ít được sử dụng hơn.
 - Kế hoạch dòng tiền càng chi tiết càng tốt (có thể thực hiện hàng tuần, hàng tháng) và cần cập nhật số thực hiện và dự báo kịch bản của 1-2 quý tiếp theo (cập nhật dự báo). Điều này giúp doanh nghiệp xác định thời điểm gọi vốn tối ưu, lên kế hoạch sử dụng vốn tối ưu, từ đó tối ưu chi phí vốn.
 - Dự báo chính xác tình trạng dòng tiền giúp doanh nghiệp xác định rõ kênh huy động vốn trong từng thời kỳ theo thứ tự ưu tiên:
 - ✓ Vốn lưu động sản sinh từ nội bộ thông qua quản lý hàng tồn kho, quản lý phải thu, quản lý phải trả).
 - ✓ Vốn lưu động vay tại ngân hàng (có hạn mức).
 - ✓ Vốn vay dài hạn.
 - ✓ Vốn chủ sở hữu.
 - Trong trường hợp doanh nghiệp dự báo có dòng tiền dư, doanh nghiệp sẽ chuẩn bị kịch bản tốt nhất về hình thức đầu tư, thời điểm đầu tư, thời gian đầu tư tối ưu. Ví dụ:
 - ✓ Đầu tư tài chính: tiền gửi ngắn hạn, dài hạn, đầu tư trái phiếu, cổ phiếu.
 - ✓ Đầu tư dự án v.v.
- Thiết lập hạn mức tồn quỹ tiền mặt tối ưu kèm các quy định cụ thể về xử lý tiền dư vượt hạn mức (ví dụ: đầu tư ngắn hạn vào tiền gửi ngân hàng) và các phương án xử lý khi tiền mặt tồn quỹ ít hơn mức an toàn (ví dụ: bán tài sản có tính thanh khoản cao trước khi nghĩ tới đi vay vốn lưu động).
- Đối với các doanh nghiệp có nhiều tài khoản ngân hàng hoặc nhiều đơn vị thành viên/ chi nhánh/ đại lý/ hệ thống phân phối, doanh nghiệp có thể xem xét tổ chức quản lý tài khoản tập trung hoặc quản lý dòng tiền tập trung thông qua sử dụng các dịch vụ của ngân hàng: ngân hàng sẽ tự động điều chuyển tiền giữa các tài khoản thanh toán của doanh nghiệp và các đơn vị khác mở tại cùng ngân hàng theo phát sinh báo có của tài khoản, theo hạn mức hoặc theo tỷ lệ trên cơ sở số dư tài khoản, với tần suất điều chuyển linh hoạt theo ngày/ tuần/ tháng hoặc vào các ngày cụ thể đáp ứng nhu cầu quản lý dòng tiền tập trung của doanh nghiệp.
- Xem xét sử dụng dịch vụ quản lý thanh toán tập trung, dịch vụ thu hộ, chi hộ của các ngân hàng để giảm thiểu rủi ro trong việc lưu trữ, vận chuyển, kiểm đếm tiền mặt.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG VỀ THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN TRỊ ĐỒNG TIỀN

Base.vn là đơn vị cung cấp các giải pháp quản trị doanh nghiệp trên một hệ quản trị và điều hành doanh nghiệp toàn diện. Tương tự nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa, Base cũng gặp các vấn đề trong quản lý dòng tiền và đã tìm được giải pháp cho chính mình bằng công cụ họ tự phát triển.

Thách thức: Trước đây, bảng lưu chuyển tiền tệ/ bảng quản trị dòng tiền của Base chỉ được vận hành theo chu kỳ tháng – tức cuối tháng CEO Base mới nắm được dòng tiền (vào, ra) của mình. Base có sử dụng phần mềm kế toán A, nhưng mọi báo cáo quản trị về tài chính của A đều không được xây dựng trên phần mềm này.

Giải pháp: Do yêu cầu về tính linh hoạt, chủ động và “thời gian thực” cả trên các báo cáo dòng tiền thực/dự đoán dòng tiền, phải thu, phải trả; cộng thêm đặc thù có rất nhiều chỉ số quản lý ngành nghề không cho phép tự động tính toán trên A, nên Base lựa chọn xây dựng các báo cáo quản trị tài chính dựa trên dữ liệu thu từ chính các ứng dụng của Base cộng thêm công cụ Zapier và Google Sheets. Mọi dữ liệu và báo cáo đều được thực hiện tự động và có chu kỳ kiểm tra/rà soát sai số hàng tuần để đảm bảo tính tối ưu theo thời gian.



Ví dụ đối với quản trị doanh thu, Base sử dụng phần mềm Base Workflow để theo dõi các khoản phải thu. Với mỗi khách hàng, Base quản trị tất cả các thông tin chi tiết về thời gian như: bao nhiêu thời gian để làm hợp đồng, gửi hợp đồng, thanh toán, ngày xuất hóa đơn, v.v. trên Base Workflow.

Base theo dõi thông tin các khoản phải thu trong Workflow “Quy trình xử lý hợp đồng và thanh toán”. Workflow này gồm các bước: Khởi tạo hợp đồng – Team lead review hợp đồng – Phê duyệt gói Hợp đồng – Xử lý điều khoản – Xác nhận thanh toán.

Tại bước xác nhận thanh toán, Base thiết lập các trường thông tin tùy chỉnh:

- Hợp đồng thanh toán mây lần (trường số).
 - Ngày thanh toán lần 1.
 - Giá trị thanh toán lần 1.
 - Ngày thanh toán lần 2.
 - Giá trị thanh toán lần 2.
 - Ngày thanh toán lần 3.
 - Giá trị thanh toán lần 3.

Trong đó, ngày và giá trị thanh toán được phép chế điền theo điều khoản thanh toán trong hợp đồng, đây là cơ sở của bảng phải thu khách hàng để nhân viên phụ trách nhắc nhở đối tác thanh toán đúng hạn.

Kết quả: Hiện tại, chu kỳ quản trị dòng tiền của Base là theo thời gian thực. Cụ thể vào bất kỳ thời điểm nào, CEO luôn nắm giữ được toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp – mọi dòng vào và ra của luồng tiền theo thời gian thực.

Chi tiết tham khảo tại: <https://success.base.vn/quan-tri-dong-tien-phi-thu-phi-chi-tu-bo-work/>.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

8.2

PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH HỖ TRỢ RA QUYẾT ĐỊNH

SỰ CẦN THIẾT HOẠT ĐỘNG PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH TẠI DOANH NGHIỆP

Trên cơ sở dữ liệu ghi nhận từ hệ thống kế toán tài chính và kế toán quản trị, doanh nghiệp cần tiến hành phân tích và đánh giá kết quả tài chính đạt được từ hoạt động kinh doanh, đầu tư so với chỉ tiêu đề ra trong kế hoạch ngân sách cũng như so với dữ liệu hoàn thành trong quá khứ của doanh nghiệp và thông lệ của ngành (nếu có). Việc đưa ra các phân tích một cách kịp thời và toàn diện sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát một cách hiệu quả dòng tài chính cho mọi hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư. Đồng thời, đây cũng là cơ sở để đưa ra các dự báo, từ đó xác định đòn bẩy kinh thích và điều tiết hoạt động theo hướng nâng cao hiệu suất và khả năng sinh lời của doanh nghiệp.

HỆ THỐNG CÁC CHỈ SỐ PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH CƠ BẢN

Quá trình phân tích tài chính của doanh nghiệp được thực hiện thông qua việc đánh giá các chỉ số tài chính (financial ratios) thể hiện sự tương quan giữa hai hoặc nhiều cấu phần trong bản báo cáo tài chính, từ đó giúp đưa ra nhận định về khả năng sinh lời, hiệu suất hoạt động, hiệu suất từ các dự án đầu tư, khả năng thanh khoản cùng như khả năng sử dụng đòn bẩy tài chính & an toàn vốn của doanh nghiệp. Đồng thời, việc phân tích các chỉ số tài chính của doanh nghiệp giúp chỉ ra các điểm mạnh, yếu về hiệu quả hoạt động và sức khỏe tài chính, là cơ sở để lãnh đạo doanh nghiệp định hình các sáng kiến, giải pháp và phương án tổ chức SXKD và đầu tư phù hợp với chiến lược phát triển bao gồm nhưng không giới hạn đối với các nội dung sau đây:

- Xác định sản phẩm/ dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp trên cơ sở lợi nhuận tối ưu;
- Thiết lập các điều khoản thương mại liên quan tới khách hàng và nhà cung cấp trên cơ sở cân đối hiệu quả vòng quay vốn lưu động;
- Thiết lập phương án tổ chức sản xuất phù hợp trên nguyên tắc tối ưu hóa thời gian lưu kho hàng hóa;
- Thẩm định và lựa chọn cơ hội, phương án đầu tư của doanh nghiệp;
- Xây dựng cấu trúc và phương án huy động vốn phục vụ hoạt động SXKD và đầu tư đảm bảo khả năng thanh khoản và tối ưu hóa chi phí vốn, v.v.

1. Khả năng sinh lời

- Giúp đánh giá về khả năng tạo ra lợi nhuận của doanh nghiệp từ hoạt động SXKD, sử dụng tài sản và vốn chủ sở hữu.
- Các số tài chính cơ bản: tỷ suất lợi nhuận gộp, tỷ suất lợi nhuận trước thuế, khấu hao, lãi vay (*EBITDA*), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (*ROE*), tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (*ROA*) v.v.

2. Hiệu suất hoạt động

- Giúp đánh giá về khả năng doanh nghiệp quản lý và cân đối một cách hiệu quả tài sản và công nợ, từ đó góp phần nâng cao lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Các chỉ số tài chính cơ bản: Vòng quay tổng tài sản (*Asset turnover*), Số ngày thu tiền của khách hàng bình quân (*DSO*), Số ngày tồn kho bình quân (*DIO*), Số ngày trả tiền cho nhà cung cấp (*DPO*) v.v.

CHƯƠNG 8: QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH

3. Hiệu suất đầu tư

- Giúp đánh giá về khả năng sinh lời và hiệu quả sử dụng vốn từ các cơ hội, phương án đầu tư phát triển, mở rộng của doanh nghiệp.
- Các chỉ số tài chính cơ bản: tỷ suất lợi nhuận trên tổng vốn đầu tư (*ROI*), tỷ suất hoàn vốn nội bộ (*IRR*), giá trị hiện tại thuần của dự án đầu tư (*NPV*), chi phí sử dụng vốn bình quân (*WACC*) v.v.

4. Khả năng thanh khoản

- Giúp đánh giá khả năng doanh nghiệp có thể tự chi trả các khoản nợ đến hạn mà không cần huy động nguồn vốn từ bên ngoài.
- Các chỉ số tài chính cơ bản: hệ số thanh toán hiện hành, hệ số thanh toán nhanh, hệ số thanh toán tiền mặt, tỷ suất dòng tiền thuần trên doanh thu v.v.

5. Khả năng sử dụng đòn bẩy tài chính và an toàn vốn

- Thể hiện cấu trúc vốn và khả năng sử dụng đòn bẩy tài chính của doanh nghiệp, từ đó nhận định các rủi ro tài chính có thể xảy ra cho doanh nghiệp.
- Các chỉ số tài chính cơ bản: tỷ suất nợ trên vốn chủ sở hữu, tỷ suất nợ trên tổng tài sản, tỷ suất vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản, khả năng chi trả lãi vay v.v

Bên cạnh việc đánh giá các nhóm chỉ số tài chính nêu trên, để hỗ trợ quá trình lập kế hoạch, ngân sách sản xuất – kinh doanh và thiết lập giá bán của sản phẩm, dịch vụ, doanh nghiệp cần thực hiện tính toán và phân tích điểm hòa vốn cũng như biên độ an toàn về sản lượng bán hàng hoặc doanh thu cần đạt để doanh nghiệp không phát sinh lỗ.

Tham khảo chi tiết định nghĩa và công thức tính toán các chỉ số tài chính cơ bản tại Phụ lục 9.

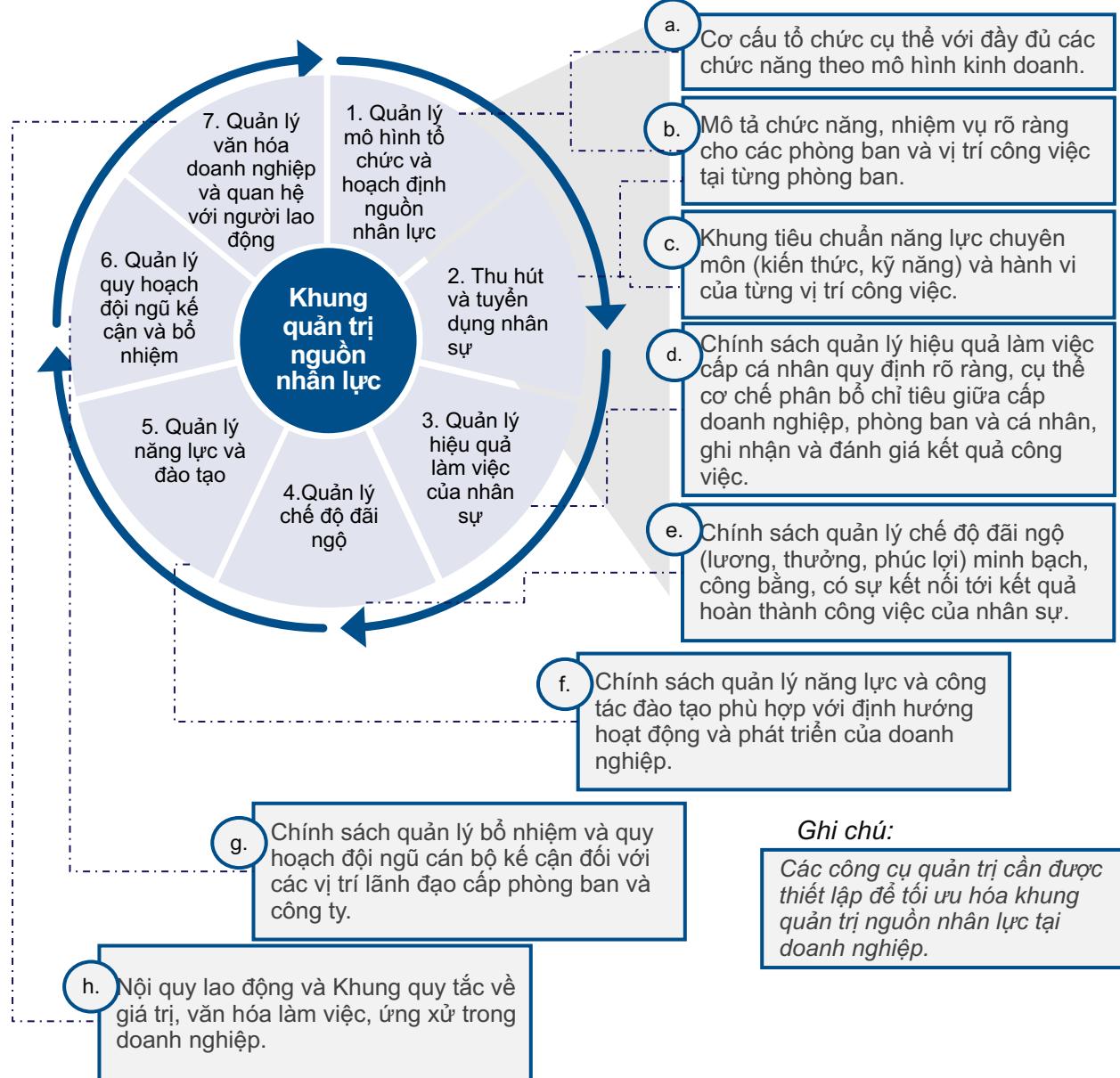
MỘT SỐ LƯU Ý KHI PHÂN TÍCH CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP

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. Tuy nhiên, một số nội dung sau đây cần được lưu ý trong quá trình đưa ra nhận định căn cứ vào các phân tích chỉ số tài chính:

- Việc chỉ phân tích kết quả riêng lẻ của một chỉ số sẽ không mang lại ý nghĩa hỗ trợ đưa ra các nhận định đánh giá. Thay vào đó, doanh nghiệp cần phân tích và đánh giá tập hợp các chỉ số có mối quan hệ nguyên nhân – hệ quả để hiểu rõ bản chất. Đồng thời, kết quả phân tích chỉ số tài chính chỉ có ý nghĩa cho quá trình ra quyết định khi được so sánh tương quan với các chỉ số tiêu chuẩn theo thông lệ ngành hoặc dữ liệu lịch sử.
- Việc đánh giá chỉ số tài chính trên cơ sở so sánh với các doanh nghiệp khác cần phải đảm bảo các doanh nghiệp tham chiếu có sự tương đồng về quy mô, ngành nghề, mô hình kinh doanh cũng như chế độ kế toán.
- Việc phân tích chỉ số tài chính chỉ cung cấp các thông tin định tính, không phản ánh các thông tin định lượng về hoạt động của doanh nghiệp.
- Dữ liệu đầu vào phục vụ phân tích chỉ số tài chính là dữ liệu quá khứ từ hệ thống kế toán tài chính, vì vậy không phản ánh xu hướng tương lai cũng như ảnh hưởng bởi điều kiện kinh tế như lạm phát.

CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

Hệ thống quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là một cầu 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.



Hình 31: Các cầu phần trong khung quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Nguồn: EY.

#1: Quản lý mô hình tổ chức và hoạch định nguồn nhân lực tại doanh nghiệp:

Đây là hoạt động cơ sở nhằm truyền tải mục tiêu chiến lược hoạt động của doanh nghiệp thành các yêu cầu cụ thể cho việc thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì đội ngũ nhân sự làm việc tại doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần thường xuyên rà soát và thiết lập phương án hiệu chỉnh kịp thời về cơ cấu tổ chức, phân công chức năng, nhiệm vụ của phòng ban, vị trí tại doanh nghiệp cũng như hệ thống tiêu chuẩn năng lực yêu cầu để phù hợp với các thay đổi về mô hình kinh doanh và định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Từ đó, đưa ra dự báo cụ thể về nhu cầu nguồn nhân lực trong ngắn, trung và dài hạn để doanh nghiệp triển khai hiệu quả các mục tiêu đề ra.

Doanh nghiệp cũng cần chủ động cập nhật và theo dõi xu hướng biến động đối với các chỉ số về tình hình nhân sự tại doanh nghiệp như tỷ lệ nhân sự nghỉ việc, năng suất lao động bình quân, chi phí nhân sự, mức độ hài lòng của nhân sự về môi trường làm việc và chính sách nhân sự v.v. để kịp thời nắm bắt diễn biến và đưa ra các phương án quản lý phù hợp.

CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

#2: Thu hút và tuyển dụng nhân sự:

Công tác này được nhận định là đòi hỏi nhiều nguồn lực vận hành nhất trong hệ thống quản trị nhân sự tại DNNVV. Điều này xuất phát từ thực trạng thiếu hụt nhân sự và biến động về bộ máy tổ chức xảy ra thường xuyên đặc biệt là tại các doanh nghiệp trong giai đoạn mới thành lập. Đồng thời, những hạn chế về ngân sách cho các chế độ đãi ngộ, đào tạo cũng như sự kém hấp dẫn về thương hiệu tuyển dụng khiến các DNNVV phải đổi mới với nhiều khó khăn trong việc thu hút, tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

Để đảm bảo hiệu quả hoạt động, công tác tuyển dụng tại doanh nghiệp phải triển khai trên nguyên tắc đúng người, đúng việc và đúng thời điểm, phù hợp với kế hoạch nguồn nhân lực và các yêu cầu năng lực của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần xem xét lựa chọn nguồn/ kênh tìm kiếm ứng viên (ví dụ qua đơn vị tuyển dụng chuyên nghiệp hoặc qua kênh trực tuyến như Facebook/ LinkedIn hoặc qua bạn bè, người quen giới thiệu) và áp dụng phương án xét tuyển phù hợp với đặc điểm công việc và yêu cầu về năng lực của vị trí cần tuyển.

Ngoài ra, để nhân sự mới sớm hòa nhập và gắn kết với tổ chức, doanh nghiệp cần tổ chức các buổi chia sẻ, đào tạo hội nhập để giúp nhân sự hiểu được sứ mệnh, mục tiêu hoạt động tổng thể của doanh nghiệp và kỳ vọng của doanh nghiệp đối với vai trò đóng góp của cá nhân họ.

#3: Quản lý hiệu quả làm việc của nhân sự:

Như đã trình bày tại Chương 2, hệ thống quản lý hiệu quả làm việc của nhân sự cũng cần bắt đầu từ việc thiết lập các mục tiêu cá nhân, tập thể phòng ban, đội nhóm phù hợp với mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp, xác định các chương trình hành động cụ thể từ đó theo dõi, đánh giá tiến độ, kết quả thực hiện để có những phương án hiệu chỉnh kịp thời. Do vậy, đây được xem như công cụ quan trọng giúp lãnh đạo doanh nghiệp gắn kết, khích lệ lực của từng nhân sự tới các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc đặt ra các mục tiêu cụ thể và hướng nhân sự tới các trọng tâm công việc, kết quả cần thực hiện sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu những công việc “dư thừa”, không mang lại hiệu quả.

Để hệ thống quản lý hiệu quả làm việc cấp cá nhân đạt được các kỳ vọng về quản trị, doanh nghiệp cần lưu ý về một số nội dung sau đây trong quá trình triển khai:

- Việc phân bổ mục tiêu công việc, kế hoạch hành động và các kỳ vọng về kết quả phải trên cơ sở thống nhất giữa nhân sự và cấp quản lý và công bằng trong nội bộ doanh nghiệp.
- Việc ghi nhận, theo dõi và đánh giá kết quả công việc cần được thực hiện minh bạch, khách quan giữa các nhân sự tại doanh nghiệp.
- Cấp quản lý tại doanh nghiệp chủ động hướng dẫn, đào tạo trong quá trình làm việc và thường xuyên đưa ra góp ý để nhân sự có những cải thiện, điều chỉnh kịp thời trong quá trình làm việc thay vì đợi tới thời điểm đánh giá kết quả của nhân sự.
- Kết quả hoàn thành công việc của nhân sự cần được liên kết chặt chẽ với chính sách đãi ngộ (lương, thưởng, phúc lợi), chính sách đào tạo và phát triển nhân viên của doanh nghiệp, từ đó khuyến khích nhân sự cống hiến và gắn bó với tổ chức.
- Doanh nghiệp lựa chọn chu kỳ đánh giá hiệu quả công việc phù hợp nhằm đảm bảo kịp thời khích lệ những thành tích, nỗ lực của nhân sự cũng như tối ưu hóa nguồn lực (thời gian, tài chính) để triển khai. Thông thường, kỳ đánh giá kết quả hoàn thành công việc sẽ được thực hiện hàng quý hoặc 06 tháng/ lần.

CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

#4: Quản lý chế độ đãi ngộ cho nhân sự:

Chế độ đãi ngộ bao gồm chính sách lương cố định, thưởng, phúc lợi (bảo hiểm bắt buộc/ không bắt buộc, phúc lợi tài chính v.v.) là một trong những yếu tố có ảnh hưởng nhất tới sự gắn bó của nhân sự với doanh nghiệp. Trong điều kiện hạn hẹp về ngân sách hoạt động nói chung cũng như ngân sách cho nhân sự nói riêng, để duy trì sự hài lòng của nhân sự, các DNNVV được khuyến nghị áp dụng triết lý đãi ngộ tập trung vào sự công bằng nội bộ và chia sẻ. Trong đó:

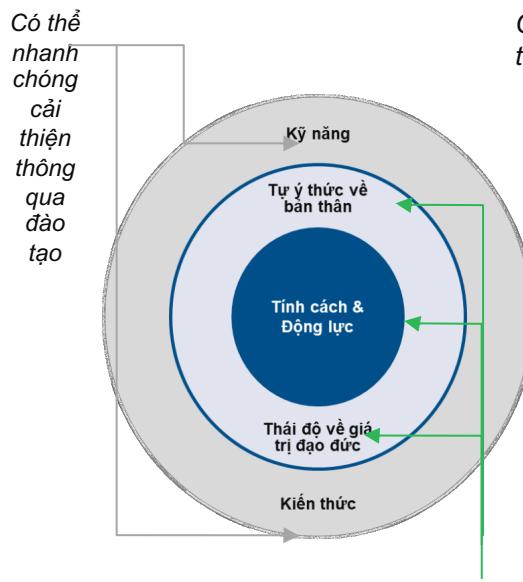
- Sự công bằng nội bộ: thể hiện qua chế độ lương, thưởng, phúc lợi rõ ràng, minh bạch trên cơ sở phù hợp mức độ phức tạp của công việc đảm nhận, kết quả công việc và mức độ đóng góp của nhân sự vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Sự chia sẻ: thể hiện qua các cam kết của doanh nghiệp về chế độ thưởng, phúc lợi bổ sung cho người lao động trong trường hợp đạt kết quả kinh doanh khả quan.

Bên cạnh đó, để đảm bảo luôn duy trì một chính sách đãi ngộ hiệu quả, lãnh đạo doanh nghiệp cần thường xuyên lắng nghe nguyện vọng về đãi ngộ của người lao động để có những cập nhật, điều chỉnh giúp hài hòa lợi ích của các bên.

#5: Quản lý năng lực và đào tạo:

Công tác quản lý năng lực là quá trình xác định và cập nhật các tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng chuyên môn và hành vi cần thiết đối với từng vị trí công việc tại doanh nghiệp nhằm đáp ứng các định hướng, mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp đồng thời tiến hành đánh giá mức độ thành thạo của đội ngũ nhân sự đối với từng yêu cầu năng lực. Việc đưa ra các yêu cầu cụ thể về năng lực đối với từng vị trí công việc sẽ giúp cải thiện hiệu quả và sự minh bạch hóa công tác tuyển dụng cũng như bổ nhiệm nhân sự tại doanh nghiệp. Ngoài ra, đây cũng là cơ sở để rà soát, phân loại nhân sự, từ đó thiết lập các chương trình đào tạo, bồi dưỡng và lộ trình phát triển sự nghiệp phù hợp đối với từng nhân sự.

Để xác định cách thức triển khai các chương trình quản lý năng lực và đào tạo một cách hiệu quả, doanh nghiệp cần nắm rõ đặc điểm về sự hình thành và phát triển của từng phân loại năng lực cũng như cấu trúc hệ thống năng lực thông thường tại doanh nghiệp.



Căn cứ vào đặc điểm hình thành và phát triển, năng lực trong doanh nghiệp thường được chia thành 03 loại:

- Kiến thức:** Là các hiểu biết về ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp cũng như chuyên môn, chuyên ngành được tích lũy thông tin trong quá trình học tập và làm việc. Ví dụ: Kiến thức về tài chính, kế toán v.v.
- Kỹ năng:** Là các khả năng vận dụng kiến thức để thực hiện một nhiệm vụ, công việc cụ thể. Kỹ năng bồi dưỡng và hoàn thiện thông qua quá trình đào tạo và rèn luyện trong công việc. Ví dụ: Kỹ năng phân tích báo cáo tài chính, Kỹ năng thuyết trình v.v.
- Hành vi:** Là các biểu hiện về thái độ, ứng xử bằng hành động bắt nguồn từ đặc điểm tính cách và các nhận thức, ý thức được trau dồi qua quá trình học tập, làm việc và chịu ảnh hưởng bởi môi trường, hoàn cảnh sống và làm việc của nhân sự. Đây là phân loại năng lực quyết định sự thành công của nhân sự và là nhân tố góp phần tạo dựng văn hóa làm việc của tổ chức/ tập thể. Ví dụ: Khả năng thích nghi với sự thay đổi, khả năng hợp tác v.v.

Hình 32: Phân loại năng lực của nhân sự làm việc tại doanh nghiệp

Nguồn: EY.

CHƯƠNG 9: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

Năng lực Lãnh đạo – Bắt buộc đối với vị trí quản lý tại doanh nghiệp	
Gồm các kiến thức và hành vi khiến nhân sự trở thành nhân tố có tầm ảnh hưởng, lãnh đạo trong doanh nghiệp. Ví dụ: Kiến thức chuyên biệt góp phần kiến tạo các giá trị khác biệt cho doanh nghiệp so với các đối thủ trong ngành; Hành vi giúp lan tỏa văn hóa và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.	
Năng lực Chuyên ngành – Khác biệt đối với từng bộ phận, phòng ban chức năng tại doanh nghiệp	
Kiến thức ngành nghề kinh doanh	Kiến thức và Kỹ năng chuyên môn/ nghiệp vụ
Là tập hợp các kiến thức về lĩnh vực kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.	Là tập hợp các kiến thức và kỹ năng chuyên môn liên quan cụ thể tới mảng chức năng và vị trí công việc trong doanh nghiệp.
Năng lực Nền tảng – Bắt buộc đối với mọi vị trí công việc tại doanh nghiệp	
Là tập hợp các biểu hiện về hành vi, kiến thức, kỹ năng cơ bản đáp ứng được các yêu cầu về hoạt động hàng ngày trong doanh nghiệp, gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức, góp phần tạo dựng văn hóa làm việc.	



Hình 33: Cấu trúc hệ thống năng lực cốt yếu nhu cầu quản trị và phát triển tại doanh nghiệp

#6: Quản lý công tác quy hoạch đội ngũ kế cận và bổ nhiệm nhân sự quản lý:

Công tác quy hoạch đội ngũ kế cận là việc xác định các vị trí quản lý, điều hành then chốt có ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp, từ đó lựa chọn các ứng viên tiềm năng trong hàng ngũ nhân sự hiện có tại doanh nghiệp để bồi dưỡng, phát triển nhằm đáp ứng các tiêu chuẩn năng lực của vị trí dự kiến kế nhiệm. Đây là phương thức giúp thúc đẩy sự gắn bó của nhân sự với doanh nghiệp, đồng thời giảm thiểu nguy cơ chảy máu chất xám cũng như thiếu hụt nguồn nhân lực có chất lượng tại doanh nghiệp.

Để đảm bảo hiệu quả công tác quy hoạch đội ngũ kế thừa và bổ nhiệm nhân sự, doanh nghiệp cần thiết lập lộ trình thăng tiến nội bộ rõ ràng trên nguyên tắc phù hợp với các tiêu chuẩn về năng lực hành vi, kiến thức và chuyên môn của từng vị trí quản lý. Ngoài ra, quy trình lựa chọn nhân sự vào đội ngũ kế thừa cũng như xem xét bổ nhiệm nhân sự quản lý cần phải đảm bảo minh bạch công bằng căn cứ kết quả rà soát, đánh giá năng lực và kết quả hoàn thành công việc của nhân sự trong quá trình làm việc.

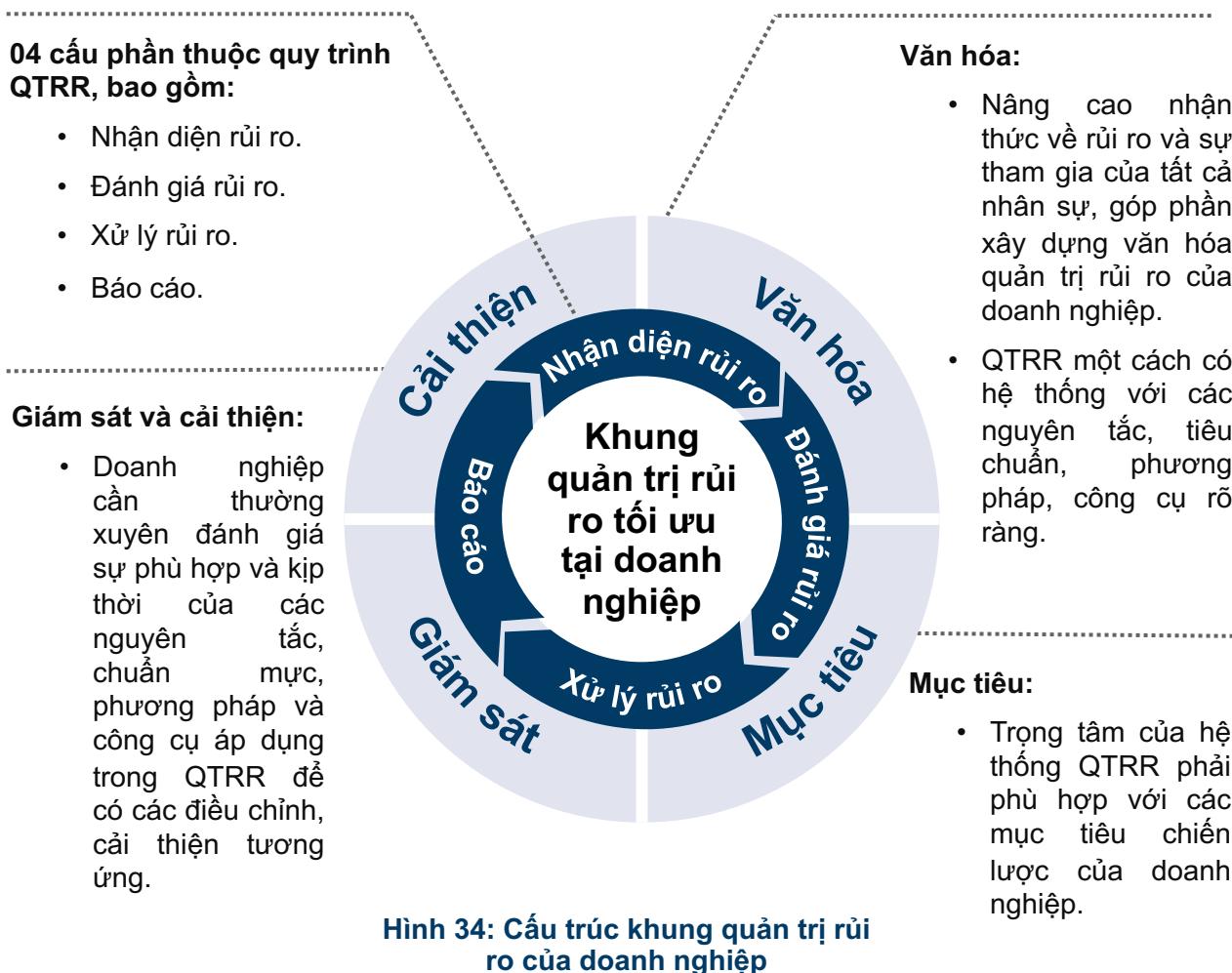
#7: Quản lý văn hóa doanh nghiệp và quan hệ với người lao động:

Văn hóa doanh nghiệp là giá trị vô hình, hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm giá trị cốt lõi, các quy tắc, tôn chỉ hoạt động và hành vi, thái độ của mỗi thành viên tại doanh nghiệp trong quá trình tương tác nội bộ và với bên ngoài như khách hàng, đối tác v.v. Đây là một công cụ quản trị nhân sự quan trọng trong “việc chèo lái con thuyền” doanh nghiệp đi đúng hướng bởi nó giúp định hướng cách suy nghĩ, niềm tin và xu hướng hành vi của các nhân sự làm việc trong tổ chức, từ đó tạo ra tiếng nói chung giữa các cá nhân trong tổ chức. Một doanh nghiệp có nền tảng văn hóa tích cực trên cơ sở các giá trị cốt lõi và định hướng phát triển dài hạn vun đắp niềm tự hào của nhân viên về công việc của họ, niềm tin vào sự thành công của doanh nghiệp. Từ đó, họ sẽ không ngừng nỗ lực vì mục tiêu phát triển và tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

SỰ CẦN THIẾT VÀ TỔNG QUAN KHUNG QUẢN TRỊ RỦI RO (QTRR) TẠI DOANH NGHIỆP

Như đã đề cập tại Chương 3 – Mô hình hoạt động của doanh nghiệp, bên cạnh các khía cạnh hoạt động về Khách hàng, Tài chính, Vận hành thì Rủi ro là cũng là một khía cạnh trọng yếu mà doanh nghiệp cần phải thiết lập hệ thống theo dõi, quản lý và giám sát. Bởi 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. Vì vậy, doanh nghiệp cần thiết lập và triển khai 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 không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu các nguy cơ mà còn tối đa hóa các cơ hội đảm bảo cho sự tăng trưởng và phát triển bền vững của doanh nghiệp.



Nguồn: ISO 31000, EY.

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

NHẬN DIỆN RỦI RO CỦA DOANH NGHIỆP

Trên thực tế, lợi nhuận mà các doanh nghiệp đạt được thường đi kèm với việc chấp nhận rủi ro hơn là việc loại bỏ rủi ro, vì vậy việc nhận diện đầy đủ rủi ro là rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong quá trình nhận diện rủi ro, doanh nghiệp cần xác định rõ mức độ chấp nhận rủi ro cũng như xây dựng một danh mục rủi ro toàn diện bao hàm đầy đủ các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp.

- Mức độ chấp nhận rủi ro (hay còn gọi là khẩu vị rủi ro) là mức tối đa doanh nghiệp sẵn sàng chấp nhận để thực hiện sứ mệnh, tầm nhìn, các mục tiêu chiến lược của mình. Khẩu vị rủi ro phản ánh triết lý quản trị của lãnh đạo doanh nghiệp, và có ảnh hưởng đến văn hóa và phương thức kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp.
- Danh mục rủi ro liệt kê tất cả các rủi ro của doanh nghiệp theo 04 phân nhóm chính gồm rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro tuân thủ và rủi ro tài chính, nhằm cung cấp nhận định, hiểu biết chung về rủi ro trong toàn doanh nghiệp. Danh mục rủi ro là khác biệt giữa các ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, mức độ chấp nhận rủi ro của lãnh đạo doanh nghiệp tại từng thời kỳ và cần được rà soát, cập nhật định kỳ. *Tham khảo chi tiết về danh mục rủi ro tổng thể của doanh nghiệp tại Phụ lục 10.*

Đối với DNNVV, khi năng lực và nguồn lực cho quản trị rủi ro còn hạn chế, việc xác định rủi ro tuân thủ nên được ưu tiên thực hiện. Các rủi ro tuân thủ có thể kể đến bao gồm việc thực hiện chậm hoặc thiếu các nghĩa vụ thuế, hải quan, các nghĩa vụ đối với người lao động và các báo cáo theo luật định. Nếu xảy ra các vấn đề về thiếu tuân thủ, doanh nghiệp sẽ có thể chịu thiệt hại về mặt tài chính (từ các khoản phạt), danh tiếng và thậm chí xảy ra gián đoạn trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Ví dụ: vi phạm tiêu chuẩn chất lượng có thể dẫn đến việc hàng hóa xuất khẩu bị trả lại – ảnh hưởng đến doanh thu, phát sinh chi phí vận chuyển và ảnh hưởng uy tín của doanh nghiệp, quan hệ với đối tác v.v.

Ngoài ra, rủi ro thanh khoản trong quản lý rủi ro tài chính cũng là một vấn đề cần ưu tiên quản lý của DNNVV. Ví dụ: nếu doanh nghiệp không kịp thu hồi các khoản nợ phải thu, dòng tiền có thể bị ảnh hưởng, dẫn đến không đủ tiền mặt thanh toán các khoản vay nợ, phát sinh tiền phạt.

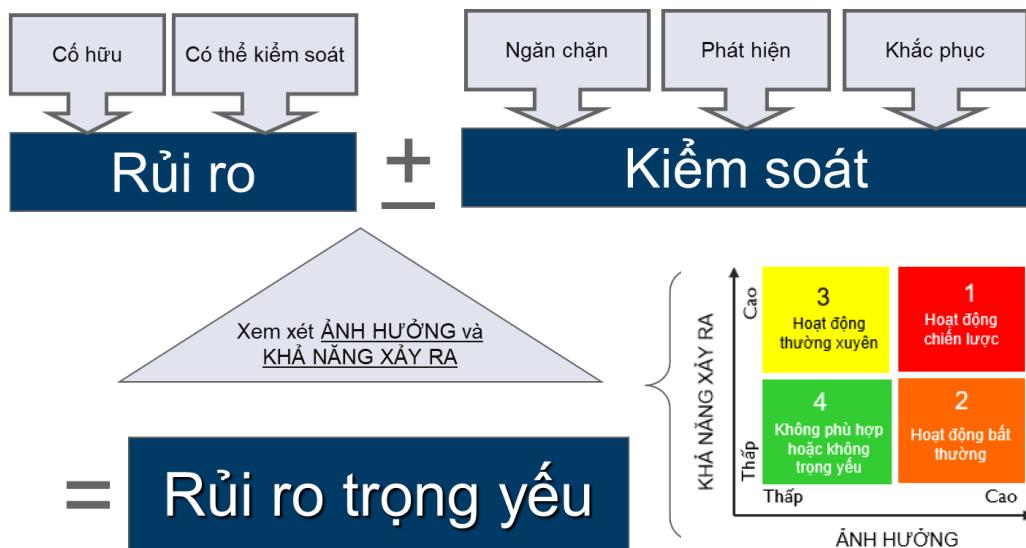


Hình 35: Minh họa danh mục rủi ro thường gặp tại DNNVV

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Trên cơ sở danh mục rủi ro, doanh nghiệp sẽ tiến hành đánh giá mức độ trọng yếu của rủi ro căn cứ vào các khía cạnh sau đây:



Hình 36: Phương trình đánh giá rủi ro của doanh nghiệp

Nguồn: EY.

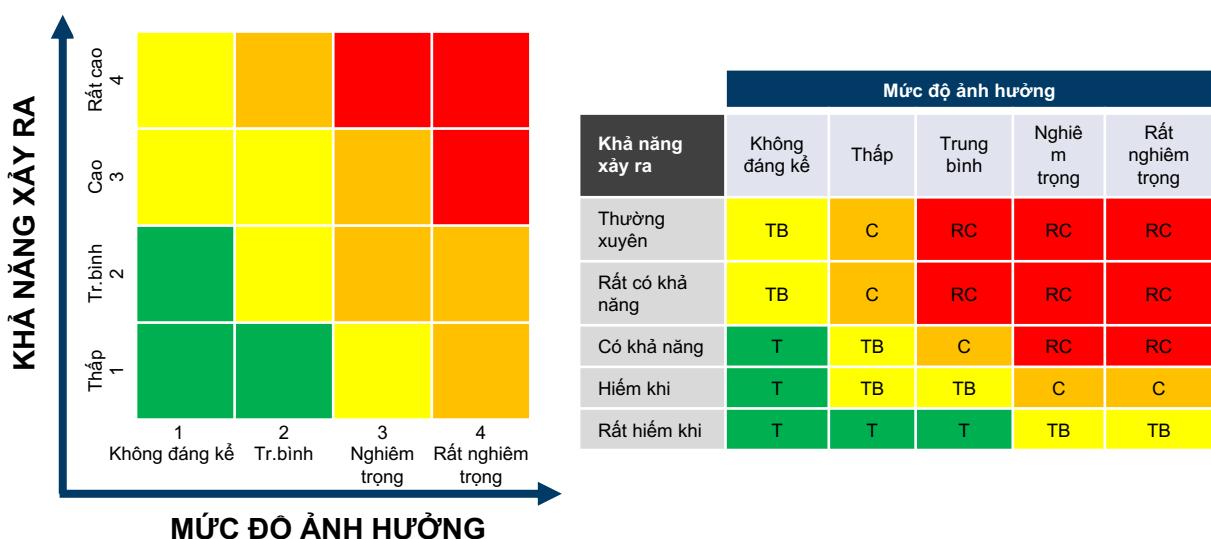
- Tính chất của rủi ro:
 - Rủi ro cố hữu: tồn tại sẵn trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp và không thuộc tầm kiểm soát của doanh nghiệp; hoặc
 - Rủi ro có thể kiểm soát: nguy cơ tồn thắt phát sinh từ sự gián đoạn của quá trình hoặc động do thiếu kiểm soát, hệ thống thông tin và con người.
- Các biện pháp kiểm soát rủi ro (nếu có):
 - Kiểm soát ngăn chặn: Là những kiểm soát mang tính chủ động để ngăn chặn, giảm thiểu khả năng xảy ra của rủi ro gồm: hệ thống chính sách quản lý, quy trình hướng dẫn hoạt động, các chương trình tập huấn, đào tạo. Ví dụ: tổ chức tập huấn, đào tạo về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ để giảm thiểu rủi ro xảy ra tai nạn lao động và hỏa hoạn.
 - Kiểm soát phát hiện: là những kiểm soát có tính rà soát (bị động) để nhận diện ra các sự kiện không mong muốn xảy ra gồm: hệ thống kiểm tra, theo dõi, báo cáo. Ví dụ: tổ chức kiểm tra/ tuần tra định kỳ, đột xuất để phát hiện các trường hợp cá nhân, đơn vị không tuân thủ nội quy về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ tại doanh nghiệp để giảm thiểu nguy cơ xảy ra tai nạn lao động và hỏa hoạn.
 - Kiểm soát khắc phục/ sửa chữa: Là những kiểm soát được thiết kế nhằm thực hiện các hành động khắc phục, sửa chữa hoặc giảm thiểu về mức độ ảnh hưởng của các sự kiện có thể được nhận diện từ trước (hỏa hoạn, bão lũ thiên tai, v.v.). Ví dụ: tổ chức diễn tập phòng cháy chữa cháy, thực hiện mua bảo hiểm cháy nổ, bảo hiểm sức khỏe cho người lao động để giúp hạn chế ảnh hưởng trong trường hợp xảy ra sự kiện không mong muốn.
- Mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra rủi ro (hay còn gọi là Thước đo rủi ro):
 - Mức độ ảnh hưởng (định tính và định lượng): đo lường mức độ tác động tới hoạt động của doanh nghiệp nếu một rủi ro xảy ra, trong mối tương quan với các hoạt động kiểm soát đang có của doanh nghiệp. Thông thường mức độ ảnh hưởng được đánh giá trên khía cạnh tài chính và phi tài chính.

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

- Khả năng xảy ra: Đo lường mức độ/ tần suất rủi ro có thể xảy ra, có tính đến các hoạt động kiểm soát hiện có của doanh nghiệp. Thông thường khả năng xảy ra được đánh giá dựa trên tần suất đã xảy ra trong quá khứ và dự đoán xác suất xảy ra trong tương lai.

Lưu ý: Các tiêu chí đánh giá thuộc thước đo rủi ro cần được quy định thống nhất trong toàn doanh nghiệp.

Căn cứ ma trận hay bản đồ xếp hạng rủi ro, doanh nghiệp xác định được các rủi ro cần ưu tiên xử lý.



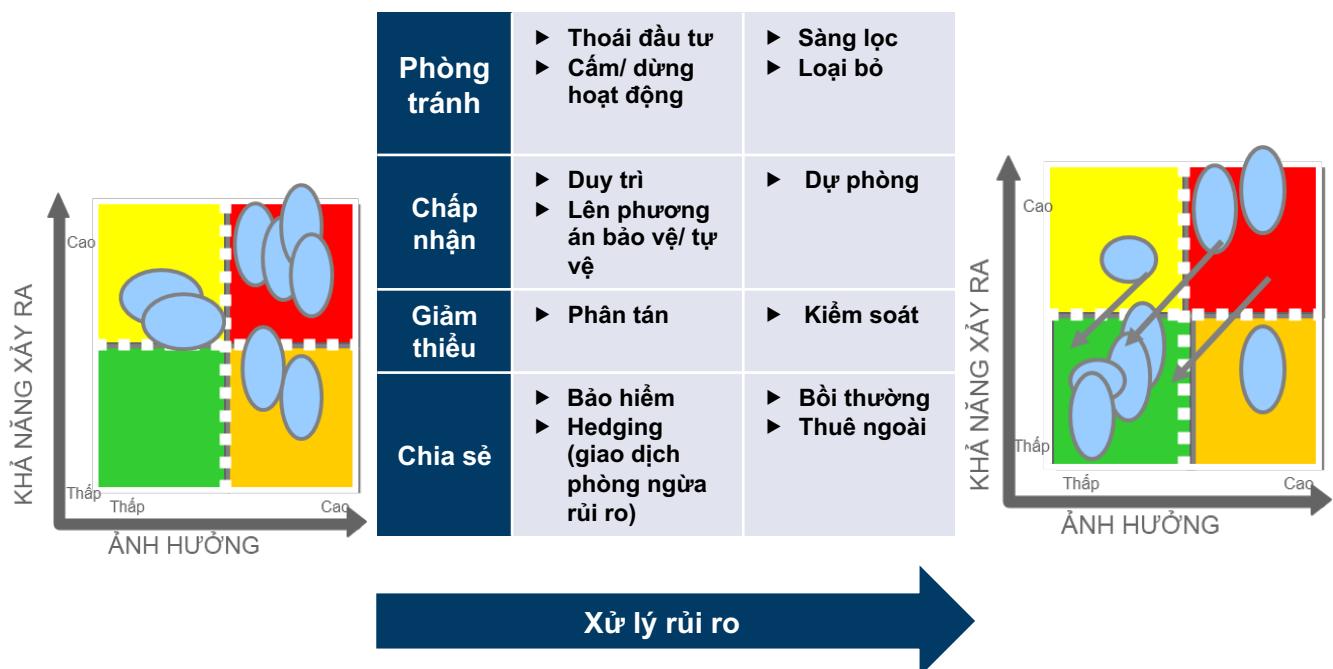
Hình 37: Minh họa ma trận và bản đồ xếp hạng rủi ro trong doanh nghiệp

XỬ LÝ RỦI RO

Tùy thuộc và tính chất và mức độ trọng yếu của từng rủi ro, doanh nghiệp đưa ra phương án xử lý rủi ro phù hợp. Một số phương án xử lý rủi ro phổ biến gồm:

- Giảm thiểu – giảm xác suất xảy ra hoặc mức độ nghiêm trọng của hậu quả rủi ro đem lại.
- Chấp nhận – duy trì rủi ro do chưa có điều kiện giảm thiểu xác suất và có kế hoạch dự phòng để xử lý hậu quả của rủi ro.
- Phòng tránh – dừng hoặc lựa chọn hoạt động thay thế cho hoạt động có rủi ro.
- Chia sẻ – chia sẻ rủi ro với bên thứ ba.

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP



Hình 38: Một số biện pháp xử lý rủi ro của doanh nghiệp

Trên cơ sở phương án xử lý rủi ro, doanh nghiệp cần chuẩn bị và triển khai kế hoạch hành động cụ thể bao gồm việc thiết kế và triển khai các kiểm soát trong doanh nghiệp, nhằm phòng tránh, chia sẻ, giảm thiểu rủi ro cũng như thiết lập, dự phòng các phương án hoạt động, vận hành để xử lý, khắc phục hậu quả trong trường hợp xảy ra rủi ro.

Song song với việc triển khai các phương án xử lý rủi ro, doanh nghiệp cần thực hiện giám sát, báo cáo và rà soát quy trình QTRR, nhằm đảm bảo các đánh giá về rủi ro phản ánh đúng thực tế môi trường hoạt động, kinh doanh, đánh giá được hiệu quả của hoạt động QTRR. Ngoài ra, việc rà soát cần thực hiện khi có các sự kiện hoặc thay đổi của doanh nghiệp như: thay đổi phạm vi hoạt động, thay đổi khẩu vị rủi ro, thay đổi cổ đông, v.v. hoặc khi có thay đổi trong môi trường kinh doanh.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC QUẢN TRỊ RỦI RO TIÊU CHUẨN TẠI DOANH NGHIỆP

Mô hình tổ chức quản trị rủi ro tiêu chuẩn tại doanh nghiệp sẽ gồm 03 lớp phòng vệ:

- Hàng phòng vệ thứ nhất – Đơn vị sở hữu rủi ro – Đây là tầng chịu trách nhiệm nhận diện và thực hiện đầy đủ các biện pháp kiểm soát, ngăn chặn, phát hiện và khắc phục rủi ro theo quy định của doanh nghiệp; Đây cũng là đối tượng chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và kiểm soát rủi ro trong quá trình thực hiện chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp.
- Hàng phòng vệ thứ hai – Đây là tầng chịu trách nhiệm xây dựng các quy định, chính sách và hướng dẫn về công tác quản trị và kiểm soát rủi ro, giám sát và đánh giá việc thực hiện quản trị và kiểm soát rủi ro và đưa ra cảnh báo cho cấp quản lý, điều hành về các vấn đề phát sinh hoặc thay đổi liên quan tới hệ thống QTRR tại doanh nghiệp.

CHƯƠNG 10: QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

- Hàng phòng vệ thứ ba – Đây là chức năng Kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị, chịu trách nhiệm kiểm soát độc lập và liên tục về hiệu quả và hiệu lực của hệ thống quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp. Từ đó, xác định các vấn đề và phương án cải thiện và báo cáo Hội đồng quản trị và cấp điều hành, quản lý doanh nghiệp về các vấn đề cần giải quyết.



Hình 39: Mô hình tổ chức ba hàng phòng vệ trong quản trị rủi ro doanh nghiệp.

Nguồn: Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ (*The Institute of Internal Auditors*).



VÍ DỤ TÌNH HUỐNG

Công ty X là một doanh nghiệp nhỏ và vừa hoạt động trong lĩnh vực thương mại. Công ty ký hợp đồng phân phối độc quyền tại thị trường Việt Nam đối với một số sản phẩm thực phẩm của một Tập đoàn đa quốc gia nổi tiếng. Doanh thu từ việc phân phối các sản phẩm này chiếm khoảng 85% tổng doanh thu của công ty và có xu hướng tăng trưởng đều qua các năm.

08 tháng trước khi hợp đồng phân phối độc quyền hết hạn, Công ty X nhận được thông báo từ nhà cung cấp về việc tạm dừng cung cấp sản phẩm do công ty vi phạm điều khoản thanh toán và có nợ quá hạn. Các ưu đãi chiết khấu của công ty trong tương lai cũng sẽ bị thay đổi theo chiều hướng bất lợi do bị hạ mức đánh giá uy tín từ nhà cung cấp.

Lãnh đạo công ty rất bất ngờ do công ty vẫn thanh toán đều đặn các hóa đơn của nhà cung cấp. Để tìm hiểu nguyên nhân, công ty thực hiện thuê tư vấn độc lập rà soát tuân thủ. Kết quả rà soát cho thấy mặc dù vẫn thực hiện thanh toán công nợ, tuy nhiên kế toán của công ty không thanh toán theo điều khoản về thời hạn thanh toán hóa đơn mà theo lượng tiền sẵn có của công ty tại thời điểm thực hiện thanh toán. Do đó, hóa đơn chưa đến hạn lại được thanh toán trong khi hóa đơn quá hạn thì chưa thực hiện thanh toán.

Như vậy, vì kẽ hở trong quản lý công nợ phải trả, công ty đã không tuân thủ điều khoản thanh toán với nhà cung cấp nước ngoài, phải chịu thiệt hại về uy tín, hoạt động (gián đoạn về nguồn cung) và tài chính (phạt lãi suất nợ quá hạn, giảm chiết khấu).

Khi làm việc với các đối tác lớn, rủi ro tuân thủ các điều khoản hợp đồng cần được xác định, đánh giá và có phương án xử lý phù hợp.

CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN – CÔNG NGHỆ SỐ CỦA DOANH NGHIỆP

11.1

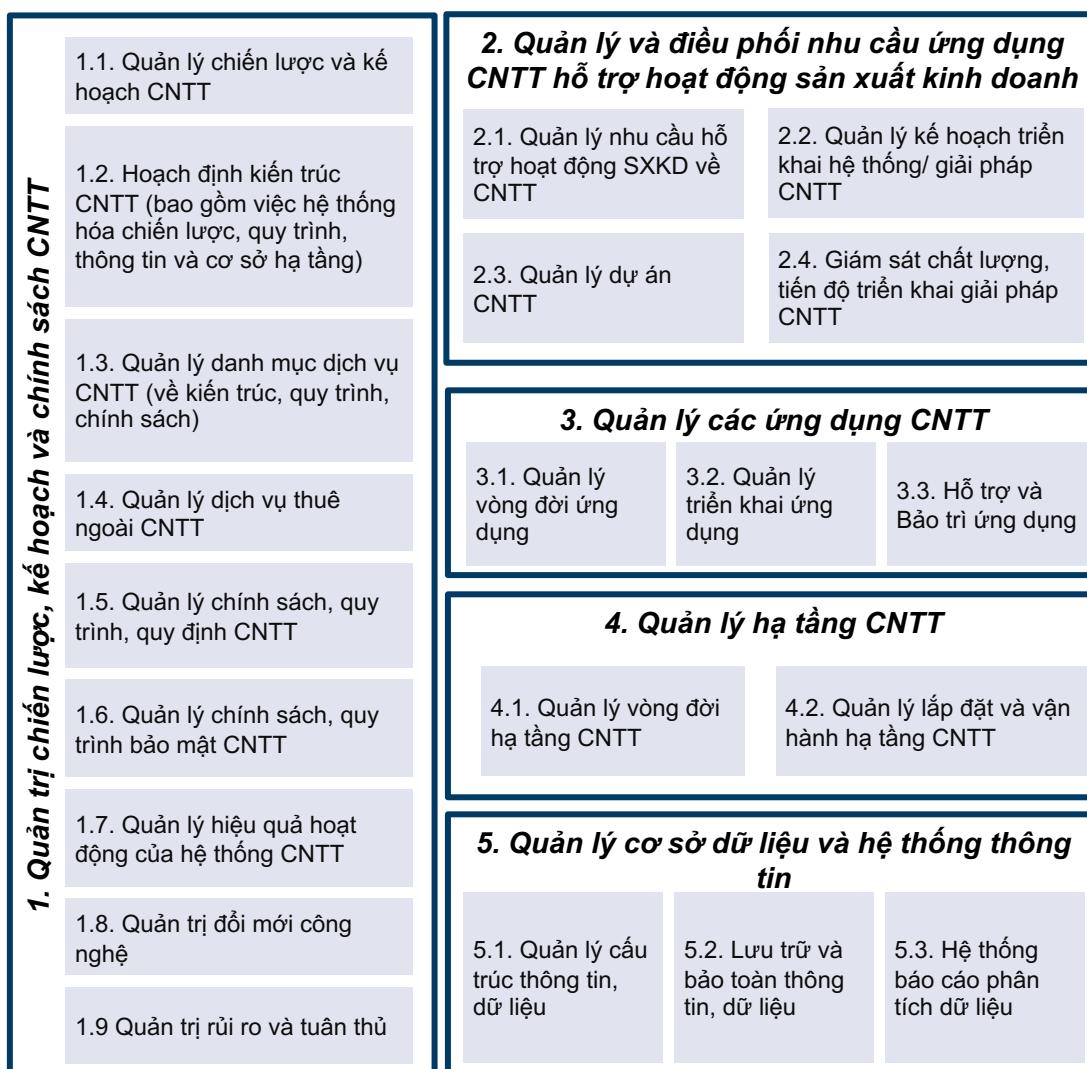
QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN – CÔNG NGHỆ SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TẠI DOANH NGHIỆP

Công nghệ thông tin (CNTT) hiện đang đóng vai trò quan trọng, không thể thiếu trong quá trình quản trị, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Sự phát triển và ứng dụng CNTT đã làm thay đổi đáng kể mô hình và cách thức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, chức năng quản trị CNTT tại các doanh nghiệp ngày nay không chỉ đơn thuần là lắp đặt, quản lý hoạt động, sửa chữa, nâng cấp thiết bị tin học, thiết bị mạng tại doanh nghiệp mà còn đóng vai trò tham mưu cho các lãnh đạo doanh nghiệp trong quá trình xây dựng định hướng, kế hoạch phát triển và ứng dụng CNTT, công nghệ số nhằm không ngừng 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

Để có thể ứng dụng và triển khai CNTT – công nghệ số một cách hiệu quả, 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).



Hình 40: Các cấu phần trong khung quản trị công nghệ thông tin tại doanh nghiệp.

Nguồn: EY.

11.2

QUẢN TRỊ DỮ LIỆU DOANH NGHIỆP

VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ DỮ LIỆU DOANH NGHIỆP

Trong bối cảnh của Cách mạng 4.0, dữ liệu được nhìn nhận là tài sản quan trọng dẫn dắt sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, 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.



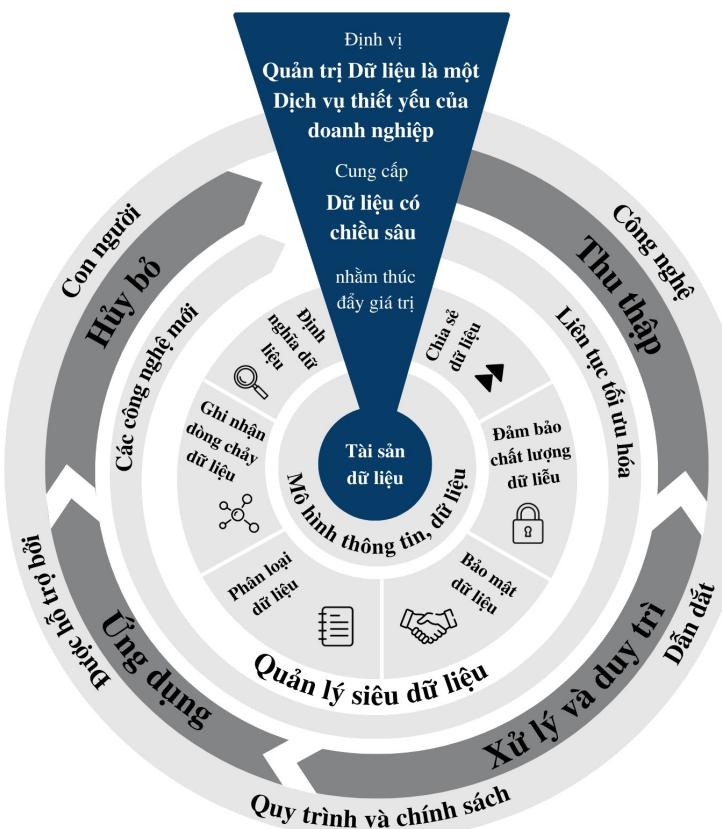
Hình 41: Lợi ích mang lại của khung quản trị dữ liệu đối với từng khía cạnh hoạt động tại doanh nghiệp.

Nguồn: EY.

CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN – CÔNG NGHỆ SỐ CỦA DOANH NGHIỆP

KHUNG QUẢN TRỊ DỮ LIỆU DOANH NGHIỆP

Dựa trên mục tiêu cần quản trị, nhu cầu từ hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp sẽ xây dựng hệ thống chính sách và quy trình quản trị dữ liệu, tổ chức bộ máy nhân sự và đầu tư hạ tầng, hệ thống công nghệ phù hợp phục vụ công tác quản trị dữ liệu.



Hình 42: 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.

MỘT SỐ LƯU Ý VỀ TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG CỦA DỮ LIỆU TẠI DOANH NGHIỆP

Tiêu chí	Mô tả
	Tính đầy đủ <ul style="list-style-type: none">Mọi dữ liệu liên quan đều có sẵn để sử dụng khi cần.
	Tính duy nhất <ul style="list-style-type: none">Mỗi bản ghi dữ liệu phải là duy nhất. Việc ghi nhận nhiều lần cho một dữ liệu sẽ dẫn tới trùng lặp.
	Tính nhất quán <ul style="list-style-type: none">Các dữ liệu cơ bản ở các nguồn khác nhau phải tuân thủ theo cùng một định nghĩa, mã ký tự và định dạng.
	Tính rõ ràng <ul style="list-style-type: none">Định nghĩa về dữ liệu cần được mô tả rõ ràng, cụ thể để hạn chế tối đa việc sử dụng các định nghĩa khác nhau cho cùng một đối tượng.
	Tính kịp thời <ul style="list-style-type: none">Dữ liệu cần phải đảm bảo sẵn sàng khi có yêu cầu sử dụng.

CHƯƠNG 11: QUẢN TRỊ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN – CÔNG NGHỆ SỐ CỦA DOANH NGHIỆP



TÌNH HUỐNG THỰC TẾ

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường chưa có hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) bài bản, việc thu thập và quản lý thông tin khách hàng thường được thực hiện thủ công, do các nhân viên bán hàng khác nhau cùng thực hiện và quản lý. Một thực trạng thường xảy ra là nhân viên bán hàng hoặc chăm sóc khách hàng sau khi nghỉ việc thường mang theo các dữ liệu khách hàng do mình quản lý sang công ty mới, phục vụ cho công việc mới.

Trong nhiều trường hợp, dữ liệu khách hàng có thể được xuất ra file excel bởi bất cứ thành viên nào trong đội sales. Khi nhân viên nghỉ việc hoàn toàn có thể mang dữ liệu theo sang công ty mới mà không bị kiểm soát. Với các khách hàng tiếp cận dịch vụ qua các kênh online và để lại thông tin liên lạc, nếu không có quy trình và quy định chặt chẽ, nhân viên bán hàng sẽ sử dụng di động hoặc các ứng dụng Zalo, Viber, Whatsapp theo số điện thoại cá nhân để trao đổi, tư vấn cho khách hàng. Do đó, lịch sử cuộc gọi, trao đổi và nội dung tư vấn không được lưu trong hệ thống dữ liệu của công ty.

Ngoài ra, khi nhân viên phụ trách tài khoản của khách hàng nghỉ việc, doanh nghiệp cần có quy trình chuyển giao tài khoản và chủ động chăm sóc khách hàng từ các thành viên còn lại của đội bán hàng.

Như vậy, các kẽ hở trong chính sách và quy trình quản lý dữ liệu của doanh nghiệp có thể dẫn đến việc thất thoát dữ liệu, lộ thông tin khách hàng và tăng rủi ro mất khách hàng, sụt giảm doanh thu.



11.3

AN TOÀN THÔNG TIN MẠNG VÀ AN NINH MẠNG

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, v.v.);
- Giảm thiểu rủi ro liên quan đến các nền tảng IOT (Internet vạn vật) / OT/ sản xuất thông minh.

Tại Việt Nam, doanh nghiệp cần tuân thủ các quy định của Luật An toàn thông tin mạng và Luật An ninh mạng cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ trên không gian mạng và sử dụng không gian mạng.

Sau khi xảy ra đại dịch COVID-19, với sự chuyển dịch sang phương thức làm việc từ xa, sự phát triển mạnh mẽ của các sản phẩm dịch vụ số phục vụ cho giáo dục, y tế, kinh doanh và tài chính, nguy cơ về an toàn thông tin mạng và an ninh mạng cũng tăng lên, đòi hỏi sự quan tâm và đầu tư đúng mức của doanh nghiệp.

KHUNG QUẢN TRỊ AN NINH MẠNG

Hoạt động quản trị rủi ro an ninh mạng có mối liên hệ chặt chẽ với hoạt động quản trị rủi ro nói chung của doanh nghiệp. Trên thế giới có một số khung quản trị an ninh mạng phổ biến có thể cung cấp cho doanh nghiệp các hướng dẫn và thông lệ trong việc quản trị rủi ro trên không gian mạng:

- Khung quản trị an ninh mạng NIST: có 3 cầu phần, trong đó, cầu phần cốt lõi gồm 5 chức năng cơ bản:
 - Xác định;
 - Bảo vệ;
 - Phát hiện;
 - Xử lý;
 - 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.



Phần III. **PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

TỔNG QUAN

Mục đích của Phần III nhằm giới thiệu với doanh nghiệp một số chủ đề cần quan tâm để thúc đẩy sự phát triển và tăng trưởng của doanh nghiệp. Đồng thời, đây cũng là những vấn đề giúp doanh nghiệp có thể tồn tại một cách bền vững, trong bối cảnh trên thế giới đang chứng kiến sự thay đổi đáng kể và nhanh chóng về xu hướng nhân khẩu học, điều kiện thị trường, công nghệ và quy định pháp luật.

Nội dung chính của **Phần Phát triển doanh nghiệp** bao gồm:

12

Chương

Quản trị đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

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.

13

Chương

Chiến lược tăng trưởng kinh doanh

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 doanh nghiệp cần cân nhắc như tăng trưởng bền vững và các bước chuyển dịch cần thiết.

12.1

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.

Để có thể bắt kịp với tốc độ thay đổi của môi trường kinh doanh, doanh nghiệp cần tổ chức quản lý đổi mới sáng tạo một cách bài bản, xây dựng các năng lực mới cần thiết và tận dụng các công nghệ mới nổi. Doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo, triển khai linh hoạt, thí điểm các công nghệ mới, tham gia các hệ sinh thái, quản lý danh mục sáng kiến đổi mới kinh doanh, triển khai các giải pháp mới và tích hợp với các chức năng của doanh nghiệp.

12.2

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:

1. Xây dựng chiến lược đổi mới sáng tạo

2. Phát triển các năng lực phục vụ cho đổi mới sáng tạo

3. Duy trì đổi mới sáng tạo trở thành một phần trong văn hóa của doanh nghiệp

#1: Xây dựng chiến lược đổi mới sáng tạo

- Doanh nghiệp cần xác định định hướng chiến lược cho hoạt động đổi mới sáng tạo và gắn kết định hướng này vào chiến lược chung của doanh nghiệp.
- Xác định danh mục các dự án đổi mới sáng tạo và cách tiếp cận trong việc đầu tư cho các dự án này.
- Xây dựng kế hoạch hành động và lộ trình cho đổi mới sáng tạo.

#2: Phát triển các năng lực phục vụ đổi mới sáng tạo

- Doanh nghiệp cần đánh giá nguồn lực và mức độ sẵn sàng cho đổi mới sáng tạo: tổ chức, quy trình...đã hỗ trợ cho đổi mới sáng tạo chưa, các vấn đề tồn tại và cơ hội cải thiện, các khu vực cần được đầu tư để cải thiện...
- Xác định các năng lực cần thiết phục vụ đổi mới sáng tạo, phù hợp với định hướng chiến lược: mô hình hoạt động cho đổi mới sáng tạo, bao gồm tổ chức, quy trình, dữ liệu, kiến thức, công nghệ cần thiết cho đổi mới sáng tạo, nguồn lực cần thiết về con người và tài chính...
- Ươm mầm các ý tưởng sáng tạo: bao gồm xác định và đánh giá, xếp hạng ưu tiên các ý tưởng đổi mới sáng tạo, xác định và chuẩn bị nguồn lực, xác định phương án đăng ký và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, triển khai thực hiện các ý tưởng đổi mới sáng tạo và thí điểm.

#3: Duy trì đổi mới sáng tạo trở thành một phần trong văn hóa doanh nghiệp

- Doanh nghiệp cần tích hợp đổi mới sáng tạo vào hoạt động của doanh nghiệp, tạo môi trường phát huy các năng lực mới, các công nghệ mới nổi và mở rộng quy mô các giải pháp đổi mới sáng tạo.
- Gắn kết nhân sự toàn doanh nghiệp với hoạt động đổi mới sáng tạo, thông qua việc tạo điều kiện cho sự đóng góp các ý tưởng, phân bổ vai trò trách nhiệm liên quan đến đổi mới sáng tạo, xây dựng và phân bổ các KPIs về đổi mới sáng tạo, có các chính sách khen thưởng liên quan đến đổi mới sáng tạo.

CHƯƠNG 12: QUẢN TRỊ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG DOANH NGHIỆP



ƯƠM MÀM CÁC Ý TƯỞNG SÁNG TẠO

Một trong những khó khăn trong việc ươm mầm các ý tưởng sáng tạo tại doanh nghiệp là việc tạo môi trường, cơ chế cho các ý tưởng từ toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp được thu thập, chia sẻ, đánh giá và có cơ hội được đầu tư triển khai. Thực tế cho thấy, các nhân viên trẻ và ít kinh nghiệm có thể có đánh giá và góc nhìn mới mẻ trong việc xử lý các vấn đề, từ đó có khả năng đóng góp ý tưởng sáng tạo có giá trị cho doanh nghiệp.

Theo kinh nghiệm từ các doanh nghiệp hàng đầu, hoạt động ươm mầm các ý tưởng sáng tạo có thể được thực hiện thông qua các cuộc thi trong nội bộ doanh nghiệp, trong đó tất cả nhân viên đều có thể đề xuất các ý tưởng đổi mới sáng tạo. Các ý tưởng sẽ được đánh giá bởi lãnh đạo doanh nghiệp và/ hoặc mời chuyên gia độc lập cùng tham gia. Những ý tưởng được lựa chọn sẽ được đầu tư nguồn lực để hoàn thiện và triển khai. Những nhân viên có ý tưởng sáng tạo được lựa chọn sẽ có cơ hội được tham gia tích cực vào quá trình triển khai ý tưởng này.

Ngoài việc giúp doanh nghiệp ươm mầm các ý tưởng sáng tạo, các cuộc thi này còn góp phần gắn kết nhân sự và xây dựng văn hóa đổi mới trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

13.1

CÁC LOẠI HÌNH CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

Doanh nghiệp thường tăng trưởng thông qua 3 loại hình chiến lược: (1) tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi, (2) mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực lân cận, (3) tạo đột phá trên thị trường.

#1: Tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi

Chiến lược tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi chủ yếu được thực hiện qua tăng trưởng tự thân (organic growth).

Mục tiêu chính của chiến lược tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi thường hướng đến tăng thị phần, cải thiện giá bán và cải thiện tính năng/ chất lượng sản phẩm.

Một số cân nhắc chính cho việc áp dụng chiến lược tăng trưởng hoạt động kinh doanh cốt lõi:

- Cải thiện thị phần thường đòi hỏi việc nghiên cứu khoảng cách giữa nhu cầu thị trường và các sản phẩm dịch vụ đang được cung cấp, nhằm xác định các đặc tính có thể dẫn dắt người tiêu dùng chuyển từ sản phẩm khác sang sản phẩm của doanh nghiệp.
- Định giá cần phù hợp để có thể tăng doanh số và vẫn đảm bảo lợi nhuận biên.

#2: Mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực lân cận

Chiến lược mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực lân cận thường được thực hiện qua tăng trưởng tự thân (organic growth).

Mục tiêu chính của chiến lược mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực lân cận thường bao gồm:

- Phát triển thêm sản phẩm hoặc nhãn hiệu cho thị trường hiện hữu của doanh nghiệp.
- Mở rộng thị trường ra các địa bàn hoặc phân khúc 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.

Một số cân nhắc chính cho việc áp dụng chiến lược mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực lân cận:

- Việc phát triển thêm sản phẩm hoặc nhãn hiệu cho thị trường hiện hữu của doanh nghiệp thường nhằm đáp ứng sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng và đòi hỏi sự đổi mới liên tục.
- Việc mở rộng thị trường ra các địa bàn hoặc phân khúc thị trường lân cận đòi hỏi nhãn hiệu hiện tại của doanh nghiệp phải có giá trị tương đối lớn và mức đầu tư đáng kể cho hoạt động marketing.
- 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 đòi hỏi đầu tư vốn và chi tiêu cho hoạt động marketing ở mức cao. Cơ hội cho việc thực hiện phương án này thường có đặc tính rủi ro cao và lợi nhuận cao.

CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

#3: Tạo đột phá trên thị trường

Chiến lược tạo đột phá trên thị trường được thực hiện qua cả tăng trưởng tự thân (organic growth) và tăng trưởng ngoại sinh (inorganic growth) thông qua các hoạt động mua bán sáp nhập.

Mục tiêu chính của chiến lược tạo đột phá trên thị trường có thể bao gồm:

- Phục vụ đối tượng khách hàng mới hoặc tham gia thị trường (địa lý) mới.
- Tạo ra thị trường mới.
- Đổi mới sáng tạo sản phẩm và/ hoặc giới thiệu nhãn hiệu mới cho thị trường hiện hữu và thị trường lân cận.

Một số cân nhắc chính cho việc áp dụng chiến lược tạo đột phá trên thị trường:

- Việc đổi mới sáng tạo và mở rộng sang thị trường hoặc phân khúc mới đòi hỏi hiểu biết về hành vi của người tiêu dùng. Thương hiệu của doanh nghiệp cần đủ mạnh để thích ứng và đáp ứng nhu cầu của tập khách hàng mới nhưng không ảnh hưởng tiêu cực đến tập khách hàng hiện hữu.
- Cơ hội tạo ra thị trường mới (ví dụ: tạo thương hiệu mới cho khách hàng mới) thường hiếm gặp nhưng có thể tạo ra tăng trưởng đột phá.

(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	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 (through 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

Hình 43: Các chiến lược tăng trưởng trong doanh nghiệp

Nguồn: EY.

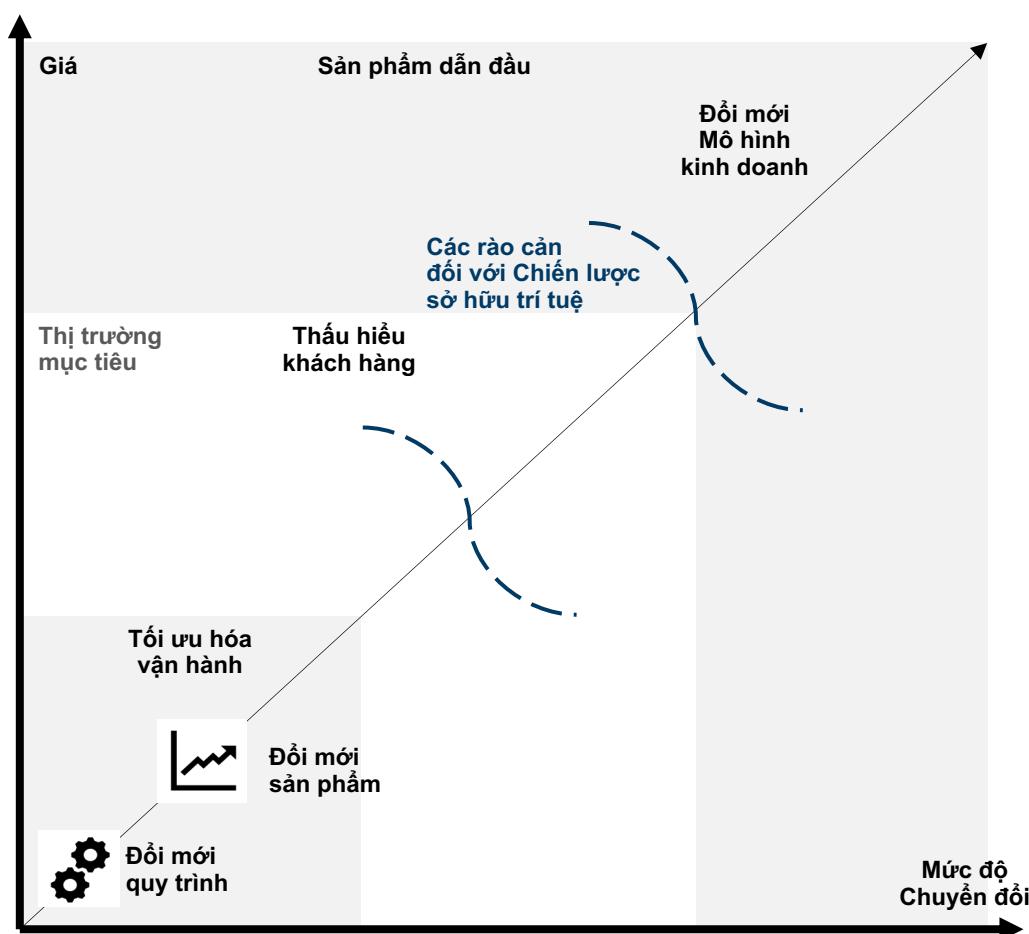
CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

13.2

CÁC CHIẾN THUẬT TĂNG CƯỜNG LỢI THẾ CẠNH TRANH

Trong quá trình hoạt động và phát triển, 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: doanh nghiệp thực hiện các chương trình chuyển đổi như cải tiến và đổi mới quy trình nhằm tối ưu hóa hiệu suất, cải tiến tính năng và chất lượng của sản phẩm, từ đó đem đến cơ hội đạt hiệu quả cao hơn về lợi nhuận.
- Tạo khác biệt về dịch vụ khách hàng: trên cơ sở nghiên cứu hành vi của khách hàng, doanh nghiệp thực hiện các chương trình chuyển đổi để nâng cao trải nghiệm của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.
- Tạo khác biệt về sản phẩm: doanh nghiệp đổi mới về sản phẩm thường bao gồm việc đổi mới mô hình kinh doanh. Với phương án này, doanh nghiệp sẽ phải trải qua mức độ chuyển đổi cao nhất nhưng cũng được hưởng mức giá bán cao hơn cho sản phẩm của mình.



Hình 44: Các lựa chọn để tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Nguồn: EY, Treacy Wiersema strategies.

CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

13.3

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

ĐỊNH NGHĨA CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

Theo Sổ tay chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, USAID LinkSME, 2020), chuyển đổi số trong doanh nghiệp được định nghĩa 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”.

Các lĩnh vực trọng tâm của chuyển đổi số trong doanh nghiệp, tương ứng với các cấp độ của chuyển đổi số trong doanh nghiệp, bao gồm:

- **Định hướng chiến lược:** Doanh nghiệp cần xác định và tích hợp chiến lược chuyển đổi số vào chiến lược phát triển chung của doanh nghiệp, phù hợp với tình hình thực tế và khả năng chuyển đổi của doanh nghiệp.
- **Chuyển đổi số mô hình kinh doanh:** Thực hiện áp dụng công nghệ số đổi mới kinh doanh, bán hàng và phân phối là yếu tố then chốt để doanh nghiệp nâng cao năng lực và sức cạnh tranh của mình.
- **Chuyển đổi số năng lực quản trị:** Hoạt động triển khai các hệ thống ứng dụng nhằm tối ưu các quy trình hoạt động doanh nghiệp (như tài chính kế toán, nhân sự, phân tích dữ liệu) được coi một giai đoạn lớn trong quá trình chuyển đổi số.

CÁC GIẢI PHÁP CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

Như trình bày trong phần “13.1 Các loại hình chiến lược tăng trưởng”, doanh nghiệp có ba (03) lựa chọn để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các giải pháp chuyển đổi số phù hợp có thể hỗ trợ hiệu quả cho quá trình tạo lợi thế cạnh tranh này:

- Tạo khác biệt về vận hành: Các giải pháp công nghệ số (CNS) có thể áp dụng gồm:
 - CNS cho chuỗi cung ứng (kết nối quản lý hàng tồn kho, sản xuất, mua hàng đầu vào).
 - CNS cho nghiệp vụ kế toán, tài chính.
 - CNS cho hệ thống báo cáo quản trị.
 - Chuyển đổi số/ tự động hóa quy trình cho các mảng nghiệp vụ lập kế hoạch, ngân sách và dự báo; quản trị nhân sự; quản lý công việc, v.v.
 - Chuyển đổi số/ tự động hóa quy trình sản xuất, công nghệ.
 - Xây dựng cơ sở dữ liệu chung của toàn doanh nghiệp.
 - Xây dựng hệ thống đảm bảo an toàn thông tin và an ninh mạng.
- Tạo khác biệt về trải nghiệm khách hàng: Doanh nghiệp có thể áp dụng 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: Doanh nghiệp cần:
 - Áp dụng CNS để từng bước 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.
 - Xây dựng cơ sở dữ liệu chung trong toàn bộ doanh nghiệp. Nâng cao năng lực phân tích dữ liệu để hiểu biết, đưa ra nhận định phục vụ kinh doanh (business insights) trong đó có hiểu biết về khách hàng.
 - Đầu tư vào đổi mới sáng tạo (R&D) để tạo ra các thay đổi trong sản phẩm, dịch vụ và không ngừng nâng cấp các hệ thống hiện tại.

CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

13.4

TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG

TẠI SAO DOANH NGHIỆP CẦN CÂN NHẮC TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG

Xu hướng tăng trưởng bền vững đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu, đặc biệt sau khi xảy ra đại dịch COVID-19. Xu hướng này đang tạo động lực và áp lực cho doanh nghiệp trong việc chuyển đổi theo tăng trưởng bền vững do tác động từ:

- Chính sách khuyến khích hoặc yêu cầu tuân thủ từ chính phủ:
 - Các vấn đề về khí hậu đang là ưu tiên của nhiều quốc gia. Chính sách của các chính phủ sẽ tập trung vào hai vấn đề chính: giảm phát thải carbon và cải thiện hiệu quả sử dụng tài nguyên.
 - Dự kiến từ sau 2021/22, trên thế giới các loại thuế môi trường sẽ tăng ít nhất 2 lần, tạo áp lực buộc doanh nghiệp phải chuyển đổi.
 - Tại Việt Nam, Chiến lược quốc gia về phát triển xanh giai đoạn 2021 – 2030 đã được phê duyệt vào ngày 01 tháng 10 năm 2021. Trong 4 mục tiêu cụ thể được chính phủ đặt ra, 2 mục tiêu có liên quan trực tiếp đến doanh nghiệp, bao gồm: (1) chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng xanh hóa các ngành kinh tế, áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn thông qua khai thác và sử dụng tiết kiệm, hiệu quả tài nguyên thiên nhiên và năng lượng dựa trên nền tảng khoa học và công nghệ, ứng dụng công nghệ số và chuyển đổi số, phát triển kết cấu hạ tầng bền vững để nâng cao chất lượng tăng trưởng, phát huy lợi thế cạnh tranh và giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường, và (2) xanh hóa lối sống và thúc đẩy tiêu dùng bền vững.
- Thói quen của người tiêu dùng đang thay đổi, chú trọng hơn đến các tác động về môi trường và xã hội:
 - Theo khảo sát của Ủy ban Châu Âu 2020, 56% người tiêu dùng được khảo sát đã có cảm nhận hưởng ứng đến môi trường khi mua sắm, 67% sẵn sàng chi trả cao hơn cho các sản phẩm thân thiện với môi trường.
 - Theo khảo sát chỉ số tiêu dùng tương lai (Future Consumer Index) 2020 của EY thực hiện trên 18 quốc gia, 2 trong số 5 xu hướng tiêu dùng chính sẽ làm thay đổi nhu cầu thị trường tiêu dùng sau COVID-19 là ưu tiên môi trường (Planet first) và ưu tiên xã hội (Society first):
 - o 17% người khảo sát sẵn sàng chi trả cho sản phẩm chất lượng cao, được khai thác bền vững; 59% sẵn sàng mua sản phẩm nội địa trong dài hạn.
 - o 16% người tiêu dùng tin rằng người tiêu dùng và doanh nghiệp cần chung tay đóng góp cho xã hội, 79% sẵn sàng thay đổi thói quen tiêu dùng để hướng đến lợi ích tốt hơn cho xã hội.
- Yêu cầu từ nhà đầu tư:
 - 72% nhà đầu tư hiện áp dụng đánh giá thông tin phi tài chính, tỷ lệ này tăng từ mức 32% vào năm 2018.
 - 59% nhà đầu tư coi môi trường là yếu tố quan trọng trong việc đánh giá các tiêu chí môi trường, xã hội và quản trị (ESG) khi đánh giá đầu tư.
- Thay đổi về công nghệ:
 - Sự phát triển của năng lượng tái tạo và xe điện là hai xu hướng chủ đạo giúp đẩy nhanh việc thực hiện mục tiêu giảm phát thải carbon trên toàn cầu.

CHƯƠNG 13: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG KINH DOANH & LỢI THẾ CẠNH TRANH

MỘT SỐ ƯU TIÊN CỦA DOANH NGHIỆP KHI CHUYỂN ĐỔI THEO HƯỚNG BỀN VỮNG

Doanh nghiệp nên bắt đầu quá trình chuyển đổi theo hướng bền vững bằng việc tuân thủ các quy định của Nhà nước. Đối với các doanh nghiệp có hoạt động xuất khẩu, việc này bao gồm cả đáp ứng các quy định của các thị trường xuất khẩu.

Để có thể chuyển đổi theo hướng bền vững một cách hiệu quả, doanh nghiệp cần:

- Tìm hiểu các quy định về bền vững liên quan đến doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp: các loại thuế môi trường, các yêu cầu về trách nhiệm của doanh nghiệp về môi trường, xã hội và quản trị.
- Tìm hiểu kỳ vọng của khách hàng và nhà đầu tư (nếu cần).
- Xác định các lĩnh vực và hoạt động cần ưu tiên. Ví dụ: áp dụng truy xuất nguồn gốc để tăng minh bạch, sử dụng nguyên liệu khai thác bền vững, giảm sử dụng sản phẩm hoặc bao bì từ nhựa không tái chế, cải thiện công nghệ xử lý rác thải, sử dụng năng lượng tái tạo.
- Thực hiện các dự án chuyển đổi theo hướng bền vững.
- Thực hiện truyền thông trong nội bộ doanh nghiệp và tới khách hàng, các cơ quan quản lý, nhà đầu tư và các bên liên quan.

HUY ĐỘNG VỐN CHO TĂNG TRƯỞNG BỀN VỮNG

Ngoài các kênh huy động vốn thông thường của doanh nghiệp, các doanh nghiệp theo định hướng phát triển bền vững có thể cân nhắc huy động vốn cho các dự án hoặc cho hoạt động xanh hoặc hoạt động bền vững của mình qua một số nguồn sau:

- Vay nợ:
 - Các chương trình tài trợ, cho vay phát triển xanh hoặc phát triển bền vững của chính phủ, ngân hàng thương mại và các nhà tài trợ quốc tế.
 - Phát hành trái phiếu xanh (green bonds), trái phiếu khí hậu (climate bonds).
- Huy động vốn chủ sở hữu:
 - Một số nhà tài trợ, quỹ đầu tư có các chương trình riêng cho việc đầu tư vào các dự án, doanh nghiệp xanh, doanh nghiệp phát triển theo hướng bền vững.



CHƯƠNG TRÌNH HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP KHU VỰC TƯ NHÂN KINH DOANH BỀN VỮNG GIAI ĐOẠN 2022-2025.

Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 167/QĐ-TTg ngày 08/02/2022 phê duyệt "Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khu vực tư nhân kinh doanh bền vững giai đoạn 2022-2025".

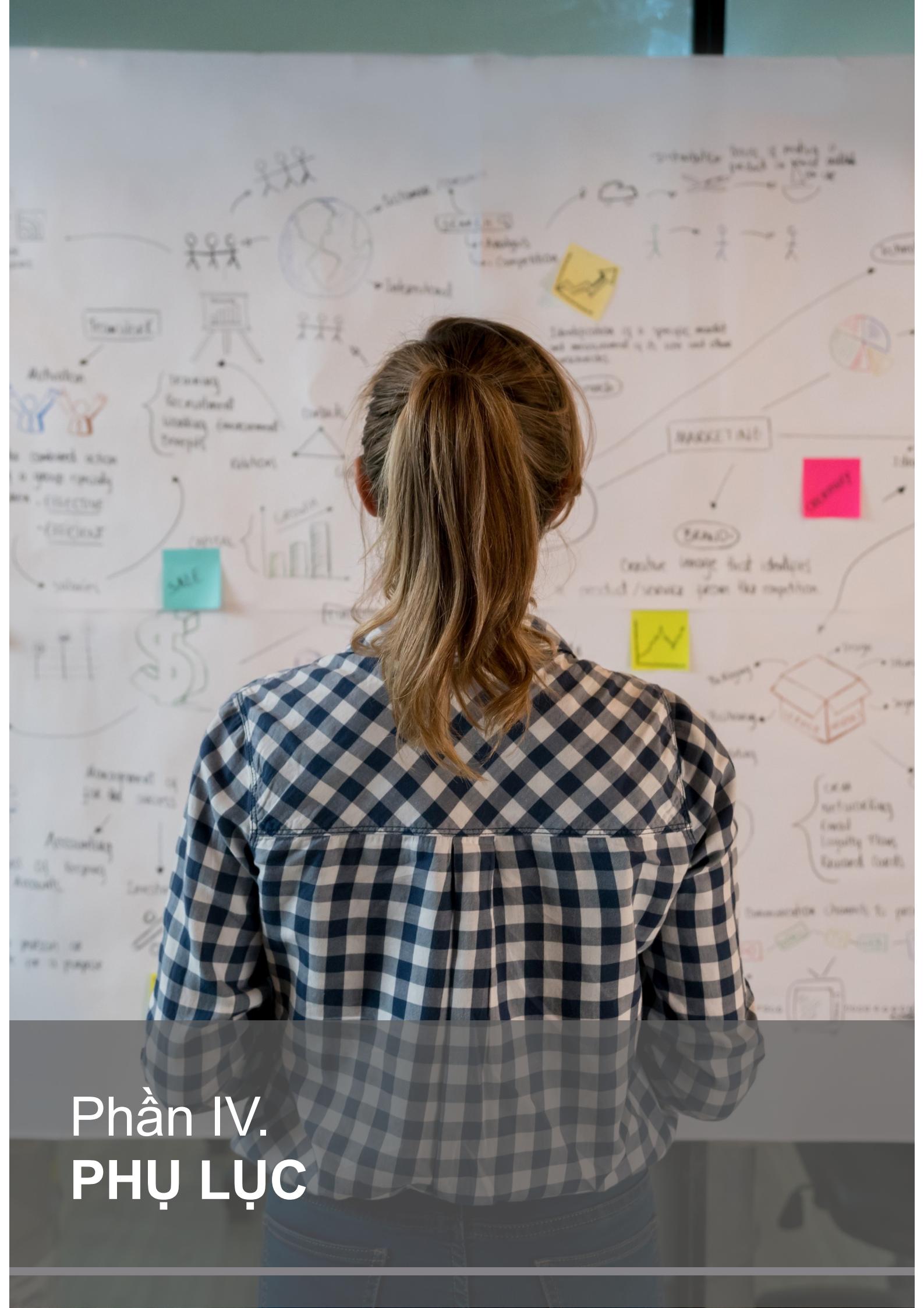
Mục tiêu tổng quát của Chương trình nhằm phát triển bền vững doanh nghiệp khu vực tư nhân, đảm bảo kết hợp chặt chẽ, hợp lý và hài hòa giữa hiệu quả kinh tế với trách nhiệm xã hội, bảo vệ tài nguyên và môi trường, góp phần hoàn thành 17 mục tiêu phát triển bền vững của Việt Nam vào năm 2030.

Mục tiêu đến năm 2025, nâng cao nhận thức của cộng đồng doanh nghiệp khu vực tư nhân về vai trò, ý nghĩa và tầm quan trọng của kinh doanh bền vững. Bồi dưỡng, nâng cao nhận thức, trình độ đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức đáp ứng nhu cầu hỗ trợ, tư vấn, quản lý về kinh doanh bền vững.

Hỗ trợ phát triển tối thiểu 10 công cụ, giải pháp đo lường, đánh giá, công nhận các doanh nghiệp kinh doanh bền vững; qua đó hỗ trợ khoảng 10.000 doanh nghiệp khu vực tư nhân kinh doanh bền vững; góp phần đạt mức tiết kiệm năng lượng 5%- 7% tổng tiêu thụ năng lượng toàn quốc; tăng năng suất lao động bình quân khoảng 7%/năm.

Nguồn: <https://www.mpi.gov.vn>, Phát triển bền vững doanh nghiệp khu vực tư nhân để góp phần hoàn thành mục tiêu phát triển bền vững của Việt Nam.

Phần IV. PHỤ LỤC



1.

XÂY DỰNG TẦM NHÌN VÀ CHIẾN LƯỢC

1.1. Xác định quan điểm kinh doanh và tầm nhìn dài hạn.

- 1.1.1. Phân tích và đánh giá môi trường bên ngoài.
- 1.1.2. Khảo sát thị trường và xác định nhu cầu của khách hàng.
- 1.1.3. Phân tích nội lực doanh nghiệp.
- 1.1.4. Xây dựng và truyền thông tầm nhìn chiến lược.
- 1.1.5. Nắm bắt các cơ hội tái cấu trúc.

1.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh.

- 1.2.1. Xây dựng tuyên bố sứ mệnh tổng quan của doanh nghiệp.
- 1.2.2. Đánh giá, lựa chọn các phương án chiến lược để đạt được mục tiêu.
- 1.2.3. Lựa chọn chiến lược kinh doanh dài hạn của doanh nghiệp.
- 1.2.4. Điều phối và thống nhất các chiến lược chức năng (thành phần) của doanh nghiệp.
- 1.2.5. Thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược chung của doanh nghiệp và các chiến lược thành phần.
- 1.2.6. Xây dựng và đặt ra các mục tiêu cho doanh nghiệp.
- 1.2.7. Cụ thể hóa chiến lược của từng đơn vị kinh doanh.

1.3. Triển khai và đánh giá các sáng kiến chiến lược.

- 1.3.1. Phát triển các sáng kiến chiến lược.
- 1.3.2. Đánh giá các sáng kiến chiến lược.
- 1.3.3. Lựa chọn sáng kiến chiến lược.
- 1.3.4. Thiết lập các chỉ số đo lường tổng quan.
- 1.3.5. Triển khai các sáng kiến chiến lược.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

2.

NGHIÊN CỨU, PHÁT TRIỂN VÀ QUẢN LÝ SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

2.1. Xây dựng và quản lý danh mục sản phẩm, dịch vụ.

- 2.1.1. Đánh giá hiệu suất của danh mục sản phẩm, dịch vụ hiện tại so với cơ hội thị trường.
- 2.1.2. Xác định các yêu cầu phát triển sản phẩm, dịch vụ.
- 2.1.3. Tiến hành nghiên cứu sản phẩm, dịch vụ.
- 2.1.4. Xác định phương án phát triển sản phẩm, dịch vụ phù hợp với chiến lược kinh doanh.
- 2.1.5. Quản lý vòng đời của sản phẩm, dịch vụ.
- 2.1.6. Quản lý tổng thể dữ liệu về sản phẩm, dịch vụ.

2.2. Phát triển sản phẩm, dịch vụ.

- 2.2.1. Thiết kế, xây dựng và đánh giá sản phẩm, dịch vụ.
- 2.2.2. Tiến hành thử nghiệm trên thị trường đối với sản phẩm, dịch vụ mới hoặc đã được cải tiến.
- 2.2.3. Xây dựng kế hoạch sản xuất.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

3.

MARKETING VÀ KINH DOANH SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

- 3.1. Ám hiểu thị trường, khách hàng và năng lực của doanh nghiệp.**
- 3.1.1. Phân tích thị trường và khách hàng.
 - 3.1.2. Đánh giá và xếp thứ tự ưu tiên các cơ hội thị trường.
- 3.2. Xây dựng chiến lược marketing.**
- 3.2.1. Xác định gói sản phẩm/ dịch vụ (offering) và cam kết về giá trị đem lại cho khách hàng.
 - 3.2.2. Xác định chiến lược về giá.
 - 3.2.3. Xác định và quản lý chiến lược về kênh phân phối.
 - 3.2.4. Phân tích và quản lý hiệu quả của kênh phân phối.
 - 3.2.5. Xây dựng chiến lược truyền thông.
 - 3.2.6. Thiết kế và quản lý chương trình khách hàng thân thiết.
- 3.3. Xây dựng chiến lược bán hàng.**
- 3.3.1. Dự báo doanh thu.
 - 3.3.2. Xây dựng mối quan hệ với đối tác kinh doanh.
 - 3.3.3. Thiết lập ngân sách bán hàng tổng thể.
 - 3.3.4. Thiết lập mục tiêu và thước đo về doanh số.
 - 3.3.5. Thiết lập các chỉ số quản lý khách hàng.
- 3.4. Xây dựng và quản lý kế hoạch marketing.**
- 3.4.1. Thiết lập mục tiêu và các chỉ số đo lường kết quả kinh doanh cho từng sản phẩm/ dịch vụ theo kênh phân phối/ phân khúc thị trường.
 - 3.4.2. Xây dựng ngân sách marketing.
 - 3.4.3. Phát triển và quản lý công tác định giá.
 - 3.4.4. Phát triển và quản lý hoạt động quảng cáo.
 - 3.4.5. Theo dõi các thước đo về quản lý khách hàng.
 - 3.4.6. Phân tích và hành động dựa trên hiểu biết về khách hàng.
 - 3.4.7. Xây dựng và quản lý chiến lược bao bì sản phẩm.
 - 3.4.8. Quản lý nội dung tiếp thị sản phẩm.
- 3.5. Xây dựng và quản lý kế hoạch bán hàng.**
- 3.5.1. Quản lý cơ hội bán hàng.
 - 3.5.2. Quản lý khách hàng và tài khoản khách hàng.
 - 3.5.3. Tạo dựng, quản lý đề xuất bản chào, báo giá.
 - 3.5.4. Quản lý đơn hàng.
 - 3.5.5. Quản lý đối tác/ liên minh bán hàng.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

4.

CUNG CẤP VÀ BÀN GIAO SẢN PHẨM, DỊCH VỤ CHO KHÁCH HÀNG

- | | |
|--|--|
| <p>4.1. Lập kế hoạch và chuẩn bị nguồn lực chuỗi cung ứng.</p> <ul style="list-style-type: none">4.1.1. Phát triển chiến lược cung ứng nguyên nhiên vật liệu đầu vào và sản xuất.4.1.2. Quản lý nhu cầu sản phẩm, dịch vụ.4.1.3. Lập kế hoạch nguyên nhiên vật liệu.4.1.4. Lập và quản lý kế hoạch sản xuất tổng thể.4.1.5. Hoạch định các yêu cầu về phân phối.4.1.6. Thiết lập các hạn chế, ràng buộc của công tác lập kế hoạch phân phối.4.1.7. Kiểm tra, đánh giá cơ chế lập kế hoạch phân phối.4.1.8. Đánh giá hiệu quả của chiến lược phân phối.4.1.9. Xây dựng tiêu chuẩn và các thủ tục duy trì chất lượng sản phẩm. <p>4.2. Quản lý mua nguyên nhiên vật liệu và dịch vụ.</p> <ul style="list-style-type: none">4.2.1. Quản lý nguồn cung.4.2.2. Xây dựng chiến lược quản lý nguồn cung.4.2.3. Lựa chọn nhà cung cấp và lập/ quản lý hợp đồng.4.2.4. Tiến hành mua sắm hàng hóa, dịch vụ.4.2.5. Quản lý nhà cung cấp. | <p>4.3. Quản lý sản xuất.</p> <ul style="list-style-type: none">4.3.1. Lập kế hoạch sản xuất.4.3.2. Triển khai kế hoạch sản xuất.4.3.3. Quản lý chất lượng sản phẩm.4.3.4. Quản lý hồ sơ sản xuất và truy xuất nguồn gốc. <p>4.4. Vận chuyển sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none">4.4.1. Xác nhận yêu cầu từ khách hàng.4.4.2. Xác định và lập kế hoạch chuẩn bị các nguồn lực để đáp ứng các yêu cầu.4.4.3. Cung cấp sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng.4.4.4. Đảm bảo chất lượng của sản phẩm, dịch vụ. <p>4.5. Quản lý công tác logistics (vận chuyển và lưu kho).</p> <ul style="list-style-type: none">4.5.1. Xây dựng quy trình, chính sách quản trị công tác logistics (vận chuyển và lưu kho).4.5.2. Lập kế hoạch và quản lý công tác vận chuyển đầu vào.4.5.3. Quản lý công tác vận chuyển đầu ra. |
|--|--|

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

5.

QUẢN LÝ DỊCH VỤ SAU BÁN HÀNG

5.1. Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng/ dịch vụ khách hàng.

- 5.1.1. Xây dựng và quản lý chiến lược kênh cung cấp dịch vụ khách hàng.
- 5.1.2. Xây dựng quy định và quy trình đối với dịch vụ khách hàng.
- 5.1.3. Thiết lập mức đáp ứng dịch vụ mục tiêu cho từng phân khúc khách hàng.

5.2. Lên kế hoạch và quản lý đầu mối dịch vụ khách hàng.

- 5.2.1. Lên kế hoạch và quản lý nguồn nhân lực dịch vụ khách hàng.
- 5.2.2. Quản lý các vấn đề, yêu cầu, câu hỏi của khách hàng.
- 5.2.3. Quản lý khiếu nại của khách hàng.

5.3. Đánh giá chất lượng dịch vụ khách hàng và sự hài lòng của khách hàng.

- 5.3.1. Đo lường sự hài lòng của khách hàng đối với công tác giải quyết các vấn đề, yêu cầu, câu hỏi.
- 5.3.2. Đo lường sự hài lòng của khách hàng đối với công tác xử lý và giải quyết khiếu nại.
- 5.3.3. Đo lường sự hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm/ dịch vụ.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

6.

PHÁT TRIỂN VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

6.1. Phát triển và quản lý công tác hoạch định, chính sách và chiến lược nhân sự.

- 6.1.1. Phát triển chiến lược nhân sự.
- 6.1.2. Xây dựng và triển khai chiến lược và các chính sách nguồn nhân lực.
- 6.1.3. Giám sát và cập nhật chiến lược, các kế hoạch và các chính sách về nhân sự.
- 6.1.4. Xây dựng các mô hình quản lý năng lực.

6.2. Tìm kiếm, tuyển dụng và chọn lọc nhân sự.

- 6.2.1. Xây dựng tiêu chuẩn công việc.
- 6.2.2. Tìm kiếm ứng viên.
- 6.2.3. Sàng lọc và chọn lựa ứng viên.
- 6.2.4. Quản lý nhân viên mới tuyển/ tái gia nhập.
- 6.2.5. Quản lý thông tin ứng viên.

6.3. Phát triển và định hướng nhân viên.

- 6.3.1. Quản lý công tác định hướng và triển khai công việc cho nhân viên mới.
- 6.3.2. Quản lý hiệu quả làm việc của nhân viên.
- 6.3.3. Quản lý phát triển nhân sự.
- 6.3.4. Phát triển và đào tạo nhân viên.

6.4. Quản lý các mối quan hệ với nhân viên

- 6.4.1. Quản lý quan hệ với người lao động.
- 6.4.2. Quản lý quá trình thương lượng tập thể.
- 6.4.3. Quản lý các quan hệ đối tác quản lý lao động.
- 6.4.4. Quản lý khiếu nại của nhân viên.

6.5. Khen thưởng và giữ chân nhân tài

- 6.5.1. Phát triển và quản lý các chương trình khen thưởng, biểu dương và khuyến khích nhân viên.

- 6.5.2. Quản lý và theo dõi phúc lợi cho nhân viên.

- 6.5.3. Quản lý chế độ, chính sách lương.

6.6. Tái bổ nhiệm và nghỉ hưu

- 6.6.1. Quản lý quy trình nâng/ giảm bậc nhân viên.
- 6.6.2. Quản lý việc phân tách nhiệm vụ.
- 6.6.3. Quản lý nghỉ hưu.
- 6.6.4. Quản lý nghỉ phép/ vắng mặt.
- 6.6.5. Xây dựng và triển khai công tác hỗ trợ nhân viên nghỉ việc.
- 6.6.6. Quản lý công tác bổ nhiệm.
- 6.6.7. Tái bố trí nhân sự và quản lý phân nhiệm.

6.7. Quản lý thông tin nhân sự.

- 6.7.1. Quản lý quy trình báo cáo.
- 6.7.2. Quản lý quy trình yêu cầu cung cấp thông tin nhân sự.
- 6.7.3. Quản lý và lưu trữ dữ liệu về nhân sự.
- 6.7.4. Quản lý hệ thống thông tin nhân sự (HRIS).
- 6.7.5. Xây dựng và quản lý chỉ số đo lường hiệu quả làm việc của nhân sự.
- 6.7.6. Xây dựng và quản lý hệ thống chấm công.
- 6.7.7. Quản lý/ thu thập đề nghị của nhân sự và thực hiện nghiên cứu, phân tích dữ liệu về nhân sự.

6.8. Quản lý công tác truyền thông tới nhân viên.

- 6.8.1. Xây dựng kế hoạch truyền thông tới nhân viên.
- 6.8.2. Thực hiện công tác truyền thông tới nhân viên.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

7.

QUẢN LÝ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

7.1. Xây dựng chiến lược và thực hiện quản trị Công nghệ thông tin (CNTT).

- 7.1.1. Xây dựng chiến lược CNTT cho doanh nghiệp.
- 7.1.2. Xác định cơ sở hạ tầng CNTT.
- 7.1.3. Quản lý danh mục CNTT.
- 7.1.4. Thực hiện nghiên cứu và đổi mới CNTT.
- 7.1.5. Đánh giá và trao đổi về hiệu suất và giá trị của hệ thống CNTT.

7.2. Xây dựng và quản lý mối quan hệ với khách hàng CNTT.

- 7.2.1. Xây dựng chiến lược giải pháp và dịch vụ CNTT.
- 7.2.2. Phát triển và quản lý các cấp độ dịch vụ CNTT.
- 7.2.3. Thực hiện quản lý nhu cầu dịch vụ CNTT.
- 7.2.4. Quản lý sự hài lòng của khách hàng CNTT.
- 7.2.5. Xây dựng chiến lược marketing cho giải pháp và dịch vụ CNTT.

7.3. Xây dựng và quản lý chiến lược kiểm soát bảo mật thông tin, quyền riêng tư và dữ liệu.

- 7.3.1. Thiết lập các chiến lược và cấp độ bảo vệ dữ liệu, quyền riêng tư và bảo mật thông tin.
- 7.3.2 Kiểm tra, đánh giá và triển khai các biện pháp kiểm soát bảo mật thông tin, quyền riêng tư và dữ liệu.

7.4. Quản lý thông tin doanh nghiệp.

- 7.4.1. Thiết lập hệ thống thông tin và quản lý nội dung thông tin chiến lược.
- 7.4.2. Xác định kiến trúc thông tin doanh nghiệp.

7.4.3. Quản lý nguồn thông tin.

7.4.4. Thực hiện quản lý nội dung và dữ liệu doanh nghiệp.

7.5. Phát triển và duy trì các giải pháp CNTT.

- 7.5.1. Xây dựng chiến lược phát triển CNTT.
- 7.5.2. Thực hiện lập kế hoạch quản lý vòng đời cho giải pháp và dịch vụ CNTT.
- 7.5.3. Xây dựng và duy trì kiến trúc tổng thể cho giải pháp và dịch vụ CNTT.
- 7.5.4. Thiết lập các giải pháp và dịch vụ CNTT.

7.6. Triển khai các giải pháp công nghệ thông tin

- 7.6.1. Xây dựng chiến lược triển khai các giải pháp công nghệ thông tin.
- 7.6.2. Lập kế hoạch và thực hiện thay đổi.
- 7.6.3. Lập kế hoạch và quản lý các phiên bản phát hành.

7.7. Cung cấp và hỗ trợ dịch vụ CNTT.

- 7.7.1. Xây dựng chiến lược cung cấp dịch vụ CNTT.
- 7.7.2. Xây dựng chiến lược hỗ trợ dịch vụ CNTT.
- 7.7.3. Quản lý cơ sở hạ tầng CNTT.
- 7.7.4. Quản lý vận hành cơ sở hạ tầng CNTT.
- 7.7.5. Hỗ trợ dịch vụ và giải pháp CNTT.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

8.

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

8.1. Lập kế hoạch và kế toán quản trị.

- 8.1.1. Lập kế hoạch, ngân sách và dự báo tài chính.
- 8.1.2. Kế toán và kiểm soát chi phí.
- 8.1.3. Quản trị chi phí.
- 8.1.4. Đánh giá và quản lý hiệu quả tài chính.

8.2. Quản lý mua nguyên liệu và dịch vụ.

- 8.2.1. Xử lý tín dụng của khách hàng.
- 8.2.2. Ghi hóa đơn khách hàng.
- 8.2.3. Xử lý các khoản phải thu.
- 8.2.4. Quản lý và ghi nhận bút toán giao dịch.
- 8.2.5. Quản lý và xử lý bút toán điều chỉnh/ chiết khấu.

8.3. Thực hiện chuẩn mực kế toán và báo cáo.

- 8.3.1. Xây dựng và quản lý chế độ, chính sách liên quan tới kế toán, tài chính, đầu tư, thuế.
- 8.3.2. Kế toán tổng hợp.
- 8.3.3. Kế toán tài sản cố định.
- 8.3.4. Lập báo cáo tài chính.

8.4. Quản lý tài khoản về dự án đầu tư TSCĐ và XDCB.

- 8.4.1. Chuẩn bị kế hoạch và phê duyệt dự án đầu tư TSCĐ và XDCB.
- 8.4.2. Thực hiện nghiệp vụ kế toán dự án đầu tư.

8.5. Kế toán tiền lương.

- 8.5.1. Quản lý ngày công.
- 8.5.2. Quản lý chi tiền lương.
- 8.5.3. Xử lý thuế thu nhập cá nhân.

8.6. Kế toán chi phí và công nợ phải trả.

- 8.6.1. Kế toán chi phí và quản lý các khoản công nợ phải trả.
- 8.6.2. Quản lý bồi hoàn chi phí.
- 8.6.3. Quản lý thẻ tín dụng của doanh nghiệp.

8.7. Quản lý ngân quỹ.

- 8.7.1. Quản lý các chính sách và thủ tục kho quỹ.
- 8.7.2. Kế toán thu - chi tiền mặt, tiền gửi ngân hàng và trạng thái dòng tiền.
- 8.7.3. Quản lý các tài khoản ngân hàng nội bộ.
- 8.7.4. Quản lý nợ và đầu tư.
- 8.7.5. Giám sát và triển khai các giao dịch rủi ro và phòng ngừa rủi ro.
- 8.7.6. Quản lý gian lận/ tranh chấp tài chính.

8.8. Kiểm soát nội bộ.

- 8.8.1. Thiết lập các biện pháp kiểm soát nội bộ, chính sách và thủ tục.
- 8.8.2. Tiến hành kiểm soát và giám sát việc tuân thủ các chính sách và thủ tục kiểm soát nội bộ.
- 8.8.3. Báo cáo tuân thủ các chính sách và thủ tục kiểm soát nội bộ.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

8.

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH (tiếp)

8.9. Quản lý thuế.

- 8.9.1. Xây dựng chiến lược và kế hoạch về thuế.
- 8.9.2. Xử lý thuế.

8.10. Quản lý các khoản quỹ ngoại tệ và quỹ hợp nhất.

- 8.10.1. Dự báo và giám sát sự thay đổi về giá trị đồng ngoại tệ và lãi suất.
- 8.10.2. Quản lý các giao dịch chuyển tiền thương mại và đầu tư quốc tế.
- 8.10.3. Giám sát rủi ro ngoại hối/ ngoại hối bảo đảm.
- 8.10.4. Lập báo cáo lãi lỗ từ hoạt động giao dịch ngoại hối.

8.11. Thực hiện các dịch vụ thương mại toàn cầu.

- 8.11.1. Rà soát các đối tượng giao dịch thương mại quốc tế nằm trong danh sách cấm vận.
- 8.11.2. Kiểm soát xuất nhập khẩu.
- 8.11.3. Phân loại sản phẩm phù hợp với tiêu chuẩn quốc gia và quốc tế.
- 8.11.4. Thực hiện chuyển đổi tiền tệ.
- 8.11.5. Tính thuế tiêu thụ đặc biệt.
- 8.11.6. Giao tiếp với khách hàng.
- 8.11.7. Tài liệu hóa các điều khoản thương mại.
- 8.11.8. Quản lý hệ thống dữ liệu thương mại hàng hóa intrastat và extrastat.
- 8.11.9. Xử lý các ưu đãi thương mại.
- 8.11.10. Quản lý và giám sát các hoạt động bồi thường thương mại quốc tế.
- 8.11.11. Lập các tài liệu thanh toán.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

9.

MUA SẮM, XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ TÀI SẢN

9.1. Lập kế hoạch và thu mua tài sản.

- 9.1.1. Lập kế hoạch và thu mua tài sản.
- 9.1.2. Lập kế hoạch xây dựng cơ sở hạ tầng.
- 9.1.4. Thiết kế, cung cấp không gian làm việc và cơ sở vật chất.
- 9.1.5. Quản lý vận hành, cơ sở vật chất.

9.2. Thiết kế và xây dựng tài sản phục vụ hoạt động của doanh nghiệp.

- 9.2.1. Quản lý vốn cho tài sản phục vụ hoạt động của doanh nghiệp.
- 9.2.2. Thiết kế và quy hoạch xây dựng, lắp đặt.
- 9.2.3. Lập kế hoạch và triển khai công tác xây dựng, lắp đặt.
- 9.2.4. Quản lý xây dựng/ lắp đặt tài sản.

9.3. Bảo trì tài sản phục vụ hoạt động của doanh nghiệp.

- 9.3.1. Lập kế hoạch bảo trì, sửa chữa tài sản.
- 9.3.2 Quản lý bảo trì sửa chữa tài sản.
- 9.3.3. Tiến hành bảo trì, sửa chữa tài sản.

9.4. Thanh lý tài sản.

- 9.4.1. Xây dựng chiến lược thanh lý tài sản.
- 9.4.2. Thực hiện bán thanh lý hoặc trao đổi.
- 9.4.3. Thực hiện hủy bỏ.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

PHỤ LỤC 1: QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

10.

QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP, TUÂN THỦ, KHẢ NĂNG PHỤC HỒI SAU RỦI RO

10.1. Quản trị rủi ro doanh nghiệp.

- 10.1.1. Thiết lập khung và quy chế quản trị rủi ro doanh nghiệp.
- 10.1.2. Giám sát và phối hợp các hoạt động quản trị rủi ro doanh nghiệp.
- 10.1.3. Quản lý rủi ro của đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng.

10.2. Quản trị tính tuân thủ

- 10.2.1. Thiết lập quy chế và khung tuân thủ.
- 10.2.2. Quản lý tính tuân thủ quy định pháp lý.

10.3. Quản trị giải pháp khắc phục rủi ro

- 10.3.1. Xây dựng kế hoạch quản trị giải pháp khắc phục rủi ro.
- 10.3.2 Liên lạc, thảo luận và tham khảo ý kiến của chuyên gia.
- 10.3.3. Xác định và phân bổ các nguồn lực.
- 10.3.4. Kiểm tra các khía cạnh pháp luật.
- 10.3.5. Điều tra nguyên nhân dẫn đến rủi ro.
- 10.3.6. Sửa đổi quy chế hiện tại hoặc xây dựng quy chế mới phù hợp triển khai khắc phục rủi ro.

10.4. Quản trị khả năng phục hồi sau rủi ro.

- 10.4.1. Xây dựng chiến lược phục hồi sau rủi ro.
- 10.4.2. Triển khai xây dựng kế hoạch đảm bảo duy trì hoạt động kinh doanh liên tục.
- 10.4.3. Rà soát, đánh giá các hoạt động kinh doanh đang tiếp diễn.
- 10.4.4. Rà soát, xác định và duy trì các hoạt động kinh doanh đem lại hiệu quả cao.
- 10.4.5. Chia sẻ kiến thức về những rủi ro cụ thể giữa các bộ phận trong toàn tổ chức.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

11.

QUẢN LÝ MỐI QUAN HỆ VỚI BÊN NGOÀI

11.1. Xây dựng mối quan hệ với nhà đầu tư.

- 11.1.1. Lập kế hoạch, xây dựng và quản lý mối quan hệ với bên cho vay.
- 11.1.2. Lập kế hoạch, xây dựng và quản lý mối quan hệ với các chuyên gia phân tích đầu tư.
- 11.1.3. Truyền thông với các cổ đông.

11.2. Quản lý mối quan hệ với các cơ quan nhà nước và các tổ chức trong ngành.

- 11.2.1. Quản lý mối quan hệ với các cơ quan nhà nước.
- 11.2.2. Quản lý mối quan hệ với các cơ quan tổ chức có liên hệ với chính phủ.
- 11.2.3. Quản lý mối quan hệ với các hiệp hội thương mại hoặc công nghiệp.
- 11.2.4. Quản lý các hoạt động vận động hành lang.

11.3. Quản lý mối quan hệ với HĐQT.

- 11.3.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.
- 11.3.2. Báo cáo kết quả kiểm toán.

11.4. Quản lý các vấn đề pháp lý và đạo đức.

- 11.4.1. Xây dựng bộ quy tắc ứng xử.
- 11.4.2. Quản lý cơ chế quản trị doanh nghiệp.
- 11.4.3. Xây dựng và thực hiện các chương trình hành động theo pháp luật.
- 11.4.4. Đảm bảo tuân thủ.
- 11.4.5. Quản lý cố vấn bên ngoài.
- Bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.
- 11.4.6. Giải quyết tranh chấp.
- 11.4.7. Tư vấn pháp lý.
- 11.4.8. Đàm phán và tài liệu hóa thỏa thuận/ hợp đồng.

11.5. Quản lý chương trình quan hệ công chúng.

- 11.5.1. Quản lý quan hệ với cộng đồng.
- 11.5.2. Quản lý quan hệ với các cơ quan truyền thông.
- 11.5.3. Thúc đẩy ổn định chính trị.
- 11.5.4. Tổ chức họp báo.
- 11.5.5. Thông cáo báo chí.

Nguồn: American Productivity & Quality Center (APQC).

12.

QUẢN LÝ KIẾN THỨC, THAY ĐỔI VÀ CẢI TIẾN HOẠT ĐỘNG

12.1. Quản lý quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

- 12.1.1. Thiết lập và quản lý các chiến lược quản trị quy trình.
- 12.1.2. Xác định và quản lý khung quy trình.
- 12.1.3. Xác định quy trình.
- 12.1.4. Quản lý hiệu quả quy trình.
- 12.1.5. Cải thiện quy trình.

12.2. Quản lý dự án và danh mục đầu tư.

- 12.2.1. Quản lý danh mục đầu tư.
- 12.2.2. Quản lý chương trình.
- 12.2.3. Quản lý dự án.

12.3. Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp.

- 12.3.1. Thiết lập yêu cầu chất lượng.
- 12.3.2. Đánh giá hiệu quả dựa trên yêu cầu.
- 12.3.3. Quản lý tuân thủ chất lượng.
- 12.3.4. Triển khai và quản lý hệ thống quản lý chất lượng doanh nghiệp (EQMS).

12.4. Quản lý thay đổi.

- 12.4.1. Lập kế hoạch cho sự thay đổi..
- 12.4.2. Thiết kế thay đổi.
- 12.4.3. Thực hiện thay đổi.
- 12.4.4. Duy trì cải thiện.

12.5. Xây dựng và quản lý năng lực Quản lý kiến thức (Knowledge Management) toàn doanh nghiệp.

- 12.4.1. Xây dựng chiến lược quản lý kiến thức.
- 12.4.2. Đánh giá khả năng quản lý kiến thức.

12.6. Đo lường và định chuẩn.

- 12.5.1. Tạo và quản lý chiến lược hiệu quả công việc của tổ chức.
- 12.5.2. Định chuẩn công việc.

12.7. Quản lý an toàn lao động và môi trường (EHS).

- 12.5.1. Xác định các tác động về sức khoẻ, an toàn và môi trường.
- 12.5.2. Xây dựng và thực hiện chương trình sức khỏe, an toàn và môi trường.
- 12.5.3. Đào tạo và giáo dục nhân viên.
- 12.5.4. Giám sát và quản lý chương trình quản lý sức khoẻ, an toàn và môi trường.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

1.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO CHỨC NĂNG

1.1. Các đặc điểm chính

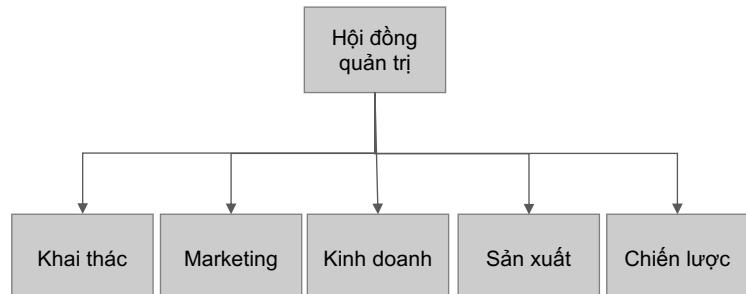
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ nhiều khối chức năng và trực tiếp thực hiện công tác báo cáo lên Hội đồng quản trị.
- Dựa trên các yếu tố đầu vào (con người, tài chính, CNTT, nguyên liệu đầu vào).
- Hệ thống cấp bậc.
- Dựa trên quy trình thủ tục.
- Hệ thống tập trung.

1.2. Đối tượng phù hợp

- Các doanh nghiệp bán sản phẩm với giá thấp và cần tối giản chi phí.
- Các doanh nghiệp có thị trường ổn định và không phân biệt.
- Các doanh nghiệp thấu hiểu rõ các yêu cầu của khách hàng.
- Các doanh nghiệp chỉ sở hữu một hoặc hai dòng sản phẩm.
- Các doanh nghiệp có vòng đời phát triển sản phẩm dài.
- Các doanh nghiệp có ít yêu cầu về sự phụ thuộc giữa các khối chức năng.

1.3. Mô tả

Các khối chức năng chính của doanh nghiệp được thành lập dựa trên hoạt động kinh doanh cụ thể cùng với các mục tiêu mà doanh nghiệp đang hướng tới.



1.4. Ưu điểm

- Hiệu quả về nguồn lực và tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận thông qua việc tận dụng tính kinh tế theo quy mô và sự chuyên môn của các chức năng.
- Sự phân chia giữa các khối chức năng rõ ràng giúp thúc đẩy trách nhiệm giải trình và kiểm soát, quản lý theo mảng chức năng.
- Nâng cao việc xây dựng các tiêu chuẩn chung, tính cộng tác, tính chuyên biệt và chất lượng của từng khối chức năng.
- Thúc đẩy văn hóa và giá trị cộng đồng.

1.5. Nhược điểm

- Hạn chế khả năng thích ứng với thị trường, nhu cầu của khách hàng.
- Hệ thống cấp bậc và quan liêu có thể trở nên cứng nhắc, gây cản trở.
- Sự tương tác giữa các khối chức năng có thể bị hạn chế và không đầy đủ, dễ dàng dẫn tới hiện tượng "Silo" – khi nhân viên trở nên gắn kết với khối chức năng của mình hơn là với công ty.
- Có thể xảy ra xung đột giữa các khối chức năng.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

2.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO SẢN PHẨM

2.1. Các đặc điểm chính

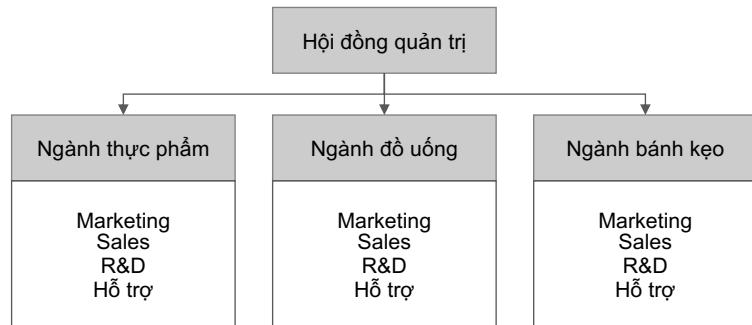
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ các khối, hoạt động dựa trên danh mục sản phẩm/ dịch vụ kinh doanh của doanh nghiệp và trực tiếp thực hiện công tác báo cáo lên Hội đồng quản trị.
- Mô hình ít có sự phân cấp khi quản lý khối sản phẩm/ dịch vụ đảm nhận trách nhiệm chính.
- Có sự tách biệt giữa chiến lược và thực thi.

2.2. Đối tượng phù hợp

- Các doanh nghiệp công nghệ cao hướng đến các sản phẩm mang dấu ấn quốc tế.
- Các doanh nghiệp sở hữu nhiều dòng sản phẩm cho nhiều khách hàng khác nhau.
- Các doanh nghiệp có tính tương tác, tương trợ thấp giữa các khối sản phẩm/ dịch vụ (khác nhau về kênh phân phối, quy trình mua hàng, yêu cầu vận hành, môi trường cạnh tranh, v.v.).
- Các doanh nghiệp coi trọng chu kỳ phát triển sản phẩm (thường rất ngắn hoặc rất dài).

2.3. Mô tả

Doanh nghiệp tổ chức hoạt động theo ba khối dựa trên danh mục sản phẩm để tập trung sản xuất các thành phẩm chất lượng cao cho khách hàng toàn cầu.



2.4. Ưu điểm

- Tập trung sản xuất các dòng sản phẩm chất lượng cao và đảm bảo chu kỳ phát triển sản phẩm ngắn.
- Sự phân chia rõ ràng giữa các khối sản phẩm giúp thúc đẩy trách nhiệm giải trình và khả năng kiểm soát, quản lý theo từng sản phẩm.
- Cho phép điều chỉnh giảm hoặc bổ sung danh mục sản phẩm mà không gây ảnh hưởng lớn đến các phần còn lại của doanh nghiệp.

2.5. Nhược điểm

- Hiệu quả sử dụng nguồn lực thấp vì sự trùng lặp giữa các chức năng và hạn chế tính kinh tế theo quy mô.
- Hạn chế sự phối hợp giữa các khu vực địa lý và khả năng đáp ứng các điều kiện địa phương. Khách hàng có thể phải làm việc với nhiều khối cùng một lúc cho vấn đề, nhu cầu của mình.
- Dễ hình thành hiện tượng “Silo” – khi nhân viên trở nên gắn kết với khối chức năng của mình hơn là với công ty.
- Có thể gây ra sự cạnh tranh về nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

3.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO ĐỊA BÀN ĐỊA LÝ

3.1. Các đặc điểm chính

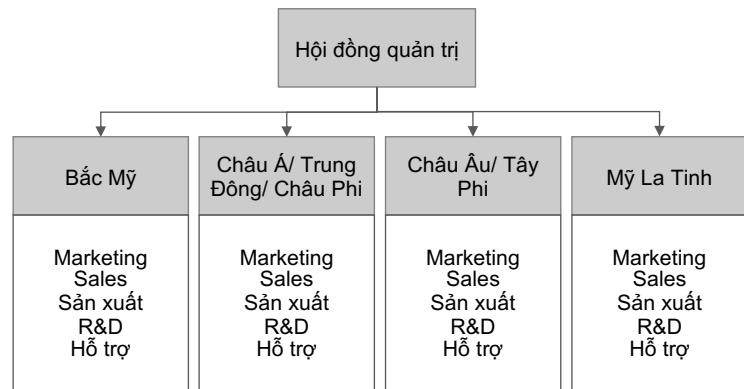
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ các khối chi nhánh thành lập theo khu vực địa lý nơi sản phẩm được phân phối và trực tiếp thực hiện công tác báo cáo lên Hội đồng quản trị.
- Mô hình ít có sự phân cấp khi quản lý khối đảm nhận trách nhiệm chính.
- Có sự tách biệt giữa chiến lược và thực hiện.

3.2. Đối tượng phù hợp

- Các doanh nghiệp có quy mô trải rộng trên phạm vi toàn quốc hoặc quốc tế và môi trường kinh doanh thay đổi theo địa lý. Việc tạo ra giá trị địa phương và sự khác nhau giữa các khu vực khách hàng là yếu tố trọng yếu đối với doanh nghiệp.
- Các doanh nghiệp hướng tới sản xuất và tiêu thụ sản phẩm tại địa phương thay vì vận chuyển sản phẩm.

3.3. Mô tả

Các hoạt động chính của doanh nghiệp được phân bổ theo khu vực địa lý nhằm tập trung vào giá trị địa phương.



3.4. Ưu điểm

- Am hiểu văn hóa địa phương và điều kiện hoạt động thông qua sự gần gũi với khách hàng địa phương.
- Sự phân chia rõ ràng giữa các khu vực địa lý thúc đẩy trách nhiệm giải trình và khả năng kiểm soát, quản lý.
- Cho phép điều chỉnh bổ sung danh mục sản phẩm mới tại các khu vực địa lý cụ thể mà không gây ảnh hưởng lớn đến các phần còn lại của doanh nghiệp.

3.5. Nhược điểm

- Hiệu quả sử dụng nguồn lực thấp vì sự trùng lặp giữa các chức năng và hạn chế tính kinh tế theo quy mô.
- Khó nhất quán trong việc phát triển các thông lệ quốc tế và áp dụng chiến lược toàn cầu. Có thể dẫn đến sự không nhất quán trong phân phối sản phẩm vì việc đưa ra quyết định dựa trên khu vực, không phải sản phẩm.
- Việc đồng thời triển khai các thay đổi trên các khối có thể chậm và khó khăn.
- Dễ dàng xảy ra xung đột giữa các bộ phận theo khu vực và trụ sở chính.
- Có thể gây ra sự cạnh tranh về nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

4.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG

4.1. Các đặc điểm chính

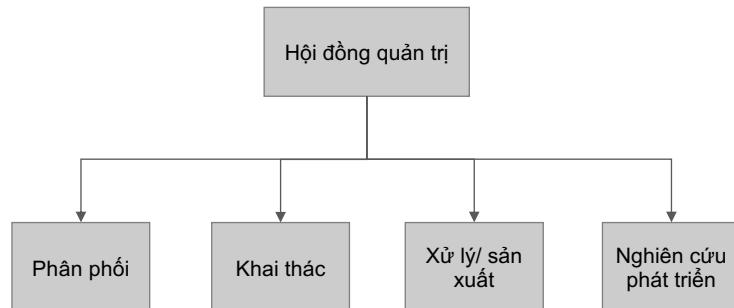
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ các khối dựa trên quy trình hoạt động của doanh nghiệp và trực tiếp thực hiện công tác báo cáo lên Hội đồng quản trị.
- Mô hình ít có sự phân cấp khi quản lý bộ phận đảm nhận trách nhiệm chính.
- Có sự tách biệt giữa chiến lược và thực hiện.

4.2. Đối tượng phù hợp

- Các doanh nghiệp với chuỗi giá trị có thể được chia thành các quy trình rõ ràng, riêng biệt và có các quy trình được xác định rõ ràng nhằm phục vụ các khách hàng khác nhau.
- Các doanh nghiệp tập trung vào kiến thức chuyên môn, nâng cao hiệu quả quy trình, giảm chu kỳ quy trình và giảm vốn lưu động.
- Các doanh nghiệp có tính tương tác, tương trợ hạn chế giữa các quy trình cốt lõi.
- Các doanh nghiệp có sự đa dạng văn hóa/ lực lượng lao động giữa các quy trình cốt lõi.

4.3. Mô tả

Mô hình tổ chức của một doanh nghiệp có thể được hình thành theo quy trình hoạt động chính của doanh nghiệp. Từ đó, mỗi khối chức năng có thể trở thành chủ thể trọng tâm trong mỗi quy trình vận hành phức tạp cụ thể.



4.4. Ưu điểm

- Hỗ trợ phát triển các quy trình hiệu quả, tính kinh tế theo quy mô và giảm vốn lưu động.
- Sự phân chia rõ ràng giữa khối chức năng thúc đẩy trách nhiệm giải trình và khả năng kiểm soát, quản lý.
- Nâng cao sự trau dồi kỹ năng khi các chuyên gia về nhiều quy trình khác nhau làm việc trong cùng một nhóm.

4.5. Nhược điểm

- Dễ hình thành hiện tượng “Silo” – khi nhân viên trở nên gắn kết với khối chức năng của mình hơn là với công ty.
- Dễ dàng xảy ra xung đột giữa các khối chức năng và trụ sở chính.
- Có thể gây ra sự cạnh tranh về nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh.
- Có thể thiếu sự liên kết của các quy trình và thủ tục giữa các khối chức năng.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

5.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC THEO PHÂN LOẠI KHÁCH HÀNG

5.1. Các đặc điểm chính

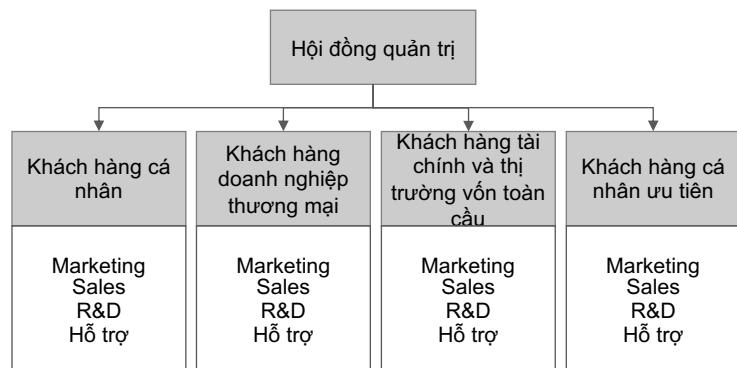
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ các khối khách hàng của doanh nghiệp và trực tiếp thực hiện công tác báo cáo lên Hội đồng quản trị.
- Mô hình ít có sự phân cấp khi quản lý bộ phận đảm nhận trách nhiệm chính.
- Có sự tách biệt giữa chiến lược và thực hiện.

5.2. Đối tượng phù hợp

- Các doanh nghiệp với hoạt động marketing và dịch vụ khách hàng mạnh mẽ.
- Các doanh nghiệp có nhiều tập khách hàng có nhu cầu khác nhau.

5.3. Mô tả

Doanh nghiệp được tổ chức theo các nhóm khách hàng chính trên phạm vi toàn cầu.



5.4. Ưu điểm

- Thúc đẩy tốc độ phục vụ khách hàng và thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.
- Tạo điều kiện cho việc tiếp xúc và hiểu sâu đặc điểm, yêu cầu khách hàng.
- Sự phân chia rõ ràng giữa khối chức năng theo khách hàng thúc đẩy trách nhiệm giải trình và khả năng kiểm soát, quản lý.
- Cho phép xác định nhanh chóng các dòng sản phẩm không mang lại lợi nhuận.
- Việc tập trung phục vụ khách hàng thay vì báo cáo với cấp trên sẽ thúc đẩy sự hài lòng trong công việc của nhân viên.
- Kiểm soát toàn cầu các thương hiệu và dễ dàng thu hút khách hàng.

5.5. Nhược điểm

- Hiệu quả sử dụng nguồn lực thấp vì sự trùng lặp giữa các chức năng và hạn chế tính kinh tế theo quy mô.
- Hạn chế sự phối hợp giữa các khu vực địa lý và khả năng đáp ứng các điều kiện địa phương.
- Dễ hình thành hiện tượng “Silo” – khi nhân viên trở nên gắn kết với khối chức năng của mình hơn là với công ty.
- Có thể thiếu sự liên kết của các quy trình và thủ tục giữa các khối chức năng.

PHỤ LỤC 2: CÁC MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA DOANH NGHIỆP

6.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC MA TRẬN

6.1. Các đặc điểm chính

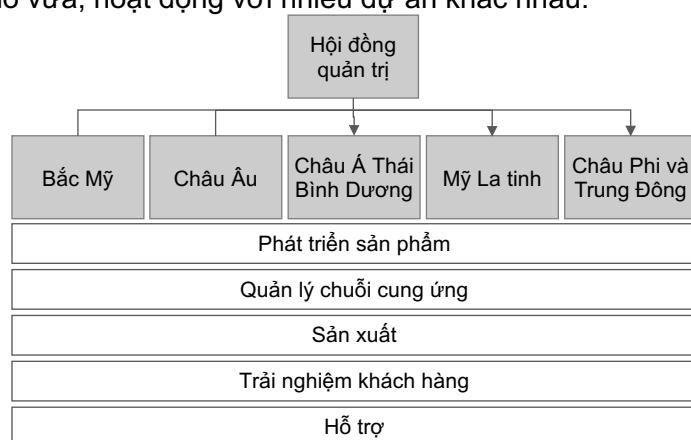
- Mô hình tổ chức được cấu tạo từ sự kết hợp của các khía cạnh của doanh nghiệp.
- Mối quan hệ báo cáo kép.
- Sự kết hợp giữa cơ cấu tổ chức tập trung và phân quyền.

6.2. Đối tượng phù hợp:

- Các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường phức tạp cần đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau.
- Các doanh nghiệp dịch vụ với quy mô vừa, hoạt động với nhiều dự án khác nhau.

6.3. Mô tả:

Doanh nghiệp có thể thuê một giám đốc thông tin cho từng khu vực trong số năm khu vực địa lý và năm nhân viên xử lý thông tin tập trung vào một chuyên môn cụ thể giữa các vùng.



6.4. Ưu điểm

- Thúc đẩy việc sử dụng hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp và đưa ra các giải pháp đổi mới thông qua việc hình thành và kết hợp các nhóm nhân sự gồm các nhân sự có kỹ năng cao.
- Nhiều khía cạnh có thể được chú trọng cùng lúc, ví dụ: sản phẩm và khu vực địa lý. Cho phép cân bằng giữa khả năng đáp ứng theo địa phương và quy mô sản xuất.
- Khuyến khích sự giao tiếp trong doanh nghiệp, thúc đẩy việc chia sẻ kiến thức và tập trung vào doanh nghiệp như một khối tổng thể.

6.5. Nhược điểm

- Có thể dẫn đến nhầm lẫn trách nhiệm giải trình, tranh giành quyền lực, chồng chéo trách nhiệm và mâu thuẫn về nhu cầu.
- Có thể gây ra sự trùng lặp, yêu cầu phải tăng cường phối hợp và tăng chi phí giao dịch.
- Quá trình ra quyết định có thể bị kéo dài do phải thông qua nhiều cấp phê duyệt.
- Yêu cầu hệ thống chia sẻ thông tin, dữ liệu hoàn thiện để giúp đưa thông tin đến nhiều nơi và giảm bớt việc hoạt động cục bộ.

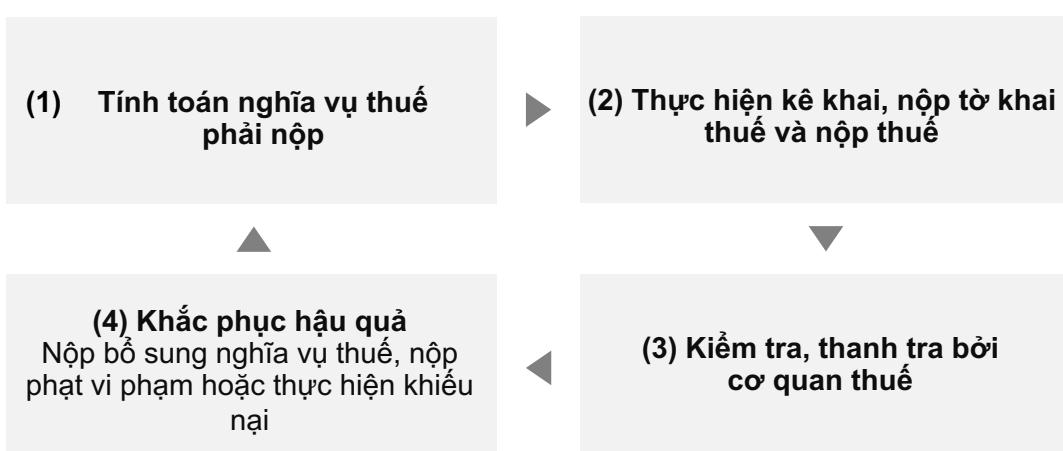
PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

1.

MỘT SỐ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH CƠ BẢN VỀ NGHĨA VỤ THUẾ

Phần lớn các trường hợp xác định nghĩa vụ thuế tại Việt Nam là theo cơ chế tự khai, nghĩa là đối tượng nộp thuế có trách nhiệm xác định số thuế phải nộp. Sau khi tiến hành tự kê khai và nộp thuế, đối tượng nộp thuế sẽ chịu sự kiểm tra, thanh tra của cơ quan thuế. Các cuộc kiểm tra, thanh tra thuế sẽ diễn ra theo chu kỳ từ 1 đến 5 năm. Các điều chỉnh (nếu có) sau quá trình kiểm tra của cơ quan thuế sẽ do đối tượng nộp thuế chịu trách nhiệm thực thi hoặc đối tượng nộp thuế có thể áp dụng cơ chế khiếu nại nếu thấy chưa thỏa đáng.

Trình tự các bước xác định nghĩa vụ thuế của đối tượng nộp thuế



Một số loại thuế, phí thông thường đối với doanh nghiệp tại Việt Nam:

Phân loại	Tên thuế
Các loại thuế chính	Thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN) Thuế giá trị gia tăng (VAT) Thuế nhà thầu nước ngoài (NTNN) Thuế thu nhập cá nhân (TNCN)
Các loại thuế khác	Thuế Tiêu thụ đặc biệt Thuế Tài nguyên Thuế Bảo vệ môi trường Thuế môn bài và một số loại thuế phí khác

Nguồn: EY, Doing Business in Vietnam 2021.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

Định kỳ thực hiện kê khai, nộp thuế và các thủ tục hoàn thuế đối với một số loại thuế cơ bản:

Định kỳ thực hiện	Thời hạn	Thuế TNDN	Thuế VAT (*)	Thuế NTNN	Thuế TNCN (*)	Thuế môn bài
Theo tháng	Ngày 20 của tháng kế tiếp	✓	✓	✓		
Theo quý (**)	Ngày 30 của tháng đầu quý tiếp theo	✓	✓	✓		
Hàng năm/ Quyết toán	90 ngày kể từ ngày kết thúc năm tài chính	✓		✓	✓	
Từng lần phát sinh (***)	10 ngày kể từ ngày thanh toán	✓	✓	✓	✓	

(*) Việc kê khai và nộp thuế GTGT và thuế TNCN được mặc định là được thực hiện hàng tháng. Việc kê khai và nộp thuế GTGT chỉ được áp dụng hàng quý khi doanh nghiệp có yêu cầu và chỉ được áp dụng cho (i) doanh nghiệp mới thành lập trong thời gian 12 tháng; hoặc (ii) doanh nghiệp có doanh thu hàng năm của năm tài chính trước đó dưới 50 tỷ đồng. Việc kê khai và nộp thuế TNCN sẽ được thực hiện hàng quý theo yêu cầu của doanh nghiệp áp dụng kê khai và nộp thuế VAT theo định kỳ hàng quý.

(**) Trường hợp doanh nghiệp thực hiện dự án về xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà ở nhằm mục đích kinh doanh hoặc cho thuê có nhận tiền tạm ứng/ đặt cọc từ khách hàng, thì doanh nghiệp phải nộp tờ khai thuế TNDN hàng quý và khấu trừ 1% trên tổng doanh thu/ khoản tạm ứng.

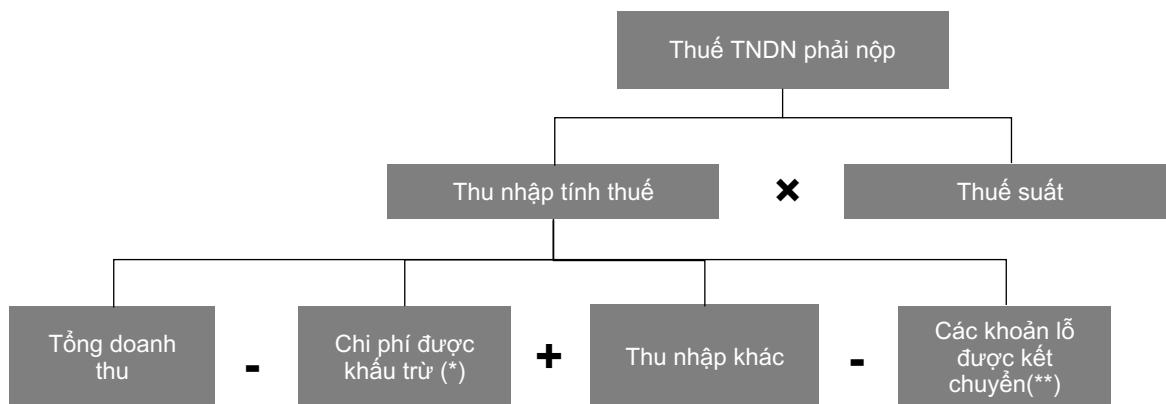
(***) (1) Đối với kê khai và nộp thuế TNDN: áp dụng kê khai và nộp thuế từng lần phát sinh đối với giao dịch chuyển nhượng bất động sản của đối tượng nộp thuế không phải là doanh nghiệp kinh doanh bất động sản bất động sản hoặc bởi doanh nghiệp bất động sản; hoặc của bất kỳ tổ chức nước ngoài nào kinh doanh tại Việt Nam hoặc có thu nhập tại Việt Nam từ việc chuyển nhượng vốn nhưng không phải đối tượng theo quy định của Luật đầu tư hoặc Luật doanh nghiệp. (ii) Đối với kê khai và nộp thuế GTGT: giao dịch chuyển nhượng bất động sản của doanh nghiệp đăng ký thuế GTGT theo phương pháp khấu trừ trực tiếp có phát sinh thuế GTGT hoặc thuế GTGT phát sinh tại khâu nhập khẩu. (iii) Đối với kê khai và nộp thuế NTNN: doanh nghiệp có phát sinh thuế NTNN nhiều lần trong một tháng thì phải thực hiện kê khai và nộp thuế NTNN hàng tháng thay vì theo từng lần phát sinh.

Nguồn: Các luật quản lý thuế và văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

Về Thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN)

- Nguyên tắc xác định thuế TNDN phải nộp của doanh nghiệp:



(*) Khoản chi phí được khấu trừ phải thỏa mãn đủ 04 điều kiện: (1) Khoản chi phí thực tế phát sinh và liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp; (2) Khoản chi phí phải có đầy đủ hóa đơn, chứng từ theo quy định của Pháp luật; (3) Các khoản thanh toán trên 20 triệu đồng phải được thực hiện bằng các phương thức thanh toán không dùng tiền mặt; và (4) Khoản chi phí không nằm trong danh mục các khoản chi phí không được khấu trừ theo quy định hiện hành.

(**) Các khoản lỗ được kết chuyển trong vòng 5 năm. Việc kết chuyển lỗ cần được thực hiện trên cơ sở tuân thủ quy tắc và quy định hiện hành về việc giảm trừ tương ứng đối với từng loại hình kinh doanh cụ thể.

- Thuế suất: Mức thuế suất tiêu chuẩn áp dụng đối với thuế TNDN hiện là 20%. Đối với doanh nghiệp trong lĩnh vực thăm dò, khai thác dầu khí, tài nguyên quý hiếm khác, mức thuế suất cho thuế TNDN có thể là từ 32% đến 50% tùy theo vị trí và loại hình dự án.
- Nguyên tắc nộp thuế: Từ năm tài chính 2021, số thuế TNDN tạm nộp của ba quý đầu năm phải trên 75% tổng số thuế TNDN quyết toán, nếu không doanh nghiệp sẽ bị tính lãi chậm nộp.
- Ưu đãi thuế: Mức độ ưu đãi thuế TNDN mà các doanh nghiệp được hưởng thay đổi dựa trên nhiều yếu tố, bao gồm vị trí, lĩnh vực và quy mô kinh doanh. Nếu doanh nghiệp đủ điều kiện hưởng nhiều chế độ ưu đãi khác nhau thì có thể lựa chọn sử dụng chế độ ưu đãi nhất.

Tham khảo chi tiết thông tin về các chính sách ưu đãi thuế TNDN tại Điều 19 Thông tư 78/2014/TT-BTC và khoản 3 điều 6 của Thông tư 119/2014/TT-BTC được sửa đổi bởi Điều 11 Thông tư 96/2015/TT-BTC.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

Về thuế thu nhập doanh nghiệp (TNDN) (tiếp)

Một số khoản mục chi phí thường không được khấu trừ thuế TNDN

- | | | |
|---|--|---|
| • Khấu hao tài sản cố định không sử dụng vào mục đích sản xuất kinh doanh hoặc vượt quá tỉ lệ trích khấu hao theo quy định. | • Các khoản chi phí cho người lao động nhưng không được chi trả thực tế hoặc không được quy định cụ thể tại Hợp đồng lao động, Thỏa ước lao động tập thể hoặc Chính sách của doanh nghiệp. | • Các khoản chi phúc lợi cho người lao động nhưng vượt quá hạn mức bình quân là 01 tháng lương. |
| • Chi phí nguyên vật liệu, nhiên liệu, điện năng và hàng hóa vượt định mức tiêu hao theo quy định của Chính phủ. | • Lãi suất đối với các khoản vay từ các đối tượng không phải là tổ chức tín dụng hoặc tổ chức kinh tế có tỉ lệ lãi suất vượt 1,5 lần mức lãi suất của NHNN. | • Lãi vay tương ứng với phần vốn điều lệ còn chưa đóng góp theo cam kết. |
| • Chi phí trích trước nhưng chưa thanh toán hoặc chưa thanh toán đầy đủ vào cuối kỳ thực hiện kê khai. | • Các khoản dự phòng giảm giá hàng tồn kho, dự phòng tổn thất các khoản đầu tư, dự phòng tổn thất nợ phải thu khó đòi và dự phòng bảo hành sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ, công trình xây dựng không theo quy định. | • Các khoản lỗ chênh lệch tỷ giá chưa thực hiện của các khoản mục tiền tệ có gốc ngoại tệ, và chưa chuyển sang trạng thái khoản phải trả. |
| • Mức đóng bảo hiểm hưu trí tự nguyện, bảo hiểm nhân thọ cho người lao động trên 3 triệu đồng/ người/ tháng. | • Các khoản phạt vi phạm hành chính, phạt tiền, lãi nộp chậm, v.v. | • Một số chi phí liên quan đến việc phát hành, mua và bán cổ phần. |
| • Chi phí lãi vay thuần vượt quá 30% Lợi nhuận trước thuế, lãi vay, khấu hao (EBITDA) (đối với doanh nghiệp có giao dịch với bên liên quan). Số tiền vượt mức có thể được kết chuyển trong năm năm tiếp theo. | • Các khoản quyên góp ngoài một số khoản đóng góp cho giáo dục, chăm sóc sức khỏe, thiên tai hoặc xây dựng nhà từ thiện cùng những việc khác. | |

Nguồn: Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp ban hành năm 2008 và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

Về thuế giá trị gia tăng (GTGT)

- Thuế GTGT được áp dụng với hàng hóa, dịch vụ sử dụng trong sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng tại Việt Nam (kể cả hàng hóa, dịch vụ từ các tổ chức, cá nhân ở nước ngoài).
- Nghĩa vụ nộp thuế GTGT: Thông thường, thuế GTGT phải nộp cho cơ quan thuế địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong khi đối với hàng hóa nhập khẩu, thuế GTGT sẽ được cơ quan hải quan thu trước khi được thông quan chính thức.
- Phương pháp kê khai thuế: Có hai phương pháp kê khai thuế GTGT là phương pháp khấu trừ và phương pháp trực tiếp. Các điều kiện để áp dụng phương pháp kê khai dựa trên doanh thu hàng năm, lĩnh vực kinh doanh, hệ thống kế toán và mục đích kinh doanh.

Điều kiện	Phương pháp khấu trừ	Phương pháp trực tiếp
Doanh thu hàng năm	<ul style="list-style-type: none">Doanh nghiệp có doanh thu hàng năm từ bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ chịu thuế GTGT từ một tỷ đồng trở lên.	<ul style="list-style-type: none">Doanh nghiệp có doanh thu hàng năm từ bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ chịu thuế GTGT dưới một tỷ đồng, trừ trường hợp đăng ký tự nguyện áp dụng phương pháp khấu trừ thuế.
Lĩnh vực kinh doanh	<ul style="list-style-type: none">Tự nguyện đăng ký kê khai thuế GTGT theo phương pháp khấu trừ.	<ul style="list-style-type: none">Kinh doanh vàng bạc, đá quý.Cá nhân và hộ kinh doanh.
Hệ thống kế toán	<ul style="list-style-type: none">Lưu trữ đầy đủ sổ sách kế toán, hóa đơn, chứng từ theo quy định của pháp luật về thuế, kế toán có liên quan.	<ul style="list-style-type: none">Không yêu cầu lưu giữ sổ sách kế toán theo quy định và tổ chức, cá nhân nước ngoài kinh doanh tại Việt Nam không theo Luật Đầu tư.
Cách xác định thuế GTGT phải nộp	<ul style="list-style-type: none">Bằng tổng giá trị thuế GTGT đầu ra trừ tổng giá trị thuế GTGT đầu vào. Trong đó:<ul style="list-style-type: none">Giá trị thuế GTGT đầu ra: là tổng số thuế GTGT của hàng hóa, dịch vụ doanh nghiệp bán ra.Giá trị thuế GTGT đầu vào gồm: số thuế GTGT trên tất cả hóa đơn GTGT của hàng hóa, dịch vụ doanh nghiệp mua vào, số thuế GTGT của hàng hóa nhập khẩu đã nộp và số thuế GTGT đã nộp theo chế độ thuế nhà thầu nước ngoài.Mức thuế suất GTGT cụ thể được quy định cho từng nhóm hàng hóa, dịch vụ.	<ul style="list-style-type: none">Bằng tổng giá trị doanh thu của doanh nghiệp x Mức thuế suất theo quy định áp dụng cho hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, Luật Thuế GTGT cũng cho phép nguồn thu từ một số hoạt động không thuộc đối tượng chịu thuế hoặc được miễn kê khai thuế GTGT.

Tham khảo Chi tiết danh mục các khoản thu nhập không thuộc đối tượng chịu thuế hoặc được miễn kê khai thuế GTGT tại Luật Thuế Giá trị gia tăng và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

Nguồn: Luật Thuế Giá trị gia tăng sửa đổi ban hành năm 2013 và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

2.

MỘT SỐ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH CƠ BẢN VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Về bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT) và bảo hiểm thất nghiệp (BHTN)

- Tỷ lệ đóng góp theo luật định của người sử dụng lao động và người lao động:

	Đối tượng	Bảo hiểm xã hội	Bảo hiểm y tế	Bảo hiểm thất nghiệp	Bảo hiểm tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp	Tổng cộng
Công dân Việt Nam	Người sử dụng lao động	17%	3%	1%	0,5%	21,5%
	Người lao động	8%	1,5%	1%		10,5%
	Tổng cộng	25%	4,5%	2%	0,5%	32%
Người nước ngoài	Người sử dụng lao động	17%	3%		0,5%	20,5%
	Người lao động	8%	1,5%			9,5%
	Tổng cộng	25%	4,5%		0,5%	30%

- Mức đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được tính dựa trên tiền lương hoặc tiền công, phụ cấp và các khoản thanh toán bổ sung được nêu trong hợp đồng lao động. Tuy nhiên, mức đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế không vượt quá 20 lần mức lương tối thiểu vùng do Chính phủ quy định. Mức lương tối thiểu vùng có thể được thay đổi theo từng năm theo quyết định của Chính phủ.
- Bảo hiểm thất nghiệp chỉ bắt buộc đối với người lao động là công dân Việt Nam và được tính toán dựa trên tiền lương, tiền công, phụ cấp và các khoản thanh toán bổ sung được nêu trong hợp đồng lao động. Tuy nhiên, mức đóng bảo hiểm thất nghiệp không được vượt quá 20 lần mức lương tối thiểu vùng.
- Mức lương cơ bản dùng để tính bảo hiểm bắt buộc không được thấp hơn mức lương tối thiểu vùng tại thời điểm đóng bảo hiểm đối với người lao động làm công việc không yêu cầu bằng cấp hoặc chứng chỉ chuyên môn trong điều kiện làm việc bình thường.
- Mức lương cơ bản dùng để tính bảo hiểm bắt buộc phải cao hơn ít nhất 7% mức lương tối thiểu vùng đối với công việc đòi hỏi người lao động đã qua đào tạo nghề.
- Hiện tại, bảo hiểm xã hội áp dụng cho người nước ngoài đã ký hợp đồng lao động với người sử dụng lao động tại Việt Nam có thời hạn từ 12 tháng trở lên và có giấy phép lao động hoặc chứng chỉ, giấy phép hành nghề.

Nguồn: Luật Bảo hiểm xã hội ban hành năm 2014 và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

Về tuyển dụng, thử việc và chấm dứt hợp đồng lao động:

- Một số quy định cơ bản về tuyển dụng, thử việc và hợp đồng lao động:

Tuyển dụng	Thử việc	Hợp đồng lao động
<ul style="list-style-type: none">Người sử dụng lao động có quyền tuyển dụng trực tiếp hoặc thông qua tổ chức dịch vụ việc làm, doanh nghiệp hoạt động cho thuê lại lao động.Người lao động không phải chịu phí tuyển dụng.	<ul style="list-style-type: none">Chỉ được phép thử việc 01 lần đối với 01 công việc và thời gian thử việc không vượt quá:<ul style="list-style-type: none">180 ngày đối với vị trí quản lý doanh nghiệp;60 ngày đối với vị trí công việc yêu cầu trình độ từ cao đẳng trở lên;30 ngày đối với vị trí yêu cầu trình độ chuyên môn, kỹ thuật, trung cấp công nhân kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ;06 ngày đối với các công việc khác.	<ul style="list-style-type: none">Có hai loại hợp đồng lao động<ul style="list-style-type: none">Hợp đồng lao động không thời hạn;Hợp đồng lao động xác định thời hạn (tối đa 36 tháng);Hợp đồng lao động xác định thời hạn chỉ được phép gia hạn 1 lần trừ trường hợp người lao động là người nước ngoài, hoặc người được thuê làm giám đốc cho đơn vị có vốn Nhà nước, người lao động trong độ tuổi nghỉ hưu, thành viên hội đồng quản trị, ban đại diện của doanh nghiệp.

- Một số trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động:

- Hợp đồng lao động đã hết hạn hoặc công việc theo thỏa thuận đã được hoàn thành mà không có thỏa thuận về việc gia hạn, sửa đổi hoặc bổ sung.
- Các bên tham gia đều đồng ý chấm dứt hợp đồng.
- Người lao động qua đời, hoặc bị tòa án tuyên bố mất năng lực hành vi dân sự, bị mất tích hoặc đã chết.
- Người lao động bị kết án tù nhưng không được hưởng án treo hoặc không thuộc trường hợp được thả tự do, bị tử hình hoặc cấm làm công việc ghi trong hợp đồng lao động theo bản án, quyết định của tòa án có hiệu lực pháp luật.
- Người sử dụng lao động là cá nhân bị tòa án tuyên bố mất năng lực hành vi dân sự, bị mất tích hoặc đã chết. Người sử dụng lao động là tổ chức bị tuyên bố chấm dứt hoạt động hoặc bị cơ quan chuyên môn về đăng ký kinh doanh cấp tỉnh, thành phố thông báo tuyên bố là người đại diện theo pháp luật không được thực hiện quyền và nghĩa vụ theo pháp luật.
- Người sử dụng lao động sa thải người lao động vì lí do thay đổi cơ cấu, công nghệ hoặc vì điều kiện kinh tế khi chia tách, sáp nhập, hợp nhất doanh nghiệp; bán, cho thuê, chuyển đổi loại hình doanh nghiệp; chuyển nhượng quyền sở hữu hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

- Một số trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động (tiếp):
 - Người lao động/ sử dụng lao động đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật.
 - Người lao động bị xử lý kỷ luật, sa thải.
 - Người lao động là người nước ngoài tại Việt Nam bị trục xuất theo bản án, quyết định của tòa án có hiệu lực pháp luật, quyết định của cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.
 - Người lao động nước ngoài tại Việt Nam có Giấy phép lao động bị hết hiệu lực.
 - Người lao động không thể thực hiện nội dung công việc đã nêu trong thỏa thuận thử việc hoặc một bên hủy bỏ thỏa thuận thử việc.
- Một số trường hợp người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động:
 - Người lao động không thường xuyên hoàn thành công việc đã được thỏa thuận trong hợp đồng lao động.
 - Người lao động bị ốm đau, tai nạn không thể làm việc sau khi đã được điều trị từ 06 đến 12 tháng liên tục hoặc quá nửa thời gian đối với hợp đồng lao động có thời hạn.
 - Trường hợp thiên tai, hỏa hoạn, dịch bệnh nguy hiểm, địch họa hoặc di dời, thu hẹp sản xuất kinh doanh theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền mặc dù người sử dụng lao động đã tìm mọi cách khắc phục nhưng vẫn phải cắt giảm lao động.
 - Người lao động không có mặt tại nơi làm việc sau thời hạn tạm hoãn thực hiện hợp đồng lao động.
 - Người lao động nghỉ việc mà không có lí do chính đáng từ 5 ngày làm việc liên tục trở lên.
 - Người lao động không cung cấp thông tin trung thực về tên, ngày sinh, giới tính, trình độ học vấn, tình trạng sức khỏe.
- Một số trường hợp người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động:
 - Không được bố trí theo đúng công việc, địa điểm làm việc hoặc không được bảo đảm điều kiện làm việc theo thỏa thuận trong hợp đồng.
 - Không được trả đủ lương hoặc trả lương không đúng thời hạn như đã thỏa thuận trong hợp đồng.
 - Bị ngược đãi, đánh đập, bị xúc phạm bằng lời nói, hành vi của người sử dụng lao động gây ảnh hưởng đến sức khỏe, danh dự, nhân phẩm hoặc bị cưỡng bức lao động.
 - Bản thân hoặc hoặc gia đình có hoàn cảnh khó khăn đến mức không thể tiếp tục thực hiện hợp đồng lao động (phải chăm sóc gia đình, tái định cư do thiên tai, hỏa hoạn,...).
 - Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở cơ quan dân cử hoặc bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy chính quyền.

Nguồn: Luật Lao động ban hành năm 2019 và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP MỘT SỐ HƯỚNG DẪN VỀ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH PHÁP LÝ CƠ BẢN CHO DOANH NGHIỆP

2.

MỘT SỐ THỦ TỤC VÀ QUY ĐỊNH CƠ BẢN VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG (tiếp)

- Một số trường hợp người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động (tiếp):
 - Lao động nữ mang thai phải nghỉ việc theo chỉ định của cơ sở khám bệnh, chữa bệnh có thẩm quyền.
 - Bị ốm đau, tai nạn và không thể tiếp tục làm việc dù đã trải qua quá trình điều trị liên tục.
 - Bị quấy rối tình dục tại nơi làm việc (là hành vi liên quan đến tình dục đối với người khác tại nơi làm việc mà không được sự cho phép của họ).
 - Không được cung cấp các thông tin một cách trung thực liên quan đến nội dung công việc, nơi làm việc, số giờ lao động, lương, bảo hiểm, ...
 - Có thể đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động tùy thuộc vào thông báo của người sử dụng lao động.
- Một số quy định liên quan tới sử dụng lao động nước ngoài:

Điều kiện sử dụng lao động nước ngoài:

- Chỉ sử dụng lao động nước ngoài để nắm giữ các vị trí quản lý, điều hành, chuyên gia và lao động kỹ thuật mà người lao động Việt Nam chưa đáp ứng được theo nhu cầu sản xuất, kinh doanh.
- Việc tuyển dụng lao động nước ngoài tại Việt Nam phải được chấp thuận bằng văn bản của các cơ quan có thẩm quyền.

Giấy phép lao động cho người lao động nước ngoài:

- Thời hạn tối đa của giấy phép lao động là 2 năm. Giấy phép lao động chỉ được gia hạn một lần với thời gian tối đa là 2 năm. Sau khi giấy phép lao động hết hạn, người lao động nước ngoài phải xin cấp giấy phép lao động mới.

Hợp đồng lao động với người lao động nước ngoài:

- Thời hạn hợp đồng lao động đối với người nước ngoài không được vượt quá thời hạn trên giấy phép lao động.
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn có thể được ký kết nhiều lần với người nước ngoài.

Nguồn: Luật Lao động ban hành năm 2019 và các văn bản hướng dẫn có liên quan.

PHỤ LỤC 4: MỘT SỐ CHƯƠNG TRÌNH TIÊU BIỂU VỀ HỖ TRỢ DNNVV

STT	Tên chương trình	Thông tin chương trình
1	<p>Quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEDF).</p> <p>Căn cứ Quyết định 601/QĐ-TTg năm 2013 thành lập Quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa do Thủ tướng Chính phủ ban hành.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Đơn vị phụ trách: Bộ Kế hoạch và Đầu tư. • Đối tượng hỗ trợ: Các doanh nghiệp nhỏ và vừa theo quy định của pháp luật trực tiếp đầu tư, sản xuất - kinh doanh thuộc Danh mục các lĩnh vực ưu tiên hỗ trợ của Quỹ do Bộ Kế hoạch và Đầu tư ban hành trong từng thời kỳ. • Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiếp nhận, quản lý và sử dụng các nguồn tài chính, nguồn vốn ủy thác trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật Việt Nam để tạo nguồn vốn hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. ○ Hỗ trợ tài chính cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa thông qua Quỹ ủy thác cho Ngân hàng Phát triển Việt Nam hoặc các ngân hàng thương mại. • Địa chỉ: Phòng 301, Nhà F, Trụ sở Bộ Kế hoạch và Đầu tư, số 6B Hoàng Diệu, Quận Ba Đình, TP Hà Nội. • Số điện thoại: 024 37957855 - 024 37957897 - 086 7970880. • Email: smedf@mpi.gov.vn. • Website: http://smedf.gov.vn.
2	<p>Quỹ bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa.</p> <p>Căn cứ Nghị định 34/2018/NĐ-CP về thành lập, tổ chức và hoạt động của Quỹ bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa do Chính phủ ban hành.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Đơn vị phụ trách: Ủy ban nhân dân tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương. • Đối tượng hỗ trợ: Các doanh nghiệp nhỏ và vừa vay vốn để đầu tư, sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực sau sẽ được ưu tiên xem xét cấp bảo lãnh tín dụng: <ul style="list-style-type: none"> ○ Các lĩnh vực được ưu tiên cấp tín dụng theo hướng dẫn của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam trong từng thời kỳ; ○ Các lĩnh vực hoặc dự án thuộc lĩnh vực ưu tiên phát triển kinh tế - xã hội tại địa phương trong từng thời kỳ. • Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> ○ Thực hiện cấp bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. ○ Sử dụng vốn đúng mục đích để thực hiện bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. • Thông tin liên hệ chi tiết được cung cấp theo từng Quỹ bảo lãnh tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại từng tỉnh, thành phố.
3	<p>Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) chuyển đổi số.</p> <p>Căn cứ Quyết định 377/QĐ-BTTTT năm 2021 phê duyệt Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số do Bộ Thông tin và Truyền thông ban hành.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Đơn vị phụ trách: Bộ Thông tin và Truyền thông. • Đối tượng hỗ trợ: <ul style="list-style-type: none"> ○ Các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, hợp tác xã, hộ kinh doanh có nhu cầu chuyển đổi số để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. ○ Các doanh nghiệp nền tảng số, cơ quan, tổ chức, hiệp hội, viện, trường có các công nghệ số, nền tảng số và các giải pháp hỗ trợ, thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp. • Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nghiên cứu, xây dựng Danh mục các nhóm nền tảng số mà các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần cho quá trình chuyển đổi số. ○ Xây dựng, vận hành Cổng thông tin điện tử của Chương trình. ○ Triển khai các khóa tập huấn, đào tạo về chuyển đổi số cho doanh nghiệp; tư vấn, hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số. • Website: https://smedx.vn/

PHỤ LỤC 4: MỘT SỐ CHƯƠNG TRÌNH TIÊU BIỂU VỀ HỖ TRỢ DNNVV

STT	Tên chương trình	Thông tin chương trình
4	Chương trình tài chính toàn diện dành cho doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ.	<ul style="list-style-type: none"> Đơn vị phụ trách: Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) và Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV). Đối tượng hỗ trợ: Doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> Cơ cấu thời hạn trả nợ. Hỗ trợ tiền lãi tối đa. Miễn phí phạt cơ cấu, các loại phí liên quan đến cơ cấu nợ. Website: https://www.bidv.com.vn/bidv/doanh-nghiep/khach-hang-doanh-nghiep/khuyen-mai/tin-dung/chuong-trinh-tai-chinh-toan-dien-danh-cho-doanh-nghiep-do-phu-nu-lam-chu
5	<p>Chính sách ưu đãi cho doanh nghiệp sử dụng lao động là người khuyết tật, doanh nghiệp của người khuyết tật.</p> <p>Căn cứ Nghị định 28/2012/NĐ-CP năm 2012 về Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật người khuyết tật do Chính phủ ban hành.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Đơn vị phụ trách: Bộ Tài chính và Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Đối tượng hỗ trợ: Cơ sở sản xuất, kinh doanh sử dụng từ 30% tổng số lao động trở lên là người khuyết tật: Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ kinh phí cải tạo điều kiện, môi trường làm việc phù hợp cho người khuyết tật. Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp theo quy định của pháp luật về thuế. Ưu tiên cho thuê đất, mặt bằng, mặt nước theo quy định của pháp luật.
6	<p>Chương trình phát triển thương mại miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo giai đoạn 2021-2025 do Thủ tướng Chính phủ ban hành.</p> <p>Căn cứ Quyết định 1162/QĐ-TTg năm 2021 phê duyệt Chương trình phát triển thương mại miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo giai đoạn 2021-2025 do Thủ tướng Chính phủ ban hành.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Đơn vị phụ trách: Bộ Công thương chủ trì, quản lý và điều hành Chương trình. Đối tượng hỗ trợ: <ul style="list-style-type: none"> Tổ chức, cá nhân, doanh nghiệp hoạt động thương mại tại khu vực miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo. Tổ chức, cá nhân trong nước và nước ngoài tham gia vào hoạt động quản lý, thực hiện Chương trình. Các cơ sở sản xuất, kinh doanh khác có liên quan. Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> Khuyến khích phát triển thương nhân, các loại hình doanh nghiệp hoạt động thương mại tại miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo. Khuyến khích phát triển mặt hàng là lợi thế phát triển của miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo. Xây dựng và phát triển hệ thống dịch vụ thương mại miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo.
7	<p>Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025.</p> <p>Căn cứ Quyết định số 12/QĐ-BKHĐT về việc phê duyệt Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Đơn vị phụ trách: Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì, quản lý và điều hành Chương trình. Đối tượng hỗ trợ: Các doanh nghiệp, hợp tác xã, hộ kinh doanh có nhu cầu chuyển đổi số để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh. Hoạt động chính: <ul style="list-style-type: none"> Xây dựng các công cụ số, nền tảng số, cơ sở dữ liệu chuyển đổi số cho doanh nghiệp. Xây dựng Sổ tay chuyển đổi số cho doanh nghiệp. Thu thập và kết nối thông tin về các doanh nghiệp có nhu cầu chuyển đổi số với doanh nghiệp cung cấp giải pháp chuyển đổi số. Xây dựng công cụ đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số cho doanh nghiệp và các công cụ hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Mục đích của phần này là đưa ra ví dụ minh họa về xây dựng kế hoạch SXKD, kế hoạch tài chính theo nội dung hướng dẫn của Chương 5. Lưu ý, các nội dung và biểu mẫu trong ví dụ này có thể được tham khảo áp dụng, tùy chỉnh theo từng loại hình doanh nghiệp. Thông thường cấu trúc kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính có thể được xây dựng dựa trên cấu trúc như sau:

<p>1. TÓM TẮT</p> <p>2. THÔNG TIN DOANH NGHIỆP</p> <p>2.1 Tầm nhìn, Sứ mệnh, Mục tiêu hoạt động</p> <p>2.3 Loại hình doanh nghiệp, Cơ cấu tổ chức và đội ngũ quản lý</p> <p>2.4. SẢN PHẨM, DỊCH VỤ</p> <ul style="list-style-type: none">Đặc tính sản phẩm dịch vụ, vòng đời, giá trị cho khách hàng.Công tác nghiên cứu phát triển (R&D) và sở hữu trí tuệ như bản quyền hoặc hồ sơ bằng sáng chế (nếu có) liên quan đến sản phẩm dịch vụ. <p>3. PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG</p> <p>3.1 Thị trường mục tiêu</p> <p>3.2 Cạnh tranh</p> <ul style="list-style-type: none">Đối thủ cạnh tranh.Lợi thế cạnh tranh của Doanh nghiệp. <p>4. KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH</p> <p>4.1 Kế hoạch kinh doanh</p> <ul style="list-style-type: none">Tóm tắt chiến lược kinh doanh.Mục tiêu kinh doanh như thị phần, doanh số, chỉ số hài lòng của khách hàng v.v.Các chương trình hoạt động và dự kiến thời điểm thực hiện, yêu cầu về nhân lực, chi phí liên quan cho từng hoạt động như thiết lập hệ thống bán hàng, quảng cáo, tiếp thị, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ, chiết khấu, khuyến mãi v.v. <p>4.2 Kế hoạch sản xuất và cung ứng</p> <ul style="list-style-type: none">Địa điểm & Cơ sở đặt nhà máy sản xuất (nếu có).Kế hoạch cung ứng.Quản lý công nghệ/ bí quyết.Kế hoạch sản xuất. <p>4.3 Kế hoạch mua sắm/ đầu tư TSCĐ</p> <ul style="list-style-type: none">Nhu cầu mua sắm tài sản, trang thiết bị vật chất, phương tiện vận tải, công cụ dụng cụ hỗ trợ sản xuất kinh doanh và dự kiến thời điểm, giá thu mua, số lượng, đặc điểm của tài sản.	<ul style="list-style-type: none">Nhu cầu đầu tư xây dựng (nếu cần) và dự kiến cụ thể các cầu phần công việc cần thực hiện, thời điểm triển khai. <p>4.4 Kế hoạch hoạt động quan trọng khác</p> <p>4.5 Kế hoạch nguồn nhân lực</p> <ul style="list-style-type: none">Xác định nhu cầu tuyển dụng nhân sự, chế độ đãi ngộ và chi phí tiền lương dự kiến và các loại chi phí liên quan: bảo hiểm, chi phí đào tạo. <p>5. KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI</p> <p>Tổng kết các hoạt động chính và khung thời gian triển khai, cá nhân phụ trách và bộ phận thực hiện.</p> <p>Có thể nêu các mốc dự án quan trọng & chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động.</p> <p>6. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH</p> <p>6.1 Các giả định chính</p> <p>6.2 Kế hoạch vốn</p> <ul style="list-style-type: none">Nhu cầu vốn.Kế hoạch vốn.Kế hoạch trả nợ. <p>6.3 Báo cáo tài chính dự phỏng</p> <ul style="list-style-type: none">Báo cáo lãi & lỗ.Bảng cân đối kế toán.Báo cáo lưu chuyển tiền tệ. <p>6.4 Các chỉ số chính và benchmark (nếu có)</p> <p>6.5 Phân tích kịch bản/ độ nhạy</p> <p>7. KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG</p> <p>7.1. Kế hoạch vốn</p> <p>7.2 Báo cáo tài chính dự phỏng</p> <ul style="list-style-type: none">Báo cáo lãi & lỗ.Bảng cân đối kế toán.Báo cáo lưu chuyển tiền tệ. <p>8. PHỤ LỤC</p> <ul style="list-style-type: none">Tài liệu bổ sung.
---	--

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

Ví dụ sau đây minh họa một kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính của một doanh nghiệp mới thành lập trong lĩnh vực F&B. Doanh nghiệp và tình huống trong ví dụ này hoàn toàn là giả định, không có thật và các phân tích về thị trường có thể không phản ánh đúng thực tế. Mục tiêu của ví dụ minh họa này nhằm mang lại hình dung cụ thể hơn cho người đọc về cách xây dựng kế hoạch, dựa trên nội dung hướng dẫn tại Chương 5.

Ví dụ này tham khảo tài liệu tại <https://www.liveplan.com/> và cũng sử dụng công cụ Live plan để phác thảo Kế hoạch tài chính.

Mục lục:

1. Tóm tắt kế hoạch SXKD và kế hoạch tài chính
2. Tóm tắt về Công ty
3. Sản phẩm, dịch vụ
4. Tóm tắt phân tích thị trường
5. Chiến lược và kế hoạch kinh doanh
6. Kế hoạch cung ứng
7. Kế hoạch nhân sự
8. Tiến độ triển khai
9. Kế hoạch tài chính
10. Kế hoạch tài chính theo tháng

1.

TÓM TẮT KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH

Giới thiệu về Công ty

Kona-Q là một nhà hàng ăn nhanh bình dân (Fast-casual), phục vụ các loại thịt và rau củ nướng, tươi và tốt cho sức khỏe. Cửa hàng đầu tiên sẽ được đặt tại thành phố X với kế hoạch phát triển mạnh mẽ là một cửa hàng mới cứ sau 12 tháng.

Thị trường

Thị trường mục tiêu được chia thành hai phân khúc thị trường là gia đình và cá nhân. Các gia đình sẽ là đối tượng chủ yếu để Kona-Q phục vụ bữa tối, còn các cá nhân là đối tượng chủ yếu để Kona-Q phục vụ ăn trưa.

Phân khúc gia đình đang tăng hàng năm ở mức 9% với khoảng 26.000 khách hàng tiềm năng. Phân khúc cá nhân có tỷ lệ tăng trưởng 8% với 50.000 khách hàng tiềm năng tại địa bàn.

Kona-Q sẽ hoạt động trong phân khúc bình dân của ngành Đồ ăn và Đồ uống (F&B), cạnh tranh với các hãng fast-food và các nhà hàng ngồi truyền thống.

Dịch vụ và Sản phẩm

Kona-Q mang đến trải nghiệm ăn uống chưa từng có. Tất cả các khách hàng quen đều nhận được dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời, khuyến khích họ quay trở lại. Thực đơn gồm các món chế biến nhanh chóng, đơn giản nhưng lành mạnh.

Lợi thế cạnh tranh

Trải nghiệm của khách hàng là vô cùng quan và là cách hiệu quả để phân biệt Kona-Q với các đối thủ cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh thứ hai là Kona-Q cung cấp thức ăn nhanh, tốt cho sức khỏe.

Nhân sự quản lý

Kona-Q được thành lập dưới dạng Công ty TNHH 2TV trở lên và hiện được sở hữu bởi hai thành viên. Ông A có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bếp và quản lý quy trình nhà hàng. Ông B có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính và quản trị.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

1.

TÓM TẮT KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH (tiếp)

Tài chính

Tại kịch bản cơ sở, doanh thu năm 2020 dự kiến là 3,7 tỷ đồng (ước tính khai trương từ tháng 7/2020), sau đó tăng lên 11,8 tỷ đồng vào năm 2021 và vượt mốc 21,5 tỷ đồng cho năm tài chính 2022.

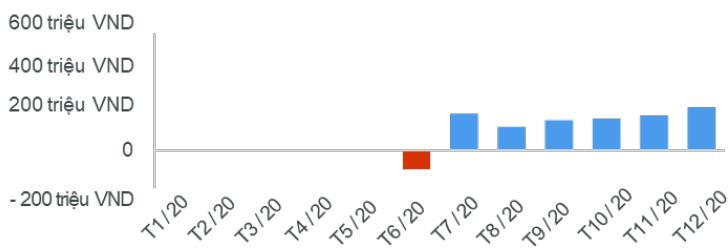
Doanh thu tăng trưởng mạnh mẽ nhờ chiến lược mở thêm nhà hàng sau mỗi 12 tháng.

Lợi nhuận gộp ước đạt trong khoảng từ 55,31 đến 58,50% qua các năm, cao hơn so với thông lệ ngành F&B.

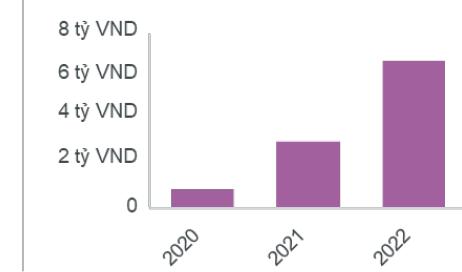
Lợi nhuận thuần ước đạt trong khoảng từ 25,43% đến 36,72% qua các năm, cao hơn so với thông lệ ngành F&B.

Dòng tiền luôn dương, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh không bị ngắt quãng.

Lợi nhuận sau thuế trong năm 2020



Lợi nhuận sau thuế theo năm



2.

TÓM TẮT VỀ CÔNG TY

Kona-Q là một thương hiệu nhà hàng mới sau khi mua lại tài sản một nhà hàng hiện đang hoạt động. Kona-Q được thành lập dưới dạng Công ty TNHH 2TV trở lên và hiện được sở hữu bởi hai thành viên. Ông A có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bếp và quản lý quy trình nhà hàng. Ông B có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính và quản trị.

Lịch sử công ty

Kona-Q đã mua tài sản của Litto's Bento ở thành phố X. Phương pháp này được lựa chọn như một cách để nhanh chóng tham gia thị trường và tận dụng lợi thế thương mại đã có từ hoạt động kinh doanh cũ. Ông A là bạn với chủ cũ và thực đơn và thiết bị tương tự như nhu cầu của Kona-Q. Litto's Bento đã được mua với giá 500 triệu đồng bao gồm cả thiết bị.

Kona-Q đặt mục tiêu cho sự phát triển mạnh mẽ của thương hiệu mới. Khoảng thời gian để mở một cửa hàng mới sẽ là khoảng một lần sau mỗi 12 tháng. Mỗi vị trí sẽ có diện tích trung bình là 150 mét vuông, có thể phục vụ khoảng 60 người một lúc vào giờ cao điểm. Để nhà hàng thành công, yếu tố quan trọng chính là vị trí. Kona-Q đã phát triển các tiêu chí cho các địa điểm trong tương lai. Số lượng người qua lại phải lớn hơn hoặc bằng 20.000 lượt/ tháng và gần các điểm du lịch trong thành phố X.

Quyết định mở một cửa hàng mới không phải cứ 12 tháng một lần mà là khi một địa điểm lý tưởng mới được xác định. Đối với việc mở một địa điểm mới, Kona-Q sẽ phải chịu các khoản chi phí sau: 400 triệu đồng cho chi phí xây dựng/ cải tạo và 200 triệu cho thiết bị bao gồm BBQ, nồi cơm điện, tủ lạnh, đồ gỗ nhỏ, bàn ghế, phần mềm quản lý nhà hàng.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

2.

TÓM TẮT VỀ CÔNG TY (tiếp)

Sứ mệnh

Sứ mệnh của Kona-Q là trở thành trải nghiệm ăn uống bình dân - nhanh hàng đầu. Điều này sẽ được thực hiện bằng cách mang đến trải nghiệm chưa từng có cùng với đồ ăn ngon và giá cả hợp lý.

Mục tiêu

- Trở thành nhà hàng bình dân - nhanh hàng đầu trên mọi thị trường gia nhập.
- Mở một cửa hàng mới sau mỗi 12 tháng.
- Mang đến những món ăn chất lượng cao và trải nghiệm tuyệt vời với giá cả hợp lý.

Yếu tố thành công

- Cung cấp các món ăn đơn giản, ngon miệng.
- Đối xử với mọi khách hàng như thể họ là khách hàng duy nhất.
- Quản lý và kiểm soát tài chính chặt chẽ.

3.

SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

Kona-Q mang đến trải nghiệm ăn uống chưa từng có trong phân khúc đồ ăn nhanh bình dân của ngành nhà hàng. Tất cả những khách hàng quen đều nhận được sự quan tâm tiêu chuẩn cao của quán, khuyến khích họ quay trở lại.

Các món ăn trên thực đơn thuộc loại nhanh chóng, đơn giản, lành mạnh và dễ chuẩn bị.

- Xiên gà, teriyaki hoặc cà ri- 100.000đ/ đĩa.
- Thịt bò xiên, teriyaki hoặc cà ri- 120.000đ/ đĩa.
- Xiên rau, teriyaki hoặc cà ri- 60.000đ/ đĩa.
- Thêm gạo, tráng hoặc gạo lứt- 20.000đ/ bát.
- Thêm rau- 20.000đ/ bát.
- Salad xanh với dầu giấm gừng đậu nành- 30.000đ/ đĩa.
- Đồ uống bao gồm trà đá, trà nóng, nước ngọt, cà phê và nước đóng chai: dao động trong khoảng 5-20.000đ/ cốc.
- Các loại tráng miệng chuẩn bị trước: 20.000đ/ suất.

Tất cả các món ăn đều có một lát dứa đặc trưng để trang trí và ăn kèm khi chò.

Tất cả các loại thịt được ướp trong nước tương gừng ngọt qua đêm.

4.

TÓM TẮT PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG

Thị trường mục tiêu được chia thành hai phân khúc thị trường là gia đình và cá nhân. Các gia đình sẽ là đối tượng chủ yếu để Kona-Q phục vụ bữa tối, còn các cá nhân là đối tượng chủ yếu để Kona-Q phục vụ ăn trưa. Kona-Q sẽ hoạt động trong phân khúc bình dân của ngành F&B, cạnh tranh với fast-food và các nhà hàng truyền thống.

Chiến lược xác định phân khúc thị trường mục tiêu

Kona-Q sẽ tập trung vào gia đình và cá nhân vì một số lý do cụ thể: Hầu hết dịch vụ bữa tối là dành cho gia đình. Khi nhiều gia đình trở nên bận rộn do cả hai vợ chồng phải đi làm, họ có ít thời gian hơn để chuẩn bị bữa ăn. Ăn tối bên ngoài khiến họ không phải tốn thời gian chuẩn bị bữa ăn và có thời gian để trò chuyện với nhau. Việc kinh doanh ăn trưa được thúc đẩy bởi các đối tượng cá nhân. Nhiều người đi ăn trưa để thoát khỏi không gian công sở. Những người khác quá bận để tự chuẩn bị bữa trưa cho mình. Điều này tạo ra một thị trường khách hàng tiềm năng rộng lớn đặc biệt hấp dẫn.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

4.

TÓM TẮT PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG (tiếp)

Phân khúc thị trường

Thị trường mục tiêu được phân thành hai nhóm riêng biệt.

Gia đình: được dự báo sẽ đóng góp 76% doanh thu dòng bữa ăn tối. Chân dung các gia đình mục tiêu:

- Có 2 - 4 con.
- Có thu nhập hộ gia đình > 30 triệu/tháng.
- 67% có bằng đại học; 26% có khóa học sau đại học.
- Đi ăn trung bình 1,6 lần một tuần.
- Bữa tối ở ngoài được sử dụng như giải pháp thay thế vì cha mẹ không có thời gian để nấu một bữa ăn ở nhà.
- Các gia đình sống trong vòng 05 km từ địa điểm kinh doanh.

Cá nhân: chiếm 68% doanh thu dòng bữa ăn trưa. Chân dung khách hàng cá nhân mục tiêu:

- 19-47 tuổi.
- Thu nhập cá nhân trung bình là 15 triệu/tháng.
- 72% cá nhân trên 23 tuổi có trình độ đại học.
- Ăn ngoài 2-3 lần một tuần.
- Các nhân viên văn phòng gần địa điểm kinh doanh.

Ước tính lượt ăn bình quân hàng tháng tại nhà hàng đối với từng phân khúc được tóm gọn như sau. Kona-Q cũng dự báo doanh thu sẽ tăng trưởng khoảng 5%/tháng.

Số lượt ăn bình quân theo nhóm khách hàng	Đơn vị tính	Số lượt ăn bình quân 1 ngày			Số lượt ăn bình quân/tháng
		Cao	Thấp	TB	
Khách hàng hộ gia đình					720
-Lượt ăn trưa	lượt khách	10	3	6,5	195
-Lượt ăn tối	lượt khách	30	5	17,5	525
Khách hàng cá nhân					2.100
-Lượt ăn trưa	lượt khách	80	20	50	1.500
-Lượt ăn tối	lượt khách	30	10	20	600

Đơn giá bình quân từng lượt ăn theo nhóm khách hàng	Đơn vị tính	Chi phí bình quân/lượt khách		
		Cao	Thấp	TB
Khách hàng hộ gia đình	VND/lượt ăn	800.000	120.000	460.000
Khách hàng cá nhân	VND/lượt ăn	800.000	60.000	130.000

Phân tích dịch vụ

Trong ngành công nghiệp nhà hàng có một số phân khúc khác nhau:

Đồ ăn nhanh: McDonalds, Burger King.

Pizza: giao hàng và dùng bữa tại nhà hàng.

Buffet: tất cả những gì bạn có thể ăn.

Lounges: kết hợp đồ ăn và rượu.

Ăn uống cao cấp: thường ở mức giá cao nhất.

Fast-casual: kết hợp giữa dịch vụ nhanh và ăn uống tại chỗ.

Kona-Q hoạt động trong phân khúc ăn nhanh bình dân (Fast-casual) tương đối mới.

Phân khúc này đã phát triển để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về thực phẩm chất lượng, trong một môi trường ăn tại chỗ (tại nhà hàng), nhưng với dịch vụ nhanh chóng.

Chúng tôi khảo sát và nhận thấy rằng rất nhiều khách trong thành phố này đi ăn ngoài hàng vì họ không có thời gian để nấu ăn.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

4.

TÓM TẮT PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG (tiếp)

Các mô hình cạnh tranh và xu hướng mua sắm

Kona-Q phải đối mặt với sự cạnh tranh từ nhiều đối thủ:

- Thức ăn nhanh: Mang đến sự tiện lợi của dịch vụ nhanh chóng. Sản phẩm thực phẩm không có tính cạnh tranh, nhưng mọi người thường sẵn sàng hy sinh chất lượng để đổi lấy sự thuận tiện.
- Take away: Dịch vụ mang đi cho phép khách hàng thưởng thức đồ ăn đã được chuẩn bị sẵn tại nhà của họ.
- Dịch vụ ăn tại nhà hàng: Dành cho những khách hàng có thời gian thưởng thức bữa ăn một cách nhàn nhã. Dịch vụ ăn uống mất nhiều thời gian hơn và các lựa chọn thực đơn phong phú hơn.
- Các cửa hàng bánh mì sandwich: Được coi là một phần của phân khúc thức ăn nhanh, họ là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Kona-Q (chủ yếu diễn ra trong giờ ăn trưa) vì sản phẩm thực phẩm của họ tốt cho sức khỏe hơn thức ăn nhanh chiên rán.
- Chợ tạp hóa: Phục vụ các loại thực phẩm chế biến sẵn.

Xu hướng mua sắm của khách hàng thường xoay quanh một số yếu tố khác nhau:

- Vị trí: Nhà hàng nằm gần cơ quan hoặc nhà riêng.
- Tiện lợi: Mọi người ăn ở ngoài vì nhanh và tiện. Các yếu tố của sự thuận tiện liên quan đến việc ngồi ăn tại nhà hàng là thời gian để có chỗ ngồi, phục vụ và giờ hoạt động.
- Chất lượng: Các món trong thực đơn phải đáp ứng mức chất lượng tối thiểu để mọi người sẵn sàng chi tiền cho món ăn, đặc biệt là khi có rất nhiều lựa chọn khác nhau.

5.

CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH

Kona-Q sẽ tận dụng lợi thế cạnh tranh kép của mình để nhanh chóng giành thị phần. Lợi thế cạnh tranh bao gồm:

- Tập trung vào trải nghiệm (đảm bảo rằng trải nghiệm của khách hàng là hàng đầu).
- Cung cấp một lựa chọn thay thế ăn uống lành mạnh, nhanh chóng.

Nỗ lực tiếp thị của Kona-Q sẽ tập trung vào việc truyền đạt thông điệp rằng nó mang lại trải nghiệm ăn uống thuận tiện và lành mạnh. Điều này sẽ được thực hiện thông qua nhiều cách khác nhau sẽ được trình bày chi tiết trong phần Chiến lược Tiếp thị.

Chiến lược bán hàng của Kona-Q sẽ nỗ lực chuyển đổi khách hàng tiềm năng và khách hàng lần đầu tiên thành khách hàng lâu dài.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

5.

CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH (tiếp)

5.1 Chiến lược cạnh tranh

Kona-Q sẽ dựa vào lợi thế cạnh tranh kép để giúp nó trở thành dịch vụ cung cấp ăn nhanh bình dân hàng đầu.

- Tầm quan trọng của trải nghiệm.

Với rất nhiều nhà hàng và thực phẩm chế biến sẵn được cung cấp tại các chợ tạp hóa, trải nghiệm của khách hàng trở nên cực kỳ quan trọng như một cách hiệu quả để phân biệt các nhà hàng, tiệm ăn. Khi một khách hàng có trải nghiệm tốt tại một nhà hàng, có khả năng đáng kể là họ sẽ trở thành khách hàng lặp lại. Chính trải nghiệm này sẽ đóng lại trong tâm trí khách hàng sau khi họ đã tiêu thụ hết thúc ăn của mình. Ký ức này là những gì được truyền đạt cho bạn bè và đồng nghiệp của họ.

- Bữa ăn nhanh chóng, lành mạnh.

Có một nhu cầu thị trường lớn về thực phẩm nhanh, tiện lợi đối với người ăn mà không cần quan tâm đến chế độ ăn uống. Kona-Q cung cấp chính xác điều này, các loại rau và thịt được nướng có hoặc không có nước xốt và nước xốt lành mạnh giúp tăng thêm hương vị mà không gây béo. Gạo trắng hoặc gạo lứt là nguồn tinh bột chủ yếu của bữa ăn. Có nhiều loại rau và salad xanh cho khách lựa chọn.

5.2 Chiến lược tiếp thị

Mục tiêu của chiến lược tiếp thị sẽ là nâng cao mức độ nhận thức về Kona-Q cũng như các dịch vụ và giá trị mà Kona-Q đem lại. Thông điệp sẽ là **Kona-Q là một nhà hàng thay thế nhanh chóng, lành mạnh và tiện lợi**. Kona-Q sẽ sử dụng một số cửa hàng tiếp thị:

- Tờ rơi quảng cáo: Được chuyển đến các doanh nghiệp địa phương với phiếu giảm giá đính kèm để giới thiệu cộng đồng về Kona-Q và tạo động lực kinh tế để dùng thử.
- Phiếu giảm giá sách giải trí: dự kiến áp dụng trong vòng tám tháng đầu tiên khi gia nhập thị trường. Hiệu quả của những cuốn sách này giảm dần sau khoảng tám tháng và Kona-Q sẽ chuyển sang chi tiêu tiếp thị hiệu quả hơn.
- Website.

Kona-Q sẽ xây dựng một trang web đơn giản, thân thiện với người dùng. Trang web sẽ có thông tin thực đơn, thông tin liên hệ và địa điểm, đồng thời là công cụ thu hút traffic cho Kona-Q.

Hiện tại, Kona-Q không có kế hoạch cung cấp dịch vụ đặt thực đơn trực tuyến. Kona-Q sẽ xem xét lại quyết định này sau nếu khách hàng yêu cầu tính năng này.

Trang web sẽ được tích hợp đến các công cụ tìm kiếm khác nhau (ví dụ: google, bing...).

Tài liệu in: Kona-Q sẽ in địa chỉ trang web trên tất cả tài liệu in được đưa ra bao gồm menu, danh thiếp và phương tiện quảng cáo.

- Các công cụ mạng xã hội.

Kona-Q sẽ xây dựng fanpage trên facebook và kênh Instagram song song với quá trình xây dựng trang web.

- Các sàn thương mại điện tử.

Kona-Q chưa có kế hoạch tham gia vào mạng lưới đặt – giao hàng nhanh online ví dụ: Grab Food, do mục tiêu hướng đến tập trung vào khách hàng tới ăn tại chỗ.

Sau thời gian vận hành thử, Kona-Q sẽ xác định có mở thêm và mở rộng kênh đặt – giao hàng online hay không.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

5.

CHIẾN LƯỢC VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH (tiếp)

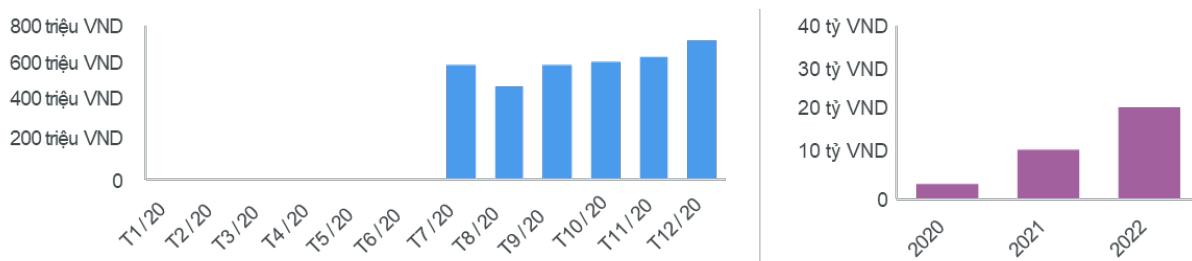
5.3 Chiến lược bán hàng

Chiến lược của nỗ lực bán hàng sẽ là chuyển đổi khách hàng tiềm năng và khách hàng lần đầu tiên thành khách hàng lâu dài. Điều này sẽ được thực hiện bằng cách sử dụng một số kỹ thuật.

- Thẻ Punch: Sau khi mua 10 bữa ăn, bữa ăn thứ 11 sẽ được miễn phí. Thẻ đục lỗ là một cách hiệu quả để tăng doanh số bán hàng từ một khách hàng cụ thể. Chúng hiệu quả bởi khả năng cung cấp cho khách hàng cảm giác về giá trị bổ sung, nó mang lại cảm giác giá trị với sự tham gia miễn phí.
- Tập trung vào trải nghiệm của khách hàng: Khách hàng sẽ không quay lại nếu họ không hài lòng với trải nghiệm ăn uống của mình. Tất cả nhân viên đều trải qua một quá trình đào tạo toàn diện bao gồm đào tạo về cách cung cấp cho khách hàng trải nghiệm tốt nhất. Các nhân viên được trao quyền để giải quyết các vấn đề và được khuyến khích tìm kiếm sự hỗ trợ từ người quản lý đối với một xung đột mà họ không thể giải quyết.

5.4 Dự báo doanh thu

Doanh số bán hàng sẽ khiêm tốn trong vài tháng đầu tiên nhưng sẽ tăng dần. Cửa hàng thứ hai được dự báo sẽ mở vào tháng 13, các cửa hàng mới tiếp theo sẽ mở vào khoảng thời gian 12 tháng đã định trước đó. Bảng và biểu đồ dưới đây tóm tắt dự báo bán hàng, được chia nhỏ theo mức tăng hàng tháng và hàng năm.



Doanh thu	Đơn vị tính	2020	2021	2022
Doanh thu từ khách hàng hộ gia đình	Triệu VNĐ	2.079	6.900	12.400
Doanh số bán hàng theo đơn vị	Đơn vị	4.520	15.000	27.000
Đơn giá	Nghìn VNĐ	460	460	460
Doanh thu từ khách hàng cá nhân	Triệu VNĐ	1.625	4.900	9.100
Doanh số bán hàng theo đơn vị	Đơn vị	12.500	38.000	70.000
Đơn giá	Nghìn VNĐ	130	130	130
Tổng cộng	Triệu VNĐ	3.704	11.800	21.500

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

6.

KẾ HOẠCH CUNG ỨNG

Nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào

Kona-Q xác định các tiêu chí quan trọng đối với nguyên vật liệu đầu vào:

- Có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.
- Tươi.
- An toàn.

Việc lựa chọn nhà cung cấp đầu vào phải thỏa mãn các tiêu chí về chất lượng sản phẩm, giá cả cạnh tranh. Kona-Q luôn tìm kiếm các nhà cung cấp chấp nhận việc thanh toán hàng tuần hoặc hàng tháng và không yêu cầu trả tiền trước để tối ưu hóa dòng tiền chi ra.

Trong 9 nhà cung cấp hiện tại của Litto's Bento, chỉ có 2 nhà cung cấp đạt các tiêu chuẩn và yêu cầu trên. Đây là các nhà cung cấp thịt gà và gạo.

Kona-Q sẽ tiếp tục tìm kiếm các nhà cung cấp rau củ quả, thịt gà, gia vị trong thời gian 2 tháng triển khai cải tạo không gian nhà hàng. Các mối quan hệ trước đây của A là một lợi thế trong việc tìm kiếm nguồn cung ứng chất lượng.

Kế hoạch đặt hàng

Nguyên vật liệu tươi được lên lịch hàng tuần và có thể gọi bổ sung trong trường hợp khẩn cấp. Tỉ lệ gọi bổ sung tối đa 40% kế hoạch trong ngày. Sau 2 tháng vận hành, Kona-Q có thể dự báo tốt hơn về nhu cầu đặt hàng để lên kế hoạch chính xác.

Mỗi nhà hàng sẽ được trang bị 2 tủ đông để trữ một số thực phẩm có thể trữ đông. Thời gian trữ đông tối đa là 45 ngày đối với sản phẩm thịt và tối đa 7 ngày đối với các loại hoa quả, rau củ.

7.

KẾ HOẠCH NGUỒN NHÂN LỰC

Cấu trúc nhân sự sẽ bao gồm:

- A: xây dựng/ cải tạo nhà hàng, lựa chọn bếp trưởng, phê duyệt menu và tìm kiếm nguồn cung ứng và đào tạo nhân viên.
- B: quản lý chung về bán hàng, marketing, nhân sự, kế toán tài chính.
- Bếp trưởng và các bếp phó: Chuẩn bị và nấu ăn – dự kiến 1 bếp trưởng trung tâm và 2 bếp phó tại từng nhà hàng.
- Quản lý: Được phân công phụ trách từng cửa hàng.
- Nhân viên bán hàng và marketing: phụ trách theo dõi và quản lý đơn hàng trên mọi kênh bán – dự kiến 1 nhân viên/ nhà hàng.
- Nhân viên hỗ trợ: thu ngân, rửa chén, dọn dẹp, và các hoạt động khác – dự kiến 3 nhân viên/ nhà hàng.

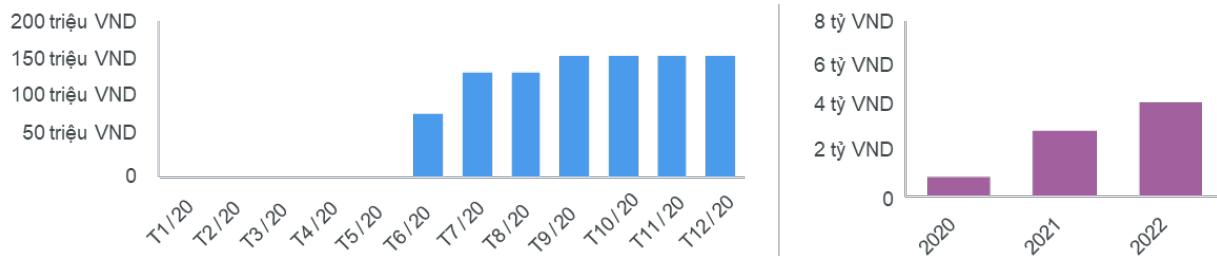
Lương nhân viên cao hơn 10% so với mức trung bình của ngành để thu hút những người giỏi nhất. Tuyển dụng tập trung vào thái độ, để Kona-Q luôn có một đội ngũ nhân viên thân thiện, nhiệt tình để làm cho khách hàng cảm thấy được chào đón và đánh giá cao; đào tạo nhân viên liên tục để đảm bảo chất lượng tốt nhất có thể.

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

7.

KẾ HOẠCH NGUỒN NHÂN LỰC (tiếp)

Tổng hợp kế hoạch nhân sự và chi phí dự kiến như sau:



Nhân sự	Đơn vị tính	2020	2021	2022
Số lượng nhân sự	FTE	5,4	18	26
Mức lương trung bình	Triệu VNĐ/ FTE	173,2	163,3	157,4
Doanh thu trên một nhân viên	Triệu VNĐ/	686	657,8	827,7
Lợi nhuận ròng trên một nhân viên	Triệu VNĐ	174,6	172,6	261,1
Chi phí nhân công trực tiếp		488,1	1673,4	2522,1
Chi phí lương	Triệu VNĐ	455	1560	2352
Bếp trưởng	Triệu VNĐ	140	240	240
Bếp trưởng nhà hàng 2	Triệu VNĐ		240	240
Bếp trưởng nhà hàng 3	Triệu VNĐ			240
Bếp phó 1	Triệu VNĐ	70	120	120
Bếp phó 2	Triệu VNĐ	98	168	168
Bếp phó 3	Triệu VNĐ		120	120
Bếp phó 4	Triệu VNĐ		168	168
Bếp phó 5	Triệu VNĐ			120
Bếp phó 6	Triệu VNĐ			180
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 1	Triệu VNĐ	147	252	252
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 2	Triệu VNĐ		252	252
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 3	Triệu VNĐ			252
Chi phí bảo hiểm	Triệu VNĐ	33,1	113,4	170,1
Chi phí các nhân công khác		495,8	1434	1875
Chi phí lương	Triệu VNĐ	480	1380	1740
Giám đốc	Triệu VNĐ	180	360	360
Phó Giám đốc	Triệu VNĐ	150	300	300
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 1	Triệu VNĐ	70	120	120
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 2	Triệu VNĐ		120	120
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 3	Triệu VNĐ			120
Quản lý nhà hàng 1	Triệu VNĐ	80	240	240
Quản lý nhà hàng 2	Triệu VNĐ		240	240
Quản lý nhà hàng 3	Triệu VNĐ			240
Chi phí bảo hiểm	Triệu VNĐ	15,8	54	135
Tổng cộng		983,9	3107,4	4397,1

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

8.

KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI

Bảng dưới đây liệt kê các hoạt động chính trong của kế hoạch triển khai với ngày tháng, người quản lý phụ trách và ngân sách cho từng mốc.

KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI

HOẠT ĐỘNG CHÍNH	NGÀY BẮT ĐẦU	NGÀY KẾT THÚC	NGÂN SÁCH (TRIỆU VNĐ)	PIC	BỘ PHẬN
Hoàn thành thu xếp vốn	1/4/2020	30/5/2020	50	B	Tài chính
Cải tạo nhà hàng hiện tại và mua sắm trang thiết bị	1/5/2020	30/6/2020	600	A	Vận hành
Thiết kế menu	1/4/2020	15/4/2020	20	A	Vận hành
Xây dựng website và các kênh marketing và tài liệu marketing	1/5/2020	20/6/2020	80	B	Bán hàng và marketing
Lựa chọn và ký hợp đồng với các nhà cung ứng	20/4/2020	30/6/2020	0	A	Vận hành
Hoàn thành công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự	1/5/2020	30/6/2020	30	B, A	Bếp
Vận hành thử	1/7/2020	3/7/2020	20	A	Toàn bộ
Khai trương	7/7/2020	31/7/2020	50	A	Toàn bộ
Tìm địa điểm và hoàn thiện mở cơ sở thứ 2	1/4/2021	1/7/2021	650	BOD	
Tìm địa điểm và hoàn thiện mở cơ sở thứ 3	1/4/2021	1/7/2021	650	BOD	

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.1 Các giả định quan trọng

Phần sau đây sẽ trình bày chi tiết về các giả định Tài chính quan trọng:

- Doanh thu tăng trưởng tối thiểu 10% hàng năm.
- Chi phí NVL ước khoảng 30% giá bán.
- Marketing sẽ duy trì tối đa 5% doanh thu.
- Công ty sẽ tái đầu tư lợi nhuận vào hoạt động mở rộng SXKD.
- Với mỗi cơ sở mới, Kona-Q sẽ phải chịu các khoản chi phí sau: 400 triệu đồng cho chi phí xây dựng/ cải tạo và 200 triệu cho thiết bị bao gồm BBQ, nồi cơm điện, tủ lạnh, đồ gỗ nhỏ, bàn ghế, phần mềm quản lý nhà hàng.
- Thuế TNDN: 20%

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

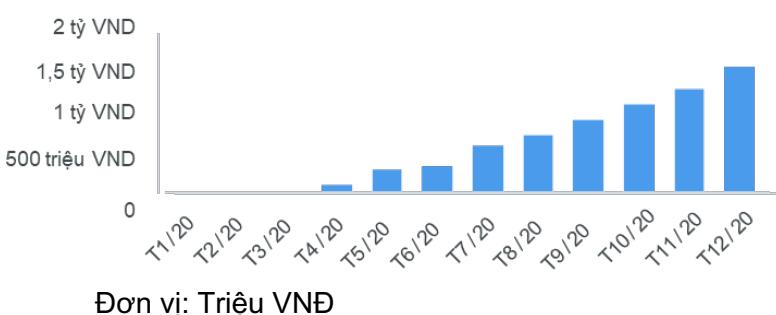
9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.2. Kế hoạch nguồn vốn và cân đối vốn

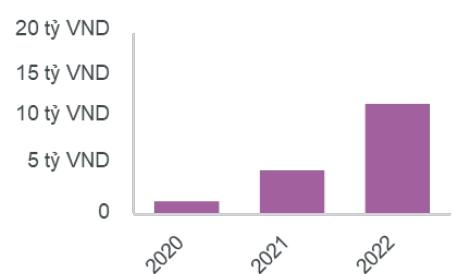
- Vốn chủ sở hữu góp tổng cộng 500 triệu đồng (A góp 55%, B góp 45%).
- Vay vốn từ ngân hàng thương mại 500 triệu đồng với tài sản thế chấp là các tài sản vật chất gắn liền với cơ sở kinh doanh. Khoản vay 5 năm, lãi suất khoảng 10%/năm.
- Vay ngắn hạn từ bạn bè người thân 150 triệu đồng để trang trải vốn lưu động trong giai đoạn thiết lập nhà hàng, lãi suất 10%/năm, khoản vay 6 tháng.

Tiền mặt dự tính trong năm 2020



Đơn vị: Triệu VNĐ

Số dư tiền mặt cuối năm tài chính



CHỈ TIÊU	2020	2021	2022
Tổng nguồn vốn	1150		
Vốn chủ sở hữu - A	275		
Vốn chủ sở hữu - B	225		
Vay ngân hàng ABC	500		
Vay vốn lưu động từ bạn bè	150		
Kế hoạch trả nợ	218,4	127,5	218,2
Trả nợ khoản vay ngân hàng ABC	63,6	127,5	127,5
Tiền chi trả nợ gốc vay	39,6	85,3	94,2
Tiền chi trả lãi vay	24,2	42,2	33,3
Trả nợ khoản vay vốn lưu động từ bạn bè	154,2		
Tiền chi trả nợ gốc vay	150		
Tiền chi trả lãi vay	4,4		
Số dư trên bảng CDTK	460,4	375,2	281
Nợ ngắn hạn	85,3	94,2	104,1
Vay ngân hàng ABC	85,3	94,2	104,1
Vay vốn lưu động từ bạn bè	0		
Nợ dài hạn	375,2	281	176,9
Vay ngân hàng ABC	375,2	281	176,9

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.3. Tổng quan về kết quả tài chính dự báo

Tại kịch bản cơ sở, doanh thu năm 2020 dự kiến là 3,7 tỷ đồng (ước tính khai trương từ tháng 7/2020), sau đó tăng lên 11,8 tỷ đồng vào năm 2021 và vượt mốc 21,5 tỷ đồng cho năm tài chính 2022.

Doanh thu tăng trưởng mạnh mẽ nhờ chiến lược mở thêm nhà hàng sau mỗi 12 tháng.

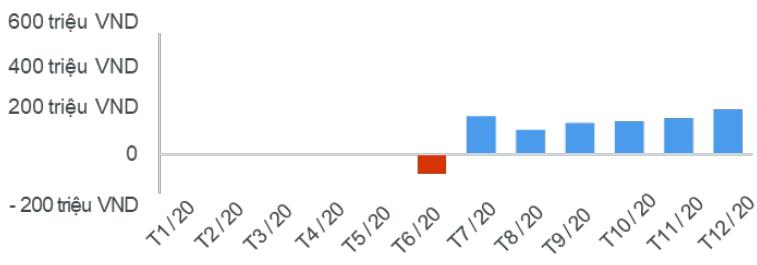
Lợi nhuận gộp ước đạt trong khoảng từ 55,31 đến 58,50 % qua các năm, cao hơn so với thông lệ ngành F&B.

Lợi nhuận thuần ước đạt trong khoảng từ 25,43% đến 36,72% qua các năm, cao hơn so với thông lệ ngành F&B.

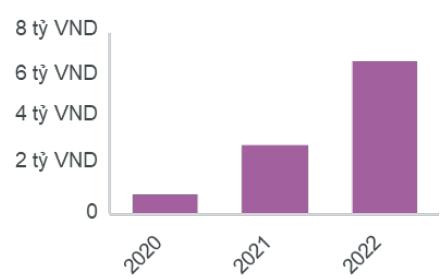
Dòng tiền luôn dương, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh không bị ngắt quãng.

Kona-Q sẽ xem xét phương án đầu tư dòng tiền dư để tăng nguồn thu nhập từ đầu tư cho công ty.

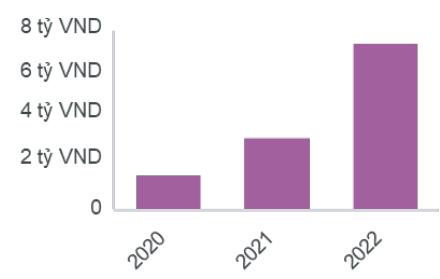
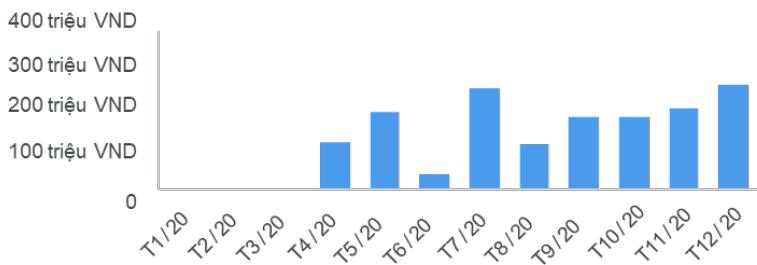
Lợi nhuận sau thuế trong năm 2020



Lợi nhuận sau thuế theo năm



Lưu chuyển dòng tiền trong năm 2020



PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.4. Báo cáo dự báo Bảng cân đối kế toán

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	2020	2021	2022
Tài sản	2.212	5.711	14.513
Tài sản ngắn hạn	1.593	4.753	13.334
Tiền mặt	1.593	4.753	13.334
Khoản nợ phải thu ngắn hạn	0	0	0
Tài sản dài hạn	618,3	958,3	1178,3
Tài sản dài hạn	700	1300	1900
Khấu hao lũy kế	(82)	(342)	(722)
Nguồn vốn	2.212	5.711	14.516
Nợ phải trả	769,8	1250,5	2160,3
Nợ ngắn hạn	394,6	969,5	1983,4
Phải trả người bán ngắn hạn	0	0	0
Phải trả thuế TNDN	235,7	776,6	1700
Phải trả thuế GTGT	73,6	98,7	179,3
Vay ngắn hạn	85,3	94,2	104,1
Nợ dài hạn	375,2	281	176,9
Vay dài hạn	375,2	281	176,9
Vốn chủ sở hữu	1.442	4.46	12.355
Vốn góp	500	500	500
Lợi nhuận giữ lại		942	3.96
Lợi nhuận trong kỳ	942	3.019	7.895

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.5. Báo cáo dự báo kết quả hoạt động kinh doanh

Tại kịch bản cơ sở, doanh thu dự kiến tăng trưởng bình quân 140,93%/ năm, lợi nhuận gộp tăng từ 57,83% trong năm đầu tiên (hoạt động nửa kỳ) đến 58,50% trong năm 2022 (hoạt động đủ năm tài chính).

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	2020	2021	2022
Doanh thu	3.704	11.8	21.5
Doanh thu từ khách hàng hộ gia đình	2.079	6.9	12.4
Doanh thu từ khách hàng cá nhân	1.625	4.9	9.1
Chi phí bán hàng trực tiếp	1.599	5.273	8.922
Chi phí NVL – cho bữa ăn khách hàng gia đình	624	2.1	3.7
Chi phí NVL – cho bữa ăn khách hàng cá nhân	488	1.5	2.7
Chi phí nhân công trực tiếp	488	1.673	2.522
Chi phí lương	455	1.56	2.352
Bếp trưởng	140	240	240
Bếp trưởng nhà hàng 2		240	240
Bếp trưởng nhà hàng 3			240
Bếp phó 1	70	120	120
Bếp phó 2	98	168	168
Bếp phó 3		120	120
Bếp phó 4		168	168
Bếp phó 5			120
Bếp phó 6			180
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 1	147	252	252
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 2		252	252
Nhân viên hỗ trợ nhà hàng 3			252
Chi phí bảo hiểm	33	113	170
Lợi nhuận gộp	2.105	6.527	12.578
Biên lợi nhuận gộp %	57,83%	55,31%	58,50%

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.5. Báo cáo dự báo kết quả hoạt động kinh doanh (tiếp)

Ở kịch bản cơ sở, doanh thu dự kiến tăng trưởng bình quân 140,93 %/ năm, lợi nhuận gộp tăng từ 57,83% trong năm đầu tiên (hoạt động nửa kỳ) đến 58,50% trong năm 2022 (hoạt động đủ năm tài chính).

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	2020	2021	2022
Chi phí bán hàng	255,2	832	361,1
Chi phí lương	70	240	360
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 1	70	120	120
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 2		120	120
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 3			120
Chi phí dịch vụ marketing	185,2	592	1,1
Chi phí quản lý doanh nghiệp	560,9	1597,2	2208,6
Chi phí lương	410	1140	1380
Giám đốc	180	360	360
Phó Giám đốc	150	300	300
Quản lý nhà hàng 1	80	240	240
Quản lý nhà hàng 2		240	240
Quản lý nhà hàng 3			240
Chi phí khác liên quan đến nhân viên	15,8	54	135
Chi phí tiền điện, nước, gas	111,1	355,2	645,6
Chi phí dịch vụ bảo vệ	24	48	48
Lợi nhuận trước lãi vay, khấu hao và thuế (EBITDA)	1.289	4.097	10.008
Chi phí lãi vay	28,6	42,2	33,3
Chi phí khấu hao	81,7	260	380
Lợi nhuận trước thuế	1.178	3.795	9.595
Thuế thu nhập doanh nghiệp	235,7	776,6	1700
Lợi nhuận sau thuế	942	3.019	7.895
Tỉ suất lợi nhuận sau thuế/ doanh thu (%)	25,43%	25,58%	36,72%

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.6. Báo cáo dự báo lưu chuyển tiền tệ

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	2020	2021	2022
Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh	1.333	3.845	9.276
Lợi nhuận ròng	942	3.019	7.895
Chi phí khấu hao	82	260	380
(Tăng)/ Giảm các khoản phải thu	-	-	-
Tăng/ (Giảm) các khoản phải trả	-	-	-
Tăng/ (Giảm) Thuế TNDN phải trả	236	541	920
Tăng/ (Giảm) Thuế VAT phải trả	74	25	81
Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư	(700)	(600)	(600)
Mua sắm tài sản cố định	(700)	(600)	(600)
Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính	961	-85	-94
Nhận vốn góp từ chủ sở hữu	500		
Tiền thu từ vay ngắn hạn/ (Tiền chi trả gốc và lãi vay)	85	9	10
Tiền thu từ vay dài hạn/ (Tiền chi trả gốc và lãi vay)	375	-94	-104
Số dư tiền mặt đầu kỳ	0	1593,3	4.753
Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ	1.593	3.159	8.582
Số dư tiền mặt cuối kỳ	1.593	4.753	13.334

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.7. KPI

Bảng bên dưới thể hiện benchmark các chỉ số của quan trọng của công ty với các công ty khác trong ngành F&B tại khu vực.

CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG KHẢ NĂNG SINH LỜI	TIÊU CHUẨN SO SÁNH	GIÁ TRỊ DỰ PHÓNG (FY22)	SO VỚI TIÊU CHUẨN
Biên lợi nhuận gộp	58%	58,50%	1%
Biên lợi nhuận EBITDA	9%	46,55%	417%
Biên lợi nhuận thuần	6%	36,72%	512%

CHỈ SỐ ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG	TIÊU CHUẨN SO SÁNH	GIÁ TRỊ DỰ PHÓNG	SO VỚI TIÊU CHUẨN
Tỷ lệ doanh thu sử dụng vào chi phí thuê mặt bằng	4%	Không có dữ liệu	--%
Tỷ lệ doanh thu sử dụng vào chi phí marketing	1%	5%	385%
Tỷ lệ doanh thu sử dụng vào chi phí lương	19%	20%	8%

CÁC CHỈ SỐ KHÁC	TIÊU CHUẨN SO SÁNH	GIÁ TRỊ DỰ PHÓNG	SO VỚI TIÊU CHUẨN
Chỉ số khả năng thanh toán nợ hiện tại	3,3	7,7	134%

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

9.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH (tiếp)

9.8. Phân tích kịch bản

Bảng bên dưới tóm tắt kết quả thử nghiệm 2 kịch bản dưới đây tác động thế nào tới tỉ suất lợi nhuận trong 3 năm.

- Kịch bản cao: khi dự báo Lưu lượng khách tăng 10% và Tỉ trọng chi phí NVL/ doanh thu giảm 5%.
- Kịch bản thấp: khi giả định Lưu lượng khách giảm 10% và Tỉ trọng chi phí NVL/ doanh thu tăng 5%.

Kịch bản so sánh	Điều chỉnh		Tỉ suất lợi nhuận gộp			Tỉ suất lợi nhuận thuần		
	Lưu lượng khách	Tỉ trọng chi phí NVL/ doanh thu	FY20	FY21	FY22	FY20	FY21	FY22
Kịch bản cơ sở			57%	58%	61%	25%	26%	32%
Kịch bản cao	Tăng 10%	Giảm 5%	63%	63%	66%	32%	30%	36%
Kịch bản thấp	Giảm 10%	Tăng 5%	50%	53%	56%	19%	22%	28%

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

10.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG

10.1. Kế hoạch nguồn vốn và cân đối vốn theo tháng

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	T1/20 20	T2/20 20	T3/20 20	T4/20 20	T5/20 20	T6/20 20	T7/20 20	T8/20 20	T9/20 20	T10/2 020	T11/2 020	T12/2 020	2020	
Tổng nguồn vốn				125	200	825							1150	
Vốn chủ sở hữu – A				75	100	100							275	
Vốn chủ sở hữu – B				50	100	75							225	
Vay ngân hàng ABC						500							500	
Vay vốn lưu động từ bạn bè						150							150	
Kế hoạch trả nợ							36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	218,4	
Trả nợ khoản vay ngân hàng ABC							10,6	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6	63,6	
Tiền chi trả nợ gốc vay							6,5	6,5	6,6	6,6	6,7	6,7	39,6	
Tiền chi trả lãi vay							4,2	4,1	4,1	4	3,9	3,9	24,2	
Trả nợ khoản vay vốn lưu động từ bạn bè							25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	154,2	
Tiền chi trả nợ gốc vay							24,5	24,7	24,9	25,1	25,3	25,5	150	
Tiền chi trả lãi vay							1,3	1	0,84	0,63	0,42	0,21	4,4	
Số dư trên bảng CĐKT							650	619,1	587,9	556,4	524,7	492,7	460,4	460,4
Nợ ngắn hạn							231,1	207,3	183,3	159,1	134,7	110,1	85,3	85,3
Vay ngân hàng ABC							81,1	81,8	82,5	83,2	83,9	84,6	85,3	85,3
Vay vốn lưu động từ bạn bè							150	125,5	100,8	75,9	50,8	25,5		
Nợ dài hạn							418,9	411,7	404,5	397,3	390	382,6	375,2	375,2
Vay ngân hàng ABC							418,9	411,7	404,5	397,3	390	382,6	375,2	375,2

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

10.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG

10.2. Báo cáo tài chính dự phỏng theo tháng

- Dự phỏng Bảng cân đối kế toán

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	T1/2020	T2/2020	T3/2020	T4/2020	T5/2020	T6/2020	T7/2020	T8/2020	T9/2020	T10/2020	T11/2020	T12/2020	2020
TÀI SẢN													
Tài sản ngắn hạn				125	325	368	626	745	931	1.120	1.326	1.593	1.593
Tiền mặt				125	325	368	626	745	931	1.120	1.326	1.593	1.593
Nợ phải thu						-	-	-	-	-	-	-	-
Tài sản dài hạn						688	677	665	653	642	630	618	618
Tài sản dài hạn						700	700	700	700	700	700	700	700
Khấu hao lũy kế						(12)	(23)	(35)	(47)	(58)	(70)	(82)	(82)
TỔNG CỘNG TÀI SẢN				125	325	1.056	1.302	1.410	1.584	1.761	1.956	2.212	2.212
NGUỒN VỐN													
Nợ phải trả						650	704	692	710	722	737	770	770
Nợ ngắn hạn						231	292	288	313	332	355	395	395
Phải trả người bán ngắn hạn						-	-	-	-	-	-	-	-
Phải trả thuế TNDN						-	25	55	94	135	180	236	236
Thuế GTGT đầu ra phải nộp							60	50	60	62	65	74	74
Vay ngắn hạn						231	207	183	159	135	110	85	85
Nợ dài hạn						419	412	405	397	390	383	375	375
Vay dài hạn						419	412	405	397	390	383	375	375
Vốn chủ sở hữu				125	325	406	598	718	874	1.039	1.219	1.442	1.442
Vốn góp				125	325	500	500	500	500	500	500	500	500
Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối						(94)	98	218	374	539	719	942	942
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN				125	325	1.056	1.302	1.410	1.584	1.761	1.956	2.212	2.212

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

10.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG

10.2. Báo cáo tài chính dự phóng theo tháng

- Dự phóng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 12 tháng năm đầu tiên.

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	T1/20 20	T2/20 20	T3/20 20	T4/20 20	T5/20 20	T6/20 20	T7/20 20	T8/20 20	T9/20 20	T10/2 020	T11/2 020	T12/2 020	2020	
Doanh thu							604	496	600	620	648	736	3.704	
Doanh thu từ khách hàng hộ gia đình							331	262	340	340	368	437	2.079	
Doanh số bán hàng theo đơn vị							720	570	740	740	800	950	4.520	
Đơn giá							0	0	0	0	0	0		
Doanh thu từ khách hàng cá nhân							273	234	260	280	280	299	1.625	
Doanh số bán hàng theo đơn vị							2	2	2	2	2	2	13	
Đơn giá							0	0	0	0	0	0		
Chi phí bán hàng trực tiếp							70	251	219	250	256	264	291	1.599
Chi phí NVL – cho bữa ăn khách hàng gia đình							99	79	102	102	110	131	624	
Chi phí NVL – cho bữa ăn khách hàng cá nhân							82	70	78	84	84	90	487	
Chi phí lương							65	65	65	65	65	65	455	
Bếp trưởng							20	20	20	20	20	20	140	
Bếp phó 1							10	10	10	10	10	10	70	
Bếp phó 2							14	14	14	14	14	14	98	
Bếp phó 3													-	
Bếp phó 4													-	
Bếp phó 5													-	
Bếp phó 6													-	
Nhân viên hỗ trợ 1							21	21	21	21	21	21	147	
Nhân viên hỗ trợ 2													-	
Nhân viên hỗ trợ 3													-	
Chi phí bảo hiểm							5	5	5	5	5	5	33	
Lợi nhuận gộp							(70)	353	278	351	364	384	446	2.105
Biên lợi nhuận gộp (%)							58,44	56,05	58,50	58,71	59,26	60,60	56,83	

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

10.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG (tiếp)

10.2. Báo cáo tài chính dự phỏng theo tháng

- Dự phỏng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 12 tháng năm đầu tiên (tiếp).

Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	T1/2 020	T2/2 020	T3/2 020	T4/2 020	T5/2 020	T6/20 20	T7/20 20	T8/20 20	T9/20 20	T10/2 020	T11/2 020	T12/ 2020	2020
Chi phí bán hàng						10	40	35	40	41	42	47	255
Chi phí lương						10	10	10	10	10	10	10	70
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 1						10	10	10	10	10	10	10	70
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 2													-
Nhân viên sale-marketing nhà hàng 3													-
Chi phí dịch vụ marketing							30	25	30	31	32	37	185
Chi phí quản lý doanh nghiệp						2	79	76	99	100	101	103	561
Chi phí lương						-	55	55	75	75	75	75	410
Giám đốc							30	30	30	30	30	30	180
Phó Giám đốc							25	25	25	25	25	25	150
Quản lý nhà hàng 1									20	20	20	20	80
Quản lý nhà hàng 2													-
Quản lý nhà hàng 3													-
Chi phí bảo hiểm						2	2	2	2	2	2	2	16
Chi phí tiền điện, nước, gas							18	15	18	19	19	22	111
Chi phí dịch vụ bảo vệ							4	4	4	4	4	4	24
EBITDA						-82	234	167	211	223	240	295	1.289
Chi phí lãi vay							5	5	5	5	4	4	29
Chi phí khấu hao						12	12	12	12	12	12	12	82
Lợi nhuận trước thuế						-94	217	150	195	207	224	280	1.178
Thuế TNDN							25	30	39	41	45	56	236
Lợi nhuận sau thuế						-94	192	120	156	166	179	224	942
Tỉ suất lợi nhuận sau thuế/ doanh thu (%)							32	24	26	27	28	30	25

PHỤ LỤC 5: VÍ DỤ MINH HỌA KẾ HOẠCH SXKD VÀ KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH

10.

KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH THEO THÁNG (tiếp)

10.2. Báo cáo tài chính dự phóng theo tháng

- Dự phóng Báo cáo lưu chuyển tiền tệ

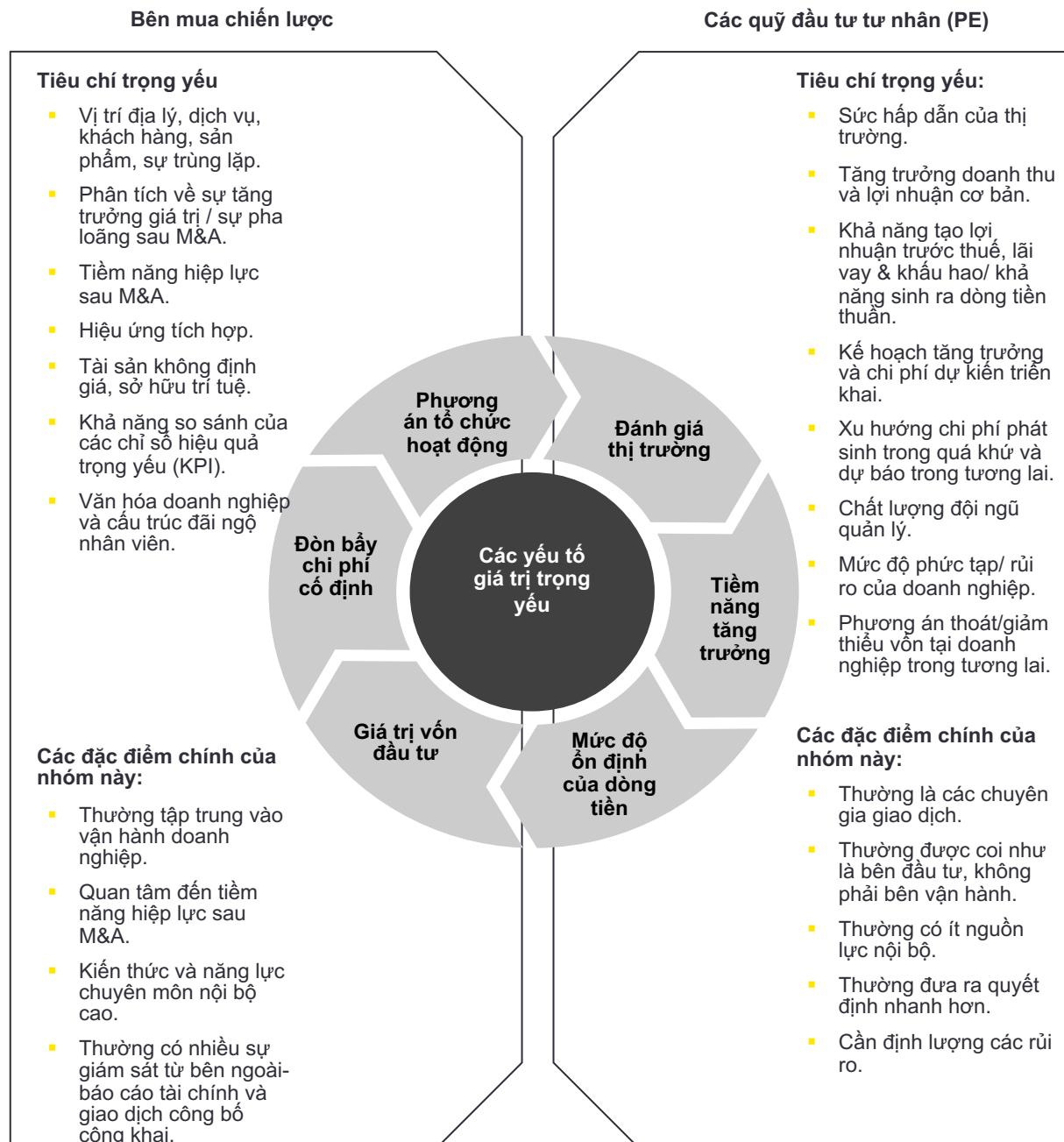
Đơn vị: Triệu VNĐ

CHỈ TIÊU	T1/20 20	T2/20 20	T3/20 20	T4/20 20	T5/20 20	T6/20 20	T7/20 20	T8/20 20	T9/20 20	T10/2 020	T11/2 020	T12/2 020	2020
Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh						(82)	289	151	217	221	239	300	1.333
Lợi nhuận ròng						(94)	192	120	156	166	180	224	942
Chi phí khấu hao						12	12	12	12	12	12	12	82
(Tăng)/ Giảm các khoản phải thu						-	-	-	-	-	-	-	-
Tăng/ (Giảm) các khoản phải trả						-	-	-	-	-	-	-	-
Tăng/ (Giảm) Thuế TNDN phải trả						-	25	30	39	41	45	56	236
Tăng/ (Giảm) Thuế GTGT phải trả						60	(11)	10	2	3	9	74	
Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư						(700)							(700)
Tiền chi mua sắm tài sản cố định						(700)							(700)
Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính				125	200	825	(31)	(31)	(32)	(32)	32	(32)	1.024
Nhận vốn góp từ chủ sở hữu				125	200	175							500
Tiền thu từ vay ngắn hạn/ (Tiền chi trả gốc và lãi vay)						231	(24)	(24)	(24)	(24)	(25)	(25)	85
Tiền thu từ vay dài hạn/ (Tiền chi trả gốc và lãi vay)						419	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	(7)	375
Số dư tiền mặt đầu kỳ				-	125	325	368	626	745	931	1.120	1.326	-
Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ				125	200	43	258	120	185	189	207	268	1.593
Số dư tiền mặt cuối kỳ				125	325	368	626	745	931	1.120	1.326	1.593	1.593

PHỤ LỤC 6: CÁC ĐẶC ĐIỂM VÀ TRỌNG TÂM ĐÁNH GIÁ TRONG QUÁ TRÌNH XEM XÉT, RA QUYẾT ĐỊNH GÓP VỐN ĐẦU TƯ

Khi tiếp cận nhà đầu tư, doanh nghiệp cần đặt mình vào vị trí bên mua để có thể phần nào đó đánh giá khả năng phù hợp với mục tiêu của bên mua. Các quỹ đầu tư tư nhân (PE) thường nhìn doanh nghiệp là một cơ hội đầu tư sẽ sinh lời sau 4-5 năm, sau đó sẽ thoái vốn, trong khi nhà đầu tư chiến lược quan tâm tới khả năng tạo sức mạnh hiệp lực từ thương vụ M&A.

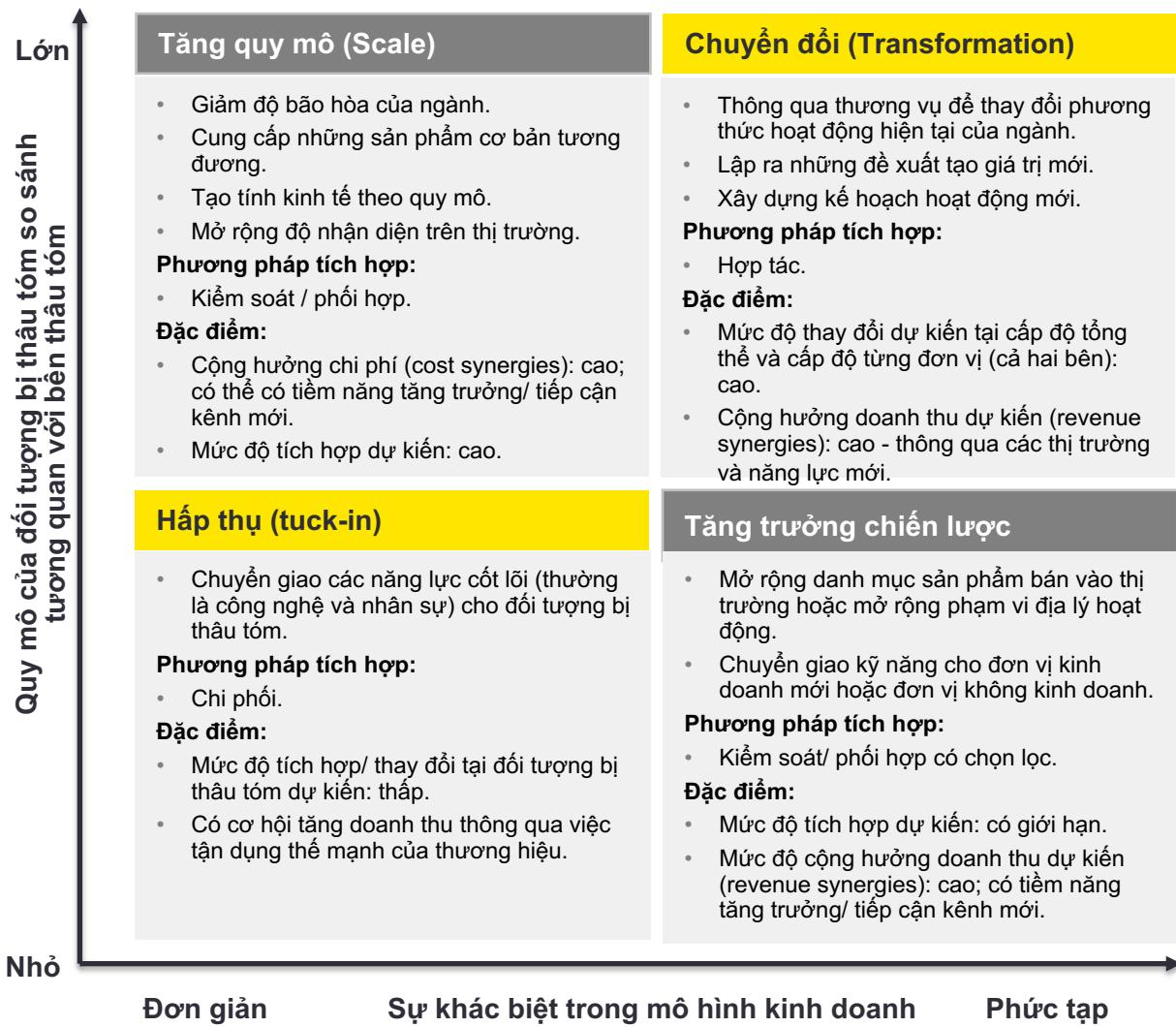
Bảng dưới đây trình bày các tiêu chí trọng yếu đối với bên mua chiến lược và các quỹ đầu tư tư nhân dựa trên đặc điểm đầu tư của từng nhóm.



Nguồn: EY.

PHỤ LỤC 7: CÁC PHƯƠNG THỨC M&A CHỦ YẾU THEO MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN

Theo thông lệ, các giao dịch M&A cơ bản được phân vào 4 nhóm dựa trên quy mô của đối tượng bị thâu tóm so sánh tương quan với bên thâu tóm và mức độ phức tạp của mô hình kinh doanh của đối tượng bị thâu tóm. Khi cân nhắc các phương án M&A, doanh nghiệp cần chú trọng việc đánh giá tính phù hợp của thương vụ với chiến lược phát triển của doanh nghiệp.



Nguồn: EY. Hình 45: Phân loại các phương thức M&A chủ yếu

- **Tăng quy mô:** loại thương vụ này thường có quy mô lớn, dùng cho các danh mục sản phẩm dịch vụ giống hệt hoặc tương đương, nhằm tăng doanh thu hoặc quyền định giá trong thị trường và tăng mức độ cộng hưởng chi phí. Ví dụ: Tập đoàn Sumitomo Mitsui (SMBC) mua 49% vốn điều lệ tại FE Credit VPBank, đổi tên thành Công ty Tài chính TNHH VPBank SMBC.
 - **Chuyển đổi:** là những thương vụ thu hẹp/ sáp nhập đủ lớn mang tầm chiến lược nhằm thay đổi định hướng phát triển của công ty. Ví dụ: Bamboo Capital mua lại cổ phần Công ty bảo hiểm AAA, mở đường vào ngành Bảo hiểm.
 - **Hấp thụ:** đây là thương vụ có quy mô vừa và nhỏ (so với quy mô của bên mua) với một đối tượng có năng lực cốt lõi tương tự với bên mua. Thương vụ này nhằm lấp đầy khoảng trống năng lực và thúc đẩy phát triển, nhưng không thay đổi hoạt động kinh doanh cốt lõi. Ví dụ: thương vụ MARICO (Ấn Độ) mua lại X-Men hay Diana bán lại cho Unicharm (Nhật Bản).
 - **Tăng trưởng chiến lược:** Đây là thương vụ có quy mô vừa và nhỏ trong một môi trường kinh doanh mới hoặc khác biệt so với ngành cốt lõi của bên mua nhằm mở rộng năng lực nhưng vẫn tận dụng một phần nền tảng hiện có. Ví dụ: thương vụ Tập đoàn Sea của Singapore - công ty mẹ Shopee - đã mua lại 82% cổ phần của Foody giúp Sea mở rộng nền tảng thanh toán Airpay được đưa vào thị trường Việt Nam từ năm 2014.

PHỤ LỤC 8: CÁC PHƯƠNG ÁN GIAO DỊCH THOÁI VỐN

P/A	Cắt giảm và bán	Chuyên đổi	Reverse Morris Trust (RMT)	Liên doanh
Mô tả	<ul style="list-style-type: none"> Tách một phần phân khúc kinh doanh hoặc tài sản và bán cho bên thứ ba. 	<ul style="list-style-type: none"> Đóng góp tài sản/ phân khúc kinh doanh vào một doanh nghiệp niêm yết mới, giữ cổ phần của các cổ đông hiện tại. 	<ul style="list-style-type: none"> Doanh nghiệp tách ra và sau đó được mua lại theo một kế hoạch có trước - cổ đông của doanh nghiệp thoái vốn phải đảm bảo sở hữu >50% doanh nghiệp được thoái vốn. 	<ul style="list-style-type: none"> Đóng góp tài sản/ dịch vụ (dưới dạng vốn chủ sở hữu) vào một doanh nghiệp mới với một đối tác kinh doanh.
Thời gian TB	<ul style="list-style-type: none"> Từ 6 - 9 tháng để đạt ký kết thỏa thuận. 	<ul style="list-style-type: none"> Từ 9 -15 tháng để hoạt động độc lập sau khi hoàn tất thoái vốn. 	<ul style="list-style-type: none"> Từ 9 - 15 tháng để hoạt động độc lập sau một RMT thành công. 	<ul style="list-style-type: none"> Từ 6 - 12 tháng sau khi tìm được đối tác liên doanh.
Ưu điểm	<ul style="list-style-type: none"> Tốc độ thực hiện nhanh. Đảm bảo bảo mật. Giảm tối thiểu gián đoạn kinh doanh. Linh hoạt nếu cần thay đổi định hướng. Thanh lý các tài sản không còn phù hợp hoặc hiệu quả về mặt chiến lược. Dễ thực hiện (so với các phương án khác). Thu hút những bên mua tiềm năng nhất. Thúc đẩy môi trường cạnh tranh giữa các bên mua. Có nhiều lựa chọn cho bên bán. 	<ul style="list-style-type: none"> Tăng vốn cũng như tái cơ cấu nợ. Doanh thu từ lợi nhuận trước quá trình chuyển đổi. Cổ phiếu được phân phối (thay vì rao bán). Tránh nhận thức "mua sắm" tài sản. Không chịu thuế. Cải thiện trọng tâm quản lý. Giữ mối quan hệ với doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> Không hoàn toàn bảo mật. Thúc đẩy môi trường cạnh tranh giữa các bên mua. Có nhiều lựa chọn cho bên bán. Giảm rủi ro định giá do thương vụ đã xác định một giá trị nhất định. Cải thiện trọng tâm quản lý. Giữ mối quan hệ với doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> Cải thiện hoạt động kinh doanh bằng cách thêm đối tác chiến lược phù hợp. <ul style="list-style-type: none"> Tăng trưởng nhanh hơn và tăng tiềm năng lợi nhuận. Tiếp cận thị trường mới quan hệ, và công nghệ mới. Nâng cao năng lực. Tận dụng thế mạnh của mỗi đối tác để giảm tối đa điểm yếu. Tỉ lệ rủi ro và vốn đầu tư được chia sẻ. Giữ mối quan hệ với doanh nghiệp. Có thể được điều chỉnh để phù hợp với nhu cầu (tuổi thọ, điều lệ).
Nhược điểm	<ul style="list-style-type: none"> Có thể không đạt được giá trị tối đa. Không tiếp cận được toàn bộ bên mua tiềm năng. Các thỏa thuận dịch vụ chuyển giao dài hạn hơn (và có thể hoạt động thua lỗ). Giao dịch chịu thuế. 	<ul style="list-style-type: none"> Đòi hỏi nhiều thời gian và nỗ lực từ phía lãnh đạo. Cần đạt các điều kiện để được miễn thuế. Chi phí tái cơ cấu nợ. Thời gian biểu dài hơn. Chi phí và trách nhiệm báo cáo của công ty niêm yết. Cần cân nhắc khả năng hoạt động độc lập. Thị trường tài chính tác động đến thỏa thuận. 	<ul style="list-style-type: none"> Hạn chế số lượng người mua tiềm năng. Thực hiện chậm. Rủi ro về việc tiếp cận tài liệu bảo mật từ nhà đầu tư ảo (tire kickers). Gián đoạn trong hoạt động kinh doanh. Phê duyệt quy định. Thị trường tài chính tác động đến thỏa thuận. 	<ul style="list-style-type: none"> Các đối tác có thể không có chung tầm nhìn. Thường có sự chênh lệch trong mức độ đóng góp (về kiến thức, nguồn lực, giá trị đầu tư). Cấu trúc phức tạp. Rủi ro trong sự khác biệt về văn hóa giữa các đối tác (trong việc hòa hợp phong cách quản lý). Các đối tác phải đồng ý về chiến lược thoát ngay từ đầu.

Bảng 6: Các yếu tố cần cân nhắc trong cấu trúc giao dịch thoái vốn

PHỤ LỤC 9: CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH TRỌNG YẾU CỦA DOANH NGHIỆP

STT	Chỉ số	Ý nghĩa	Công thức
I	Nhóm chỉ số đánh giá khả năng sinh lời và điểm hòa vốn		
1	Tỉ suất lợi nhuận gộp (Profit margin)	Chỉ số này cho biết khả năng sinh lời sau khi loại trừ giá vốn.	= Lợi nhuận gộp/ Doanh thu thuần
2	Tỉ suất EBITDA	Chỉ số này cho biết khả năng sinh lời sau khi loại trừ các chi phí hoạt động, khấu hao, lãi vay và thuế.	= EBITDA/ Doanh thu thuần
3	Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu (ROE)	Chỉ số này cho biết lợi nhuận được thu về cho các chủ sở hữu doanh nghiệp khi đầu tư một đồng vốn vào hoạt động sản xuất kinh doanh.	= Lợi nhuận sau thuế/ Tổng vốn chủ sở hữu bình quân
4	Tỷ suất sinh lời của tài sản (ROA)	Chỉ số này cho biết khả năng sinh lời của doanh nghiệp từ tài sản.	= Lợi nhuận trước thuế/ Tổng tài sản bình quân
5	Tỷ suất chi phí trên doanh thu (Cost-to-revenue ratio)	Chỉ số này cho biết chi phí doanh nghiệp cần bỏ ra để thu về một đồng doanh thu.	= Tổng chi phí/ Tổng doanh thu
6	Điểm hòa vốn theo sản lượng (Break-even point in units)	Chỉ số thể hiện điểm hòa vốn - điểm mà tại đó doanh thu bán hàng bằng với tổng chi phí.	= Chi phí cố định/ (Giá bán trên đơn vị - Chi phí biến đổi trên đơn vị)
7	Điểm hòa vốn theo giá bán (Break-even point in dollars)		= Chi phí cố định/ Biên lợi nhuận đóng góp
II	Nhóm chỉ số đánh giá hiệu suất hoạt động		
1	Tỉ lệ vòng quay tổng tài sản (Asset Turnover)	Chỉ số đo lường giá trị doanh thu của công ty so với giá trị tài sản của công ty.	= Tổng doanh thu/ Tổng tài sản bình quân
2	Thời gian thanh lý hàng tồn (Days Sales of Inventory)	Chỉ số thể hiện thời gian trung bình tính theo ngày để một doanh nghiệp có thể thu về doanh thu từ hàng tồn kho.	= Trung bình hàng tồn kho*365/ Giá vốn hàng bán
3	Vòng quay hàng tồn kho (Inventory turnover)	Chỉ số này cho biết số lần hàng tồn kho đã bình quân luân chuyển trong kỳ.	= Giá vốn hàng bán/ Trung bình hàng tồn kho
4	Số ngày thu tiền bình quân (Days of sales outstanding)	Chỉ số này cho biết số ngày trung bình doanh nghiệp cần để thu hồi các khoản phải thu từ khách hàng.	= Phải thu khách hàng bình quân*365/ Doanh thu
5	Hệ số vòng quay các khoản phải thu (Receivable turnover)	Chỉ số này cho biết mức độ hiệu quả của doanh nghiệp trong việc cấp tín dụng cho khách hàng và khả năng thu hồi nợ ngắn hạn.	= Doanh thu/ Phải thu khách hàng bình quân
6	Số ngày trả tiền bình quân (Days of payable outstanding)	Chỉ số này cho biết số ngày trung bình doanh nghiệp cần để thanh toán các khoản phải trả cho người bán.	= Phải trả người bán bình quân*365/ Giá vốn hàng bán

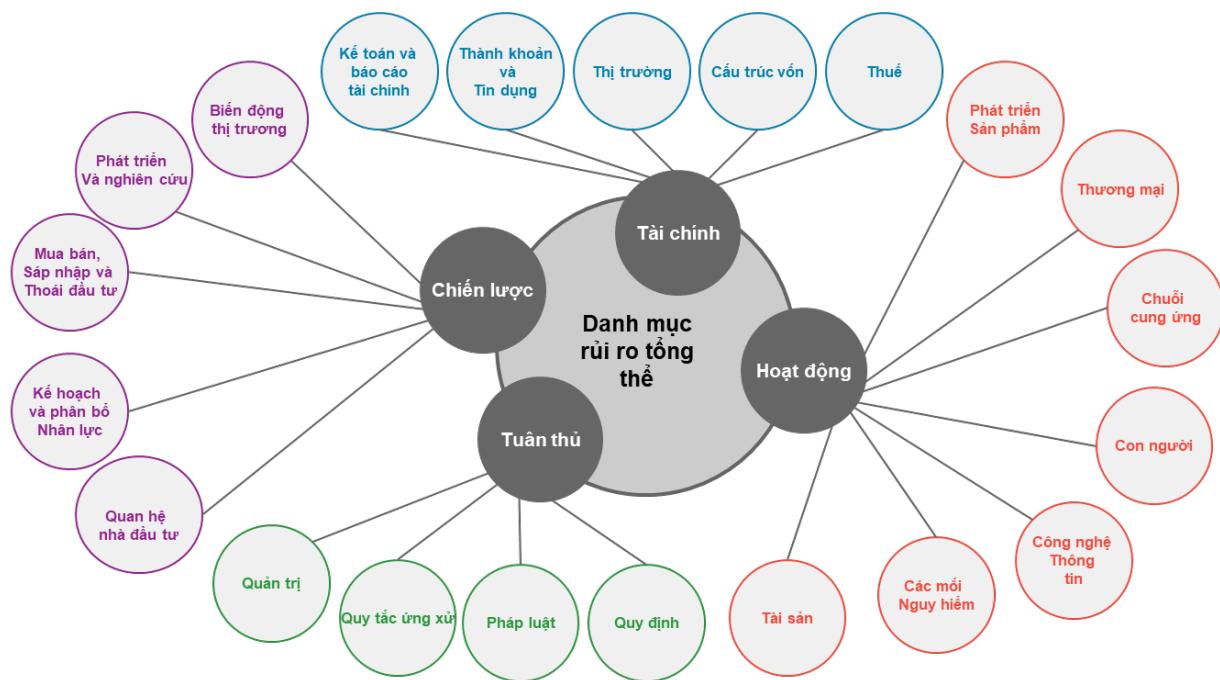
PHỤ LỤC 9: CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH TRỌNG YẾU CỦA DOANH NGHIỆP

STT	Chỉ số	Ý nghĩa	Công thức
7	Hệ số vòng quay các khoản phải trả (Payable turnover)	Chỉ số này cho biết hiệu quả chính sách thanh toán công nợ đối với nhà cung cấp của doanh nghiệp.	= Giá vốn hàng bán/ Phải trả người bán bình quân
8	Chi phí thu hút khách hàng (CAC)	Chỉ số này cho biết nguồn lực doanh nghiệp cần bỏ ra để thu hút khách hàng mới và tiếp tục tăng trưởng.	= Chi phí marketing và bán hàng/ số lượng khách hàng mới trong kỳ
9	Giá trị trọn đời của khách hàng (LTV)	Chỉ số này đo lường doanh thu mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp trong suốt vòng đời của khách hàng. Chỉ số này giúp ước tính doanh nghiệp cần bao nhiêu khách hàng để đạt mức lợi nhuận kỳ vọng.	= (T x AOV) x AGM x ALT Trong đó: T: số giao dịch trung bình/năm AOV: Giá trị TB các đơn hàng ALT: Tuổi TB khách hàng (năm) AGM: Tỷ suất lợi nhuận TB
III Nhóm chỉ số đánh giá hiệu suất đầu tư			
1	Tỷ suất sinh lời trên tổng vốn đầu tư (ROI)	Chỉ số này cho biết khả năng sinh lời của doanh nghiệp từ tất cả các nguồn vốn đầu tư.	= Lợi nhuận sau thuế / Vốn kinh doanh bình quân
2	Chi phí sử dụng vốn bình quân (WACC)	WACC là chi phí sử dụng vốn được doanh nghiệp tính toán dựa trên tỷ trọng các loại vốn mà doanh nghiệp sử dụng.	WACC = Chi phí vốn chủ sở hữu x % vốn chủ sở hữu + Chi phí nợ x % nợ x (1 – thuế)
5	Thời gian hoàn vốn (Payback period)	Chỉ số này cho biết khoảng thời gian cần thiết để thu hồi chi phí đầu tư hoặc khoảng thời gian nhà đầu tư cần để đạt được điểm hòa vốn.	= Đầu tư ban đầu/ Dòng tiền mỗi năm
6	Giá trị hiện tại ròng (Net Present Value)	Chỉ số được sử dụng trong việc lập ngân sách vốn và lập kế hoạch đầu tư nhằm phân tích khả năng sinh lời của một khoản đầu tư hoặc dự án dự kiến.	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+t)^t} - C_0$ Rt : dòng tiền vào tại thời điểm t i : tỷ lệ chiết khấu Co : Chi phí đầu tư ban đầu t : thời gian được tính (thường là năm)
7	Tỷ suất hoàn vốn nội bộ (Internal Rate of Return)	Chỉ số được sử dụng trong phân tích tài chính để ước tính khả năng sinh lời của các khoản đầu tư tiềm năng.	$0 = NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+IRR)^t} - C_0$ Co: Tổng chi phí đầu tư ban đầu (năm 0) Ct: Dòng tiền thuần tại thời điểm t (thường tính theo năm) IRR: Tỷ lệ hoàn vốn nội bộ t: Thời gian thực hiện dự án NPV: Giá trị hiện tại ròng

PHỤ LỤC 9: CÁC CHỈ SỐ TÀI CHÍNH TRỌNG YẾU CỦA DOANH NGHIỆP

STT	Chỉ số	Ý nghĩa	Công thức
IV	Nhóm chỉ số đánh giá khả năng thanh khoản		
1	Tỷ số thanh toán hiện hành (Current ratio)	Chỉ số cho biết khả năng doanh nghiệp có thể sử dụng tài sản ngắn hạn để chi trả cho các khoản nợ ngắn hạn.	= Tài sản ngắn hạn/ Nợ ngắn hạn
2	Hệ số thanh toán nhanh (Quick ratio)	Chỉ số đo lường khả năng thanh toán nợ ngắn hạn bằng tài sản ngắn hạn, không tính hàng tồn kho (do hàng tồn kho có tính thanh khoản thấp).	= (Tài sản ngắn hạn - Hàng tồn kho) / Nợ ngắn hạn
3	Hệ số thanh toán tiền mặt (Cash Ratio)	Chỉ số cho biết khả năng trả nợ ngắn hạn của doanh nghiệp bằng tiền mặt và các khoản tương đương tiền (VD: chứng khoán).	= (Tiền mặt + các khoản tương đương tiền)/ Nợ ngắn hạn
4	Dòng tiền thuần trên doanh thu (Cashflow to Sales)	Chỉ số cho biết khả năng tạo tiền từ doanh thu của doanh nghiệp.	= Dòng tiền hoạt động/ Doanh thu
5	Dòng tiền hoạt động (Cashflow to total debt)	Chỉ số này được biểu thị bằng phần trăm, nhưng cũng có thể được biểu thị bằng năm bằng cách chia cho 1 theo tỷ lệ. Chỉ số cho biết doanh nghiệp sẽ cần bao nhiêu thời gian để trả hết nợ nếu sử dụng toàn bộ dòng tiền từ hoạt động kinh doanh để trả nghĩa vụ nợ.	= Dòng tiền hoạt động/ Tổng nợ
V	Nhóm chỉ số đánh giá khả năng sử dụng đòn bẩy và an toàn vốn		
1	Hệ số nợ trên vốn chủ sở hữu (Debt to equity ratio)	Hệ số này cho biết tỷ lệ nợ và cổ phần mà công ty sử dụng để chi trả cho hoạt động của mình.	= Tổng nợ phải trả / Vốn chủ sở hữu
2	Tỷ suất nợ trên tổng tài sản (Debt ratio)	Chỉ số này cho biết có bao nhiêu phần trăm tài sản của doanh nghiệp là từ vay nợ. Qua đây biết được khả năng tự chủ tài chính của doanh nghiệp.	= Tổng nợ phải trả / Tổng tài sản
3	Tỷ suất vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản (Equity ratio)	Chỉ số này cho biết tỷ lệ phần trăm giá trị tài sản còn lại mà chủ sở hữu nhận được khi công ty giải thể hoặc phá sản.	= Vốn chủ sở hữu/ Tổng tài sản
4	Khả năng chi trả lãi vay (Interest coverage)	Chỉ số này cho biết khả năng doanh nghiệp có thể sử dụng lợi nhuận trả lãi phát sinh trong kỳ.	= Lợi nhuận trước lãi suất và thuế/ Lãi nợ vay
VI	Nhóm chỉ số đánh giá khả năng hoạt động liên tục (chỉ áp dụng cho doanh nghiệp khởi nghiệp)		
1	Tỉ lệ đốt tiền (burn rate)	Chỉ số này cho biết tốc độ sử dụng tiền của doanh nghiệp.	= (Số dư tiền cuối kỳ - Số dư tiền đầu kỳ)/ số tháng hoạt động
2	Thời gian tồn tại tương ứng tỉ lệ đốt tiền hiện tại (Cash runaway)	Chỉ số này cho biết nguồn vốn hiện tại có thể duy trì doanh nghiệp trong bao lâu. Thường được đo bằng tháng.	= Số dư tiền/ tốc độ đốt tiền

PHỤ LỤC 10: DANH MỤC RỦI RO TỔNG THỂ CỦA DOANH NGHIỆP



Nguồn: EY.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Base.vn. (2022). Case study: Quản trị dòng tiền, phải thu, phải chi với Base Request. Link: <https://success.base.vn/quan-tri-dong-tien-phai-thu-phai-chi-tu-bo-work/>

Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2022, 2/9). Phát triển bền vững doanh nghiệp khu vực tư nhân để góp phần hoàn thành mục tiêu phát triển bền vững của Việt Nam. Link: <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/tinbai.aspx?idTin=53000&idcm=188>

Bộ Luật lao động 2019 số 45/2019/QH14. (2019)

Cổng Thông tin Quốc gia về Đăng ký Doanh nghiệp - Danh mục ngành nghề đầu tư kinh doanh. Link: <https://dangkykinhdoanh.gov.vn/vn/Pages/Nganhnhedautukinhdoanh.aspx?lvID=11>

Cổng thông tin Quốc gia về Đăng ký Doanh nghiệp - Hướng dẫn thủ tục đăng ký doanh nghiệp. Link: <https://dangkykinhdoanh.gov.vn/vn/Pages/Noidunghuongdan.aspx?lhID=63&htID=65>

CrunchBase. (2022). Telio.vn. Link: https://www.crunchbase.com/organization/telio-vn/company_financials

Ernst & Young Việt Nam; Cục Đầu tư Nước ngoài Việt Nam. (2021). Doing Business in Vietnam 2021. Ernst & Young Việt Nam.

Greene, J. R., Krouskos, S., Hood, J. A., Basnayake, H., & Casey, W. (2018). The Stress Test Every Business Needs: A Capital Agenda for Confidently Facing Digital Disruption, Difficult Investors, Recessions and Geopolitical Threats. Hoboken: Wiley.

Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ. (2020). Mô hình tổ chức ba hàng phòng vệ trong quản trị rủi ro doanh nghiệp. Altamonte Springs: Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, Vol. 32 No. 5, 10-17.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Principles of Marketing. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Linh, B. (2022). Phát triển bền vững doanh nghiệp khu vực tư nhân để góp phần hoàn thành mục tiêu phát triển bền vững của Việt Nam. Link: <https://www.mpi.gov.vn/en/Pages/tinbai.aspx?idTin=53000&idcm=188>

Liveplan. (2022). Plan, fund, and grow your business. Link: <https://www.liveplan.com/>

Luật Bảo hiểm xã hội 2014 số 58/2014/QH13. (2014).

Luật Bảo vệ môi trường 2020 số 72/2020/QH14. (2020).

Luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2010 số 59/2010/QH12. (2010).

Luật Đầu tư 2020 số 61/2020/QH14. (2020).

Luật Doanh nghiệp 2020 số 59/2020/QH14. (2020).

Luật Hải quan 2014 số 54/2014/QH13. (2014).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Luật Quǎng cáo 2012 số 16/2012/QH13. (2012).

Luật Sở hữu trí tuệ 2005 số 50/2005/QH11. (2005).

Luật Thuế xuất khẩu, thuế nhập khẩu 2016 số 107/2016/QH13. (2016).

Luật thương mại 2005 số 36/2005/QH11. (2005).

Oracle Suite. (2022). 23 Nghiên cứu điển hình và ví dụ thực tiễn về cách trí tuệ doanh nghiệp giúp tăng tính cạnh tranh của các công ty hàng đầu. Link: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/business-intelligence-examples.shtml?mc24943=v1>

Phương pháp của EY. Khung quản trị dữ liệu doanh nghiệp.

Phương pháp của EY. Khung mô hình hoạt động của doanh nghiệp.

Phương pháp của EY. Khung quản lý, giám sát hiệu quả hoạt động (BPM).

Phương pháp của EY. Khung quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp;

Phương pháp của EY..Quản lý rủi ro của doanh nghiệp.

Phương pháp của EY. Quản lý rủi ro về công nghệ thông tin.

Phương pháp của EY. Quản lý nguồn vốn tại doanh nghiệp.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review.
Starovic, D. (2003). Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice. Chartered Institute of Management Accountants.

Thư viện bản án. (2022). Bản án về tranh chấp giữa các thành viên trong công ty. Link: <https://thuvienphapluat.vn/banan/tin-tuc/tong-hop-06-ban-an-co-noi-dung-ve-tranh-chap-giuacac-thanh-vien-trong-cong-ty-5117>

Thuế điện tử. (2022). Link: <https://thuedientu.gdt.gov.vn>

Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hoá. (2018, February). ISO 31000:2018: Hướng dẫn quản lý rủi ro. Link: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Treacy, M., & Wiersema, F. D. (1995). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.

Trung tâm Internet Việt Nam VNNIC. (không ngày tháng). Một số các vụ việc tiêu biểu về tranh chấp tên miền .vn. Link: <https://www.vnnic.vn/tranhchaptenmien/thongke/trongnuoc>

Website Cục Sở hữu Trí tuệ. (2022). Link: <https://www.ipvietnam.gov.vn/>



LỜI CẢM ƠN

Cuốn Cẩm nang Quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa là sản phẩm hợp tác giữa nhóm chuyên gia Tư vấn thuộc Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam (EY Việt Nam) và Cục Phát triển doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư và trong khuôn khổ Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (LinkSME) thuộc hợp phần do Bộ Kế hoạch và Đầu tư triển khai thực hiện.

Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Cục Phát triển doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã tham gia góp ý trong quá trình biên soạn cuốn Cẩm nang này.

Chúng tôi cũng xin trân trọng cảm ơn 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 (LinkSME) đã tài trợ để xây dựng cuốn Cẩm nang này.

Bản quyền © Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2022.

Không phần nào trong tài liệu này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Cục Phát triển doanh nghiệp - Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

 **THÔNG TIN LIÊN HỆ :**

CÔNG THÔNG TIN DOANH NGHIỆP – BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ

 Website: <https://business.gov.vn>

 Email: info@business.gov.vn

 Điện thoại: 080.44092

 Fanpage: <https://www.facebook.com/CongThongTinDoanhNghiep>