

# **FSN White Paper**

## **“Điều hành kinh doanh trong môi trường bất ổn”**

Cẩm nang giúp các CEO biến những bất ổn thị trường  
thành lợi thế cạnh tranh



© FSN Publishing Limited 2013. All rights reserved.



# Mục lục

Lời mở đầu

Chúng ta ứng phó với những yêu cầu thay đổi tốt đến đâu?

Các công ty nên giải quyết những biến động đó như thế nào?

Ứng dụng công nghệ mới để duy trì lợi thế cạnh tranh

Tăng cường hệ thống hiện hành và duy trì đầu tư công nghệ.

Kết luận

## Lời mở đầu

Có câu "Điều duy nhất mà chúng ta có thể tiên đoán về cuộc sống là không thể tiên đoán được gì". Thay đổi là một phần của thế giới kinh doanh- điều này đem lại sự phát triển; và là động lực giúp cho các công ty không ngừng vươn lên. Tuy nhiên, thập kỉ vừa qua có nhiều biến đổi khôn lường. Một phần là do con người, phần còn lại là do thiên nhiên tạo ra với tỉ lệ đáng ngạc nhiên.

Thảm họa động đất và sóng thần ở Nhật năm 2011 đã làm gián đoạn chuỗi sản xuất và cung ứng các thiết bị điện tử quan trọng của ngành công nghiệp ô tô và điện tử. Những sự kiện chính trị bất thường ở Trung Đông đã gây ra những biến động về giá dầu thô, tỉ giá hối đoái, lạm phát, và khiến những dự báo kinh tế trở nên thiếu chính xác hơn bao giờ hết. Những món nợ nước ngoài đang đẩy nhiều quốc gia vào trạng thái tê liệt lây lan khắp các nền kinh tế phương tây.

Cùng với biến động là sự khác biệt đa dạng giữa các vùng miền lãnh thổ khiến việc đưa ra những quyết định tầm quản lý trở nên phức tạp hơn. Ví dụ, Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) đã tiên đoán dấu hiệu hồi phục của khu vực kinh tế Châu Âu vào đầu năm 2013, nhưng cùng lúc đó Ngân hàng Thế giới (WB) đã thay đổi quan điểm về dự đoán trước đó của mình đối với sự hồi phục của kinh tế thế giới.

Trên thực tế các nhà kinh doanh trên toàn thế giới vẫn đang đối mặt với những biến động sụt giảm và phục hồi của nền kinh tế. Ví dụ, tỉ lệ các doanh nghiệp không trả được nợ của Mỹ đã tăng lên đến 178% trong suốt thời kì suy thoái giai đoạn năm 2008-2009 trong khi tỉ lệ này ở Anh là 57%. Ngày nay tỷ lệ nợ xấu đang sụt giảm và ở Mỹ thì tỷ lệ này sụt giảm nhanh hơn so với ở Anh. Các doanh nghiệp Mỹ đã cắt giảm chi tiêu vốn trong thời kì suy thoái nhưng cũng đã bắt đầu tăng trở lại hơn 20%. Các doanh nghiệp Anh đã giảm bớt đầu tư trong thời suy thoái nhưng đã dần tăng đầu tư trở lại, tuy hiếm hoi, từ năm 2009. Các nước mới nổi đã thoát khỏi cuộc suy thoái tồi tệ nhưng cũng đã cho thấy dấu hiệu đuối sức vào năm 2012, ví dụ ngân hàng Dự trữ quốc gia Ấn Độ đã cắt giảm lãi suất lần đầu tiên trong 9 tháng qua xuống còn 7.75%. Tuy nhiên, ở Trung Quốc sự suy thoái có dấu hiệu đi xuống ngày càng rõ rệt ở quý 4, 2012. Tăng trưởng được trông đợi là sẽ tăng lên 8.3% vào năm 2013 và khoảng 9.0% vào năm 2014<sup>(1)</sup>.

Cùng với những biến động này là quá nhiều quy định được áp đặt khiến những thay đổi càng trở nên phức tạp. Những quy định khó chịu do các nhà lập pháp và các nhà quy chuẩn quốc tế đã làm cho hệ thống càng thêm phức tạp và không dễ cho các nhà quản lý truy lục và phân tích thông tin cho việc kiểm soát rủi ro.

Thậm chí công nghệ đang thêm vào sự việc vốn đã phức tạp này. Nền kinh tế liên kết, được củng cố bởi sự phát triển của mạng xã hội, di động, và điện toán đám mây, đã đem lại cơ hội nhưng đồng thời là cạnh tranh do công nghệ giảm thiểu những rào cản đối với những doanh nghiệp mới.

1 Ernst & Young Rapid-Growth Markets Forecast Winter edition — January 2013

Vậy thì làm thế nào các công ty có thể đối phó với những thay đổi, và có những bước đi cần thiết để tăng cường tính cạnh tranh, năng lực tài chính, và năng suất trong thời điểm mà có những thay đổi khôn lường?

### **Chúng ta đáp ứng những yêu cầu thay đổi tốt đến đâu?**

Các tổ chức cần thay đổi để thích ứng với những thay đổi của thị trường nhưng phải thấy rằng quy trình quản lý của họ không đủ sức để biến những nguy cơ thành lợi thế cạnh tranh. Kết quả là, chỉ một số ít các công ty có khả năng duy trì phát triển từ thập niên này sang thập niên khác.

Một nghiên cứu nhằm vào nhóm 1000 công ty trên sàn chứng khoán của Mỹ trong suốt 40 năm<sup>(2)</sup> từ 1960 đến 2004 của giáo sư Gregory Hackett, (cựu chuyên gia về chuẩn đánh giá hiệu suất và là giáo sư tại trường đại học Kent State, Ohio), đã đưa ra kết quả đáng lo ngại. Khoảng 80% các công ty hoặc là giảm chân tại chỗ hoặc sụt giảm. Tệ hơn nữa, tỉ lệ sụt giảm đang gia tăng nhanh chóng, những công ty có tuổi đời non trẻ có tỉ lệ thất bại nhanh gấp 3 lần so với 30 năm trước đây.

Lợi ích từ việc cắt giảm chi phí bán hàng trong suốt 4 thập kỉ vừa qua cũng không thể ngăn được sự sụt giảm lợi nhuận lên đến 40%. Kết quả khảo sát cho thấy, một nửa các công ty được khảo sát có lợi nhuận thấp hơn 9 ngày lợi nhuận<sup>(3)</sup> - hầu như không đạt được nền tảng phát triển bền vững. Trên thực tế là các công ty giảm lợi nhuận 3.5 lần so với những năm 1960.

Thêm vào đó, các nhà quản lý đang trở nên thận trọng hơn với rủi ro- trong nhiều trường hợp họ không biết cần phải làm gì nên họ lảng tránh các quyết định đầu tư quan trọng (được ước tính vào tháng 10/2012 tại Mỹ là 1.3 nghìn tỉ USD; ở Anh là 750 tỉ bảng)<sup>(4)</sup>.

Lẽ ra không nên e dè đối với đầu tư khi có trong tay những số tiền vốn khổng lồ như vậy. Ví dụ, McKinsey ước tính rằng vào năm 2025, các nền kinh tế mới nổi có thể đóng góp đến 70% tăng trưởng của kinh tế thế giới. Tuy nhiên những công ty lớn nhất thế giới có tổng hành dinh ở các nước phát triển chỉ thu lại 17% doanh số từ các thị trường đang phát triển.

Vậy thì sai lầm ở đây là gì? Những quy trình nào và công nghệ nào có thể giúp các nhà quản lý không chỉ sống sót, mà còn thành công với biến động thị trường, tìm kiếm cơ hội, đánh giá rủi ro, và lợi dụng những công nghệ đó để chiếm ưu thế cạnh tranh?

---

2 "Tại sao các công ty thất bại" Gregory P Hackett, Goodyear Executive Professor, Kent State University 2007

3 Được tính bằng cách chia thu nhập sau thuế cho số ngày kinh doanh.

4 Nghiên cứu của Deloitte "Tiền đâu?" (Tháng 10 2012)

## **Các công ty nên ứng phó những biến động đó như thế nào?**

Khi mà công việc kinh doanh đang thay đổi với tốc độ chóng mặt thì điều thiết yếu đối với các doanh nghiệp là phải đo lường đúng, dự đoán đúng, và giám sát rủi ro để tìm ra cơ hội.

### ***Đo lường đúng***

Trọng tâm của vấn đề nằm ở chỗ là chất lượng của việc quản lý thông tin và các chỉ số hiệu suất hoạt động (KPIs) được sử dụng để giám sát liệu công ty có đi chệch hướng chiến lược đã định. Không may là, với tốc độ thay đổi nhanh chóng của thế giới kinh doanh, điều này không dễ thực hiện. Ở những công ty lớn có cấu trúc phức tạp với nhiều tầng lớp công việc và nhiệm vụ, việc theo dõi và kiểm tra tính thống nhất của chiến lược tổng thể là rất khó khăn; đó là chưa kể đến việc triển khai nó đi khắp hệ thống.

Thông thường, một tổ chức có quá nhiều chỉ số hiệu suất kinh doanh thì việc thống nhất chúng lại có thể là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn. Các chỉ số KPIs kinh điển có thể không bị ảnh hưởng nhưng với một số KPIs thì luôn cần được bổ sung và cập nhật.

Nhiều nơi có khuynh hướng dựa quá nhiều vào chỉ số hiệu suất tài chính hơn là các chỉ số phi tài chính thông thường. Mà vấn đề là các chỉ số phi tài chính thông thường liên quan trực tiếp đến hoạt động tài chính trong tương lai.

### ***Tiến hành dự đoán thường xuyên và chính xác hơn***

Khi đối diện với một nền kinh tế toàn cầu mong manh và đầy biến động, điều hết sức cần thiết là phải tăng cường dự đoán và thường xuyên kiểm tra, lập tình huống dự phòng, đánh giá nguy cơ và xác định các khả năng. Tăng sự tự tin vào tính chính xác của dự báo là một trong những nền tảng quan trọng của sự phát triển - hơn nữa là sự tồn vong của doanh nghiệp.

Nhưng vấn đề là hầu hết các công ty không thể dự đoán một cách chính xác. Theo một nghiên cứu<sup>(5)</sup>, chỉ có 1% số công ty có thể dự đoán chính xác và chỉ 22% là dự đoán gần chính xác chệch lệch trên dưới 5%. Bình quân các dự báo sai lệch khoảng 13% (được tính dựa trên bình quân sai số từ kết quả thực tế).

Hơn nữa, có quá nhiều công ty bám vào cách lập ngân sách theo phương pháp truyền thống và sử dụng chúng như một công cụ đánh giá hiệu suất chủ lực. Nhưng sai lệch về ngân sách hàng năm cộng với việc xem xét các dự báo liên kết đã ảnh hưởng đến kết quả của dự báo. Các dự báo cuốn chiếu (rolling forecast), như tên gọi, là dự báo dựa trên một khoảng thời gian như 12 tháng hoặc theo 4 quý, được coi là đem lại kết quả cực kì chính xác đang phải đối diện với những thay đổi không ngừng.

---

5 Báo cáo: Dự đoán với Tự tin; Nhóm kinh tế chuyên sâu/KPMG 2007

Theo một cuộc khảo sát<sup>(6)</sup>, hơn 2/3 các công ty đang sử dụng phương thức dự báo cuốn chiếu (rolling forecast) dưới vài dạng khác nhau, và 40% tin rằng kết quả dự báo sẽ tốt hơn theo cách này.

Sự mở rộng quản lý ở nhiều cấp khác nhau cũng đem lại lợi ích về kinh tế, điều này có được là nhờ sự hiểu biết chi tiết đối với từng bộ phận và chức năng trong hệ thống đã giúp cho việc dự đoán cụ thể và chi tiết hơn. Sự liên kết giữa các bộ phận khác nhau trong một tổ chức kinh tế đảm bảo tính thống nhất của các kế hoạch khác nhau, và đánh giá hiệu quả hoạt động bằng tư duy thông thường không phản ánh đúng thực chất hoạt động trên phương diện tổng thể. Vì kết quả tích cực của kế hoạch này có thể gây tác động tiêu cực lên kế hoạch khác. Với chức năng đánh giá việc dự báo đa cấp có thể nâng cao chất lượng và sức mạnh của việc triển khai dự án, vì thế có thể dự đoán các biến động một cách chắc chắn.

### ***Giám sát rủi ro để chiếm lấy lợi thế cạnh tranh***

Một đặc điểm chính của biến động kinh tế là cơ hội liên tục giảm rồi lại tăng. Nắm lấy những thời điểm mà cơ hội xuất hiện và đưa ra quyết định trước những đối thủ cạnh tranh đôi khi sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh bền vững lâu dài.

Khó khăn là những cơ hội chớp nhoáng này thường đi kèm với rủi ro cao, tuy nhiên theo một khảo sát<sup>(7)</sup> năm 2011 về thực tiễn quản lý rủi ro, cho thấy, bình quân, 1/3 các công ty lớn không có chương trình quản lý rủi ro doanh nghiệp.

Thậm chí ở một số lĩnh vực được coi là nhiều biến động nhất như rủi ro tài chính và rủi ro chiến lược, chỉ có một vài các công ty sử dụng công nghệ để liên tục giám sát rủi ro. Thay vào đó, hơn 2/3<sup>(8)</sup> cho rằng họ chỉ giám sát rủi ro theo thời điểm.

Thách thức đối với việc giải quyết vấn đề ở phạm vi doanh nghiệp là không dễ dàng, nhưng nó có khả năng giải quyết những vấn đề phiến toái theo cách có lợi cho doanh nghiệp bằng cách áp dụng các ứng dụng thực tiễn, các công cụ và kĩ thuật tốt nhất-ngoài ra cần phải kết hợp một cách nhuần nhuyễn giữa cấu trúc tổ chức, quy trình và công nghệ. Cần có một phương thức có thể tập trung vào các nỗ lực của tổ chức dựa trên khả năng của sự kiện và tầm quan trọng của nó để xây dựng một hệ thống phản ứng. Điều này có thể được đưa vào văn bản và được xác nhận theo phương pháp này.

Một khi bản chất của rủi ro này được nhận thức và xác nhận, nó có thể đưa ra cách đối phó. Các biện pháp theo dõi giảm thiểu rủi ro có thể được thiết lập và các chỉ số rủi ro chính (KRIs) được lập để theo dõi và báo cáo về cách hạn chế chúng. Quan trọng nhất là các Chỉ số rủi ro (KRIs) nên được gắn chặt với các dự báo và được báo cáo cùng với kết quả tài chính có liên quan.

---

6 Báo cáo: Dự đoán với Tự tin; Nhóm kinh tế chuyên sâu/KPMG 2007

7 Nghiên cứu Quản lý Rủi ro Toàn cầu 2011 của Accenture

8 Deloitte và Forbes sau cơn sóc; Thuận theo xu thế trong quản lý rủi ro.

Theo một cuộc khảo sát gần đây việc quản lý rủi ro ở các công ty hàng đầu ngày càng có mối liên hệ chặt chẽ với kế hoạch với việc lên kế hoạch chiến lược và tiến hành một cách chủ động, đồng thời chú ý đến việc làm thế nào để các khả năng trên có thể thúc đẩy phát triển ở những thị trường mới hoặc các chiến lược mở rộng khác.

Ở những thị trường nhiều biến động, điều quan trọng là các công ty phải vượt qua giới hạn của họ trong cách lên kế hoạch và dự báo để có thể cân bằng việc chấp nhận rủi ro và khả năng xử lý rủi ro đó.

*“Một khi chúng ta dự đoán trong điều kiện có nhiều thay đổi, thì rõ ràng một bản báo cáo cho từng giai đoạn ngắn là không thực tế. Trong những thời điểm đó hiển nhiên rằng tính sai lệch của bất kì một dự báo nào cũng có thể tăng hoặc giảm từ 5% đến 10%. Trong những hoàn cảnh như vậy đưa ra những dự báo ít giá trị là điều không phù hợp. Cái cần có là một loạt các tình huống dự đoán dựa trên những giả thiết khác nhau nhằm hiểu rõ phạm vi nguy cơ.”<sup>11</sup>*

Nghĩ rằng quản lý rủi ro là chỉ tập trung vào các mối nguy hại (hay tránh những nguy hại này) là nhầm lẫn. Nếu làm đúng, quản lý rủi ro giúp các tổ chức theo đuổi các sản phẩm mới, mua bán & sát nhập, và kinh doanh trên thị trường nước ngoài với sự hiểu biết rằng rủi ro luôn tồn tại ở trong mỗi quyết định. Tin tức tốt lành là các công ty có tư duy đổi mới đang ngày càng nhận ra những hạn chế trong quản lý rủi ro của họ - 91%<sup>(12)</sup> cho rằng công ty của họ đang lên kế hoạch tái tổ chức và ưu tiên cách tiếp cận quản lý rủi ro theo một vài hình thức trong 3 năm tới.

### **Tận dụng công nghệ mới**

Hầu hết các nhà quản lý cấp cao cho rằng 3 khuynh hướng chủ đạo trong kinh doanh số là Dữ liệu Lớn (Big Data) và công cụ phân tích, marketing số, và công cụ truyền thông xã hội - việc sử dụng các hạ tầng mới là điện toán đám mây và di động, là những chiến lược ưu tiên cho các doanh nghiệp. Hơn 1/3 đoán rằng những công nghệ này sẽ đẩy lợi nhuận lên 10% trong 3 năm tới<sup>(13)</sup>. Rủi ro là rất lớn, và khi các công ty không đủ sức tận dụng những công nghệ này họ sẽ bị tụt lại ở đằng sau.

Một báo cáo khác<sup>14</sup> nghiên cứu kĩ hơn về những công nghệ này xếp chúng theo tầm quan trọng đối với các CFOs. Các cơ sở hạ tầng thông tin trên nền tảng di động và điện toán đám mây là hai giá trị quan trọng hàng đầu của doanh nghiệp, trong đó di động chiếm đến 46%, điện toán đám mây là 33%, và Dữ liệu Lớn (Big data) là 14% theo số người được hỏi. Chỉ có 6% các CFOs trong khảo sát này nhấn mạnh tầm quan trọng của truyền thông xã hội và các công nghệ của mạng xã hội, phản ánh sự quan tâm của các CFO về giá trị của kinh doanh và xã hội. Tuy nhiên, mỗi công nghệ sẽ định hình cách thức hoạt động và cạnh tranh trong tương lai gần của các công ty.

<sup>9</sup> Avoiding Profit Warnings, Metapraxis Limited 2005

<sup>10</sup> Tránh các cảnh báo lợi nhuận, Metapraxis Limited 2005

<sup>11</sup> Tránh các cảnh báo lợi nhuận, Metapraxis Limited 2005

<sup>12</sup> Deloitte and Forbes Sau cơn sốt; Thích ứng với môi trường quản lý rủi ro mới

<sup>13</sup> Khảo sát toàn cầu của McKinsey: Hãy chú ý đến kinh doanh số

<sup>14</sup> Dự đoán của FEI-Oracle, 7, Tháng 8 2012

## **Điện toán đám mây**

Điện toán đám mây là "hệ thống sinh thái" đang phát triển một cách nhanh chóng, và hầu hết các công ty đều rơi vào một trong hai lựa chọn: hoặc là sử dụng thử để xem xét, hoặc là nghiêm túc chú ý đến những lợi ích của điện toán đám mây. Trong 3 năm tới, 53% CFO ước tính rằng hơn một nửa các giao dịch doanh nghiệp sẽ hoạt động thông qua điện toán đám mây, tăng lên 12% so với những người đang dùng công nghệ đó hiện nay<sup>15</sup>.

Nhiều CFO đã hiểu được những lợi ích ban đầu của đám mây có thể kể đến như khả năng giám sát trách nhiệm để có thể giám sát, điều hành và hệ thống máy tính hỗ trợ, vì thế các doanh nghiệp đang tìm kiếm các lợi ích lâu dài hơn. Điều quan trọng nhất của các lợi ích mà đám mây có thể đem lại là giúp các doanh nghiệp có thể đương đầu với biến động thị trường. Điện toán đám mây đem lại sự linh hoạt cho các quy trình cùng với tốc độ và nắm trong tầm kiểm soát.

Không chỉ xem điện toán đám mây như một cách tiết kiệm, các CFO ngày càng nhận ra rằng những lợi ích chiến lược do công nghệ đám mây đem lại giúp thu thập sáng kiến và vận hành một cách nhanh chóng; liệu việc sử dụng đám mây có thể nhanh chóng cập nhật một ứng dụng, hay chỉ đơn giản là đem lại một công cụ phân tích di động mới cho nhân viên.

## **Dữ liệu Lớn (Big Data)**

Khái niệm Dữ liệu thô không còn mới. Cuối cùng thì các CFO cũng phải giải quyết vấn đề gia tăng khối lượng thông tin. Vậy tại sao lại hỗn độn như vậy? Câu trả lời là Dữ liệu Lớn (Big Data) chiếm số lượng lớn về thông tin; nhưng số lượng không phải là vấn đề, mà nó nằm ở chỗ những cơ hội kinh tế là thông tin đó có thể đem lại.

Vì thế có nhiều lý do khiến cho Dữ liệu Lớn (Big Data) trở nên đặc biệt và khẩn cấp. Trước hết, đó là khoảng cách giữa cơ hội do Dữ liệu Lớn (Big Data) đem lại và khả năng khai thác dữ liệu đó của doanh nghiệp. Ví dụ, cơ sở dữ liệu toàn cầu được dự đoán là sẽ tăng lên 40% hàng năm, nhưng tăng chi tiêu IT thì chỉ 5%<sup>16</sup>.

Thứ 2, các doanh nghiệp đang gặp khó khăn do thách thức của biến động kinh tế, hệ thống luật pháp, và thay đổi thị trường. Điều này khiến các doanh nghiệp tìm đến các kĩ thuật và công nghệ có thể giúp phân tích những khuynh hướng thị trường để chiếm lợi thế cạnh tranh.

---

15 Van Decker, John, "10 phát hiện của các chuyên gia tài chính của Gartner về công nghệ danh cho các CFO trên toàn cầu", 16, tháng 5, 2012, p. 13.

16 Dữ liệu khổng lồ: Vùng đất mới của sáng tạo, cạnh tranh và năng suất, Viện McKinsey Toàn cầu, Tháng 6, 2011



Thứ 3, với thành công của Big Data trong lĩnh vực bán lẻ, y tế, và dịch vụ tài chính, cùng với nhiều lĩnh vực khác, một số nhà quan sát thị trường cho rằng chúng ta đang ở giai đoạn chuyển đổi, nghĩa là Big Data đang thực sự là chất xúc tác cho cơ hội phát triển, sản phẩm mới và dịch vụ mới.

Tuy nhiên các tổ chức kinh tế ngày nay đã sẵn sàng để tận dụng những cơ hội vàng mà Big Data đem lại. Đến năm 2015, hơn 85% trong tổng 500 công ty thuộc Xếp hạng của Fortune sẽ không khai thác hiệu quả Big Data để biến nó thành lợi thế cạnh tranh<sup>17</sup>. Hầu hết các tổ chức đều trì trệ do hệ thống xử lý thông tin rời rạc, quản lý thông tin kém, không đủ cơ sở dữ liệu, và hệ thống phần cứng không đủ, cũng như không thể tiếp cận các công cụ thông minh có thể tìm và biểu thị thông tin.

Thứ tư là, sự thiếu hụt về nhân lực có đủ năng lực và kỹ năng để tận dụng giá trị mà Big Data đem lại.

### ***Mạng xã hội***

Mạng xã hội và truyền thông xã hội đang thay đổi cách thức kinh doanh ngày nay. Thoạt đầu, truyền thông xã hội chỉ tập trung vào việc quảng bá hình ảnh thương hiệu và khuyến khích sáng tạo thông qua các công nghệ tiên tiến như crowd-sourcing (tìm người thực hiện công việc thông qua các cộng đồng liên quan trên mạng). Tuy nhiên, những sáng kiến đó dần được các tổ chức ủng hộ, và bắt đầu sử dụng những công cụ xã hội để tăng cường liên kết, chia sẻ kiến thức và cải tiến với chi phí thấp.

Các nhà cung cấp ERP đang kết hợp các công cụ xã hội tốt nhất thích hợp với người sử dụng để tăng cường khả năng định hướng, giữ liên lạc một cách thông suốt, tăng năng suất học và đào tạo, và cải thiện năng suất nói chung. Liên kết người dùng là khi các hoạt động kinh doanh xã hội được được thống nhất lại, ví dụ như các mạng xã hội, công cụ xã hội, và kinh doanh xã hội (social business) đang làm thay đổi cách thức làm việc của mỗi cá nhân- giúp các tổ chức phản ứng nhanh chóng với những thay đổi và biến động.

### ***Máy tính di động***

Tốc độ của việc đưa ra quyết định đã trở thành nhiệm vụ quan trọng, chuyển những thông tin sâu về hoạt động kinh doanh đến các thiết bị di động đang trở thành cốt lõi của cách tiếp cận tổng thể đối với quản lý hiệu suất hoạt động và thông tin thông minh (BI). Các lực lượng di động xã hội cần và mong muốn các thông tin kinh doanh một cách nhanh chóng và thuận tiện, để cảnh báo những bất thường trong hoạt động kinh doanh, hoặc để có thể giải quyết những quy trình làm việc phức tạp. Trên thực tế, theo một cuộc điều tra của tạp chí CFO vào tháng 6 năm 2012, 89% các CFO cho rằng tính di động của công nghệ là điều quan trọng nhất đối với thành công của công ty trong vòng 3 năm tới.

---

<sup>17</sup> "Điều tra các dịch vụ chung toàn cầu" Deloitte

Khả năng đem lại các cơ hội từ việc áp dụng công nghệ di động là không thể chối bỏ. Những công nghệ này từ những chức năng tiện lợi đơn giản như khả năng truy vấn thông tin vào hệ thống trung tâm từ các thiết bị di động ở bất kỳ thời điểm nào mà những quyết định quan trọng cần đưa ra nhanh chóng. Chúng ta đang tiến đến một kỉ nguyên thông tin thông minh di động (Mobile BI) mà Gartner cho biết các thiết bị di động sẽ không còn là công cụ để biểu thị thông tin nữa mà nó sẽ là công cụ thu thập thông tin bằng cách sử dụng các thông tin xác định và hình ảnh để bổ sung thêm thông tin vào hệ thống của công ty.

Khả năng truy cập thông tin đến tận tay người dùng thực sự là rất thú vị. Gartner khẳng định thêm rằng vào năm 2014, 90% các công ty sẽ cho phép các ứng dụng chạy trên các thiết bị cá nhân. Thật vậy, các hãng phân tích cho rằng vào 2015, các dự án phát triển ứng dụng di động sẽ vượt qua các dự án PC với tỉ lệ là 4:1. Và các công nghệ di động sẽ chiếm bình quân khoảng 30% đến 50% quỹ IT của các công ty, các CFO sẽ không ngần ngại tham gia vào các quyết định đầu tư.

Công nghệ di động sẽ là tác nhân thay đổi, giúp đưa ra những quyết định thông minh hơn và nhanh hơn, kết quả cuối cùng sẽ đem lại sự gia tăng về năng suất và khả năng đối phó với những biến động kinh tế.

### ***Gọt giữa các quy trình hiện hành và đầu tư công nghệ***

Ngoài việc tập trung vào việc quản lý rủi ro, dự báo kinh doanh, và công nghệ mới, các doanh nghiệp có thể cải thiện khả năng ứng phó với những thay đổi bằng cách đầu tư vào các quy trình cốt lõi. Các quy trình được vận hành suông sẽ có tác dụng đẩy nhanh hoạt động kinh doanh, giúp các công ty có thể chớp lấy cơ hội mỗi khi chúng xuất hiện. Nhưng hiện tại vẫn chưa có sự thống nhất giữa các công ty làm ăn tốt và những công ty kém hơn. Ví dụ như, các công ty hàng đầu thế giới tuyển dụng ít hơn 53% các nhân viên chính thức và tổng phần trăm chi phí tài chính so với doanh thu (0.61%) là thấp hơn 47%.<sup>18</sup>

Nhưng thực sự là những quy trình nào có thể tạo nên sự khác biệt. Câu trả lời là, trong một chừng mực nào đó, được thúc đẩy bởi những đặc tính khác biệt của mỗi lĩnh vực kinh doanh sản xuất, nhưng đằng sau những đặc tính chung này là một chuỗi các quy trình chung, những quy trình này có thể giúp thảo luận những vấn đề kinh tế quan trọng, vận hành sản xuất kinh doanh, và các ưu thế chiến lược.

### ***Quản lý vốn đầu tư***

Quản lý vốn đang hoạt động cho phép mở rộng và cung cấp vốn để đáp ứng những thay đổi của biến động. Trong quá khứ các công ty rất khó khăn khi tìm cách ủy thác quản lý dòng tiền, đó là hệ quả của những quyết định điều hành.

---

18 Deloitte and Forbes Sau cơn sóc; Thích ứng với quản lý rủi ro trong môi trường mới.

Các nhà quản lý hoặc là không nhận thức được chi phí ngấm của dòng vốn đang hoạt động, hoặc là việc xử phạt/thưởng cho việc quản lý nó một cách hạn chế.

Tuy nhiên quản lý tiền là một trong những cách làm đơn giản nhất để thực hiện. Ví dụ, Những khoản chi tiêu không được phê chuẩn cho các nhà cung ứng không được chấp thuận chiếm đến 38% các giao dịch. Cứ mỗi khoản giao dịch với một nhà cung ứng không được chấp thuận sẽ làm mất đi 11% giá trị được khuyến mại.

Các ứng dụng mới có các công cụ cho phép truy cập 24/7 như catalogue trực tuyến, lập giá theo ý muốn, thực hiện đặt hàng trực tuyến, có thể cải thiện hiệu suất của P2P. Cũng theo cách đó, các nhà cung ứng có thể đầu tư có hiệu quả vào các hệ thống tương tự để kiểm soát tốt hơn chuỗi cung ứng, cải thiện dịch vụ, giảm thủ tục hành chính, và kết quả là , P2P trở thành một công cụ chiến lược quản lý chuỗi cung ứng toàn cầu<sup>19</sup>.

### ***Quản lý lợi nhuận***

Kết hợp phương pháp tính phí cho từng phần việc (ABC costing) với cách quản lý lợi nhuận dựa trên các giao dịch, biến quản lý lợi nhuận thành một công cụ chiến lược.

Quản lý lợi nhuận cho phép, ví dụ, theo dõi quá trình thu lợi nhuận đến từ một khách hàng trong nhiều năm và có thể được sử dụng để giới thiệu những sản phẩm mới và dịch vụ mới ở thời điểm thích hợp. Khả năng thay đổi giá cả tùy theo lợi nhuận thu được từ khách hàng và những biến động về giá có thể dùng để giảm thất thu hay phát hiện và loại bỏ các mối quan hệ tốn kém không cần thiết và tạo điều kiện để thay đổi tâm lý khách hàng ở một số mặt khác.

### ***Quản lý Hiệu suất hoạt động***

Theo PwC, các đội tài chính dẫn đầu đã giảm 17% thời gian thu thập thông tin và tăng 25% thời gian cho việc phân tích hơn so với các nhóm hoạt động theo cách thông thường. Thêm vào đó các nhóm tài chính này cho ra các bản báo cáo nhanh hơn các nhóm thông thường 30%-40%<sup>20</sup>.

Nếu có thể quản lý hiệu suất một cách tốt có thể giúp công việc kinh doanh vận hành một cách thông suốt và nhanh chóng, đẩy mạnh tính cạnh tranh. Ví dụ như trong báo cáo tài chính, còn rất nhiều công ty bị mắc kẹt trong những quy trình và những nhiệm vụ liên quan đến Excel. Với hệ thống ghi chép và báo cáo hoàn hảo các công ty có thể đưa ra những kết quả đến các cổ đông một cách nhanh chóng, cung cấp cái nhìn sâu sắc cũng như nâng cao sự tự tin của các báo cáo quản lý, thông tin công khai, và sắp xếp thông tin. Một cách tóm tắt, điều này phản ánh

---

19 web3 - Source to Pay (S2P) – a new paradigm in the mid-market, FSN October 2010

20 Putting your Business on the front foot. PwC Nghiên cứu hiệu quả của benchmark trong tài chính 2012

rõ lên công ty và giá cổ phiếu, cho phép công ty tiếp cận các nguồn vốn khác nhau và thu tóm những công ty khác một cách áp đảo các đối thủ khác.

### ***Thấu hiểu kinh doanh (BI)***

Những hệ thống rời rạc thiếu liên kết cộng với cấu trúc hệ thống lỏng lẻo tất cả hỗn độn trong hàng ngàn trang dữ liệu excel khiến các công ty rơi vào trạng thái trì trệ và dễ mắc lỗi. Các chuyên gia tài chính cao cấp đang phải tiêu tốn rất nhiều thời gian để đào bới thông tin từ đồng dữ liệu hơn là đang phân tích tình hình kinh doanh hiện tại của mình.

Một vài khuynh hướng mới giúp đưa ra quyết định tốt hơn đang phát triển nhanh chóng. Điều cơ bản là phải có một nền tảng phân tích thống nhất để quản lý hiệu suất và các ứng dụng thấu hiểu kinh doanh (BI) chia sẻ chung cơ sở dữ liệu và chú thích cho dữ liệu - thông tin cấu trúc như mã tài khoản, cấu trúc tổ chức và các bộ phận như marketing, HR, and R&D. Khuynh hướng thứ hai nhấn mạnh khả năng phân tích nhanh chóng. Sự tích hợp của hệ thống truy cập dữ liệu bộ nhớ trực tiếp, các công cụ phân tích, và thông tin thông minh được tích hợp với các ứng dụng tài chính và các ứng dụng khác là cơ sở để đưa ra quyết định một cách nhanh chóng.

Hỗ trợ cho các khuynh hướng này là quy trình làm việc và các công cụ liên kết khác như quản lý nhiệm vụ. Những công cụ tối cần thiết này trong môi trường thông tin đầy tính cạnh tranh, kết nối người sử dụng ở các bộ phận khác nhau với toàn bộ quy trình kinh doanh, cho phép lưu chuyển thông tin một cách liền mạch giữa người dùng và đem lại tầm nhìn rõ ràng đối với các quy trình làm việc trong toàn công ty. Định tuyến tự động và chức năng chuyển các vấn đề lên các cấp quản lý trên và đo lường hiệu suất hoạt động, có khả năng tăng cường khả năng ứng phó của tổ chức, đặc biệt là khả năng đưa ra quyết định.

Bảng điều khiển (Dashboards) và bảng đánh giá (scorecards) cung cấp công cụ chiết xuất thông tin thô thành nhưng chỉ số hiệu suất hoạt động có giá trị, các bảng biểu là một phần của cơ sở phân tích, định hướng người điều hành vào những phạm vi cần chú ý trong khi đó đưa ra những thông tin chiến lược mà nó là cơ sở của những quyết định đúng đắn.

## **Kết luận**

Các công ty phải đang đối diện với những điều kiện kinh tế vô cùng thách thức trong hơn 60 năm vừa qua, tuy nhiên đối với những công ty bất kịp xu thế thì những biến động thị trường sẽ đem lại các cơ hội vàng để phát triển và để chiếm lĩnh thị trường. Các doanh nghiệp truyền thống gặp vấn đề khi gặp thời kì bất ổn và nhiều trong số họ đã không thể đạt được mục tiêu dài hạn, hiển nhiên là không thể đưa ra quyết định mang tính ổn định cho tương lai.

Chìa khóa để vượt qua những biến động thị trường là sự tự tin trong đầu tư, và sự phụ thuộc vào việc giám sát đúng việc cần làm, nâng cao tính chính xác của các dự báo, và cần có thái độ tích cực đối với nguy cơ rủi ro. Các doanh nghiệp thành công là những doanh nghiệp không chỉ biết cân bằng rủi ro kinh doanh mà còn biết tự tin chấp nhận rủi ro.

Ngoài ra, những thay đổi gần đây trong công nghệ, như điện toán đám mây, điện toán di động, Dữ liệu Lớn (Big Data), và các công cụ xã hội khác đang gia tăng khả năng phát triển cho dù thị trường có nhiều biến động. Hầu hết các nhà quản lý cấp cao đều cân nhắc những công nghệ này có thể giúp tăng lợi nhuận lên đến 10% trong vòng 3 năm.

Nhưng kiểm soát rủi ro để có ưu thế cạnh tranh cũng có nghĩa là phải hiệu chỉnh các quy trình để giữ thông suốt quy trình hoạt động và đẩy mạnh tiến độ kinh doanh. Khoảng cách giữa những công ty hoạt động tốt nhất và những công ty có kết quả hoạt động tồi cho thấy tiềm năng cải thiện quản lý dòng vốn lưu động, quản lý lợi nhuận, quản lý hiệu quả hoạt động, và thông tin thông minh (BI).

Lịch sử chứng minh rằng trong những hoàn cảnh khó khăn, những công ty nào sẵn sàng làm tất cả để vượt qua, và chọn các giải pháp công nghệ có sẵn làm bàn đạp, thì những công ty đó sẽ không chỉ chiếm được lợi thế kinh doanh trước mắt mà còn cả trong nhiều thập kỉ đến.

## Về FSN

FSN Publishing Limited là tổ chức nghiên cứu, đưa tin và xuất bản phục vụ cho các nhu cầu liên quan đến lĩnh vực tài chính. Báo cáo này được viết bởi Gary Simon, nhà xuất bản Tin tức hệ thống tài chính và là Điều hành biên tập của FSN Newswire. Gary tốt nghiệp Trường đại học London, và là một thành viên của Viện kế toán viên ở Anh và xứ Wales, và là thành viên của Cộng đồng máy tính Anh quốc với 27 năm kinh nghiệm trong việc thiết lập các hệ thống báo cáo và quản lý tài chính. Cựu thành viên của Deloitte trong hơn 16 năm, là người đảm nhiệm triển khai những dự án quản lý thông tin phức tạp nhất cho các doanh nghiệp toàn cầu của cả lĩnh vực nhà nước và tư nhân.

[Gary.simon@fsn.com.uk](mailto:Gary.simon@fsn.com.uk)

[www.fsn.com.uk](http://www.fsn.com.uk)

### **Tuyên bố trách nhiệm về nội dung**

Trong khi cố gắng đảm bảo thông tin của bài viết là chính xác và đầy đủ thì vẫn có thể có một vài sai sót chính tả hoặc không chính xác về kỹ thuật. Bản báo cáo này được viết một cách tổng quát, và không chủ đích tập trung vào một nhóm tình huống cụ thể nào. Nhà xuất bản, tác giả và bất kỳ một nhà tài trợ nào của ấn bản này đại diện hay đảm bảo về sự chính xác và đầy đủ của nội dung và đặc biệt là không chịu trách nhiệm về sự phù hợp đối với một đối tượng cụ thể nào đó. Không có bảo hành nào từ phía người cung cấp, hoặc tài liệu phục vụ bán hàng. Những chiến lược và lời khuyên trong ấn bản này có thể không phù hợp với điều kiện của bạn. Bạn cần được tư vấn một cách chuyên nghiệp nếu cần thiết. FSN Publishing Limited, tác giả và bất cứ nhà tài trợ của ấn bản này không chịu trách nhiệm cho bất kỳ một tổn thất kinh tế hay bất kỳ hậu quả nào khác.