

QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

LÊ
ĐÌNH
HIỀN



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

MỤC LỤC

Lời giới thiệu.....	8
Lời nói đầu.....	11

PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ KHỞI NGHIỆP & QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

CHƯƠNG 1: Tư duy quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ.....	14
CHƯƠNG 2: Tư duy quản trị hiện đại – Từ “làm chủ” đến “lãnh đạo” thực thụ	53
CHƯƠNG 3: Sinh tồn & phát triển – Những nguyên tắc sống còn trong môi trường cạnh tranh ...	65
CHƯƠNG 4: Đổi mới sáng tạo & thích nghi – Xây dựng doanh nghiệp linh hoạt	75

PHẦN 2: DỰNG NỀN MÓNG VỮNG CHẮC

- CHƯƠNG 5: Lập kế hoạch kinh doanh bài bản**
– Định hướng rõ ràng trước khi hành động90
- CHƯƠNG 6: Quản trị tài chính thông minh**
– Kiểm soát dòng tiền và tối ưu hóa lợi nhuận107
- CHƯƠNG 7: Huy động vốn & quản trị rủi ro tài chính** – Khi nào cần gọi vốn và làm sao để tối ưu?131
- CHƯƠNG 8: Pháp lý & tuân thủ** – Những yếu tố doanh nghiệp vừa và nhỏ không thể bỏ qua153

PHẦN 3: QUẢN TRỊ VẬN HÀNH HIỆU QUẢ

- CHƯƠNG 9: Tối ưu quy trình làm việc** – Vận hành trơn tru với chi phí tối ưu182

CHƯƠNG 10: Tuyển dụng & quản trị nhân sự
– Cách thu hút và giữ chân nhân tài.....207

CHƯƠNG 11: Văn hóa doanh nghiệp – Xây dựng động lực từ bên trong234

CHƯƠNG 12: Ứng dụng công nghệ vào quản trị
– Chuyển đổi số trong doanh nghiệp vừa và nhỏ..... 259

PHẦN 4: CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG

CHƯƠNG 13: Xây thương hiệu mạnh – Tạo lợi thế cạnh tranh 285

CHƯƠNG 14: Marketing thông minh với ngân sách nhỏ – Bí quyết tiếp cận khách hàng hiệu quả307

CHƯƠNG 15: Bán hàng & chăm sóc khách hàng
– Nghệ thuật biến khách hàng thành fan trung thành..... 327

PHẦN 5: MỞ RỘNG & BỨT PHÁ

**CHƯƠNG 16: Khi nào và làm sao để
mở rộng quy mô?.....360**

**CHƯƠNG 17: Chiến lược hợp tác & nhượng quyền
– Tận dụng sức mạnh cộng hưởng389**

**CHƯƠNG 18: Lãnh đạo trong giai đoạn tăng trưởng
– Từ vận hành trực tiếp đến xây dựng
hệ thống..... 412**

**CHƯƠNG 19: Làm chủ tương lai – Định hướng
dài hạn & quản trị sự thay đổi.....434**

Lời kết457

LỜI GIỚI THIỆU

Trong dòng chảy phát triển của nền kinh tế Việt Nam, tinh thần khởi nghiệp và khát vọng làm giàu chính đáng đang trở thành động lực quan trọng thúc đẩy sự chuyển mình mạnh mẽ của đất nước. Tuy nhiên, con đường khởi nghiệp chưa bao giờ là dễ dàng, nhất là đối với những người không có nền tảng kiến thức bài bản về quản trị kinh doanh. Phần lớn những doanh nhân, những chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ – lực lượng chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế quốc dân – đều bắt đầu từ hai bàn tay trắng, tự học, tự làm, và vấp ngã không ít lần trên thương trường.

Anh Lê Đình Hiền là một hình mẫu tiêu biểu của lớp doanh nhân đi lên từ hành trình gian khó như thế. Sinh ra và lớn lên trên mảnh đất Tây Nguyên, anh trưởng thành giữa vùng đất đỏ bazan khắc nghiệt nhưng giàu tiềm năng. Bằng ý chí, nghị lực và tinh thần bền bỉ, anh lần lượt trải qua các lĩnh vực: xây dựng, kinh doanh ô tô, khai thác đá – mỗi ngành nghề là một chặng đường thử thách, mang đến những bài học thực tế đắt giá, được đánh đổi bằng mồ hôi, nước mắt và cả những thất bại.

Điều đáng quý hơn cả, sau những trải nghiệm ấy, anh Lê Đình Hiền đã lựa chọn con đường kiến tạo giá trị cho cộng đồng. Ngôi trường Hoàng Việt – một trong những trường tư thục lớn nhất vùng Tây Nguyên – là minh chứng sinh động cho khát vọng ấy. Đó không chỉ là nơi gieo mầm tri thức mà còn là biểu tượng của một tầm nhìn dài hạn, của tinh thần trách nhiệm xã hội mà mỗi doanh nhân chân chính cần hướng tới.

Từ chính hành trình của mình, anh Lê Đình Hiền đã viết nên cuốn cẩm nang này – một công trình không chỉ chứa đựng kiến thức về quản trị doanh nghiệp mà còn là những trải nghiệm thực tế quý báu, được đúc kết qua bao năm tháng lăn lộn trên thương trường. Đây là cuốn sách dành cho tất cả những ai muốn khởi nghiệp, muốn bước chân vào con đường kinh doanh dù chưa từng qua bất cứ trường lớp đào tạo chính quy nào về quản trị. Ở đây, người đọc sẽ tìm thấy một khuôn mẫu rõ ràng, một lộ trình cụ thể với từng bước đi, từng kỹ năng, từng kỹ thuật cần thiết để hình thành, vận hành và phát triển một doanh nghiệp bền vững.

Cuốn cẩm nang này vì thế không chỉ là một tài liệu tham khảo, mà thực sự là hành trang quý giá cho bất kỳ ai đang hoặc sẽ dấn thân vào con đường kinh doanh. Đặc biệt, trong bối cảnh nền kinh tế tư nhân ngày càng đóng vai trò quan trọng, việc có được một khuôn khổ vận hành rõ ràng, bài bản là yếu tố then chốt để mỗi doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể đứng vững, phát triển bền vững và đóng góp cho sự thịnh vượng chung của đất nước.

Tôi tin rằng, khi cầm trên tay cuốn sách này, mỗi độc giả sẽ tìm thấy cho mình những bài học hữu ích, những gợi mở thực tế và cả nguồn cảm hứng để mạnh mẽ dần thân, tự tin xây dựng con đường kinh doanh của riêng mình.

Nguyễn Cảnh Bình

Chủ tịch Alpha Books

Viện trưởng Viện Đào tạo Lãnh đạo ABG

LỜI NÓI ĐẦU

Trong thời đại kinh doanh hiện nay, khi mọi thứ biến đổi từng giờ từng phút, việc điều hành doanh nghiệp trở nên đầy thách thức và đòi hỏi sự nhạy bén trong tư duy chiến lược. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, dù có quy mô khiêm tốn nhưng đã và đang đóng vai trò then chốt trong nền kinh tế hiện đại. Họ không chỉ tạo ra những giá trị kinh tế mà còn là nguồn cảm hứng cho sự đổi mới và sáng tạo.

Tác giả của cuốn sách này là một minh chứng sống động cho tinh thần khởi nghiệp và sự kiên trì. Từ hai bàn tay trắng, tác giả đã trải qua biết bao thăng trầm, sóng gió trên con đường khởi nghiệp, đến nay đã làm chủ 3 doanh nghiệp với hơn 600 nhân viên. Bên cạnh đó, với kinh nghiệm phong phú trong công tác xã hội, tác giả đã tích lũy được những bài học quý báu sau quá trình tham gia 3 khóa Đại biểu Hội đồng Nhân dân tỉnh trong suốt 17 năm và 3 khóa làm Phó Chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp tỉnh trong 15 năm qua. Những kinh nghiệm thực tiễn sâu rộng này đã được đúc kết và chia sẻ qua cuốn sách đầu tay mang tên *Khởi nghiệp & Vận hành đúng hướng để tránh thất bại và phát triển bền vững*.

Cuốn sách đó đã trở thành hành trang quý báu cho những nhà khởi nghiệp, cung cấp kiến thức nền tảng và những bài học thực tiễn giúp tránh những sai lầm phổ biến.

Trong bản cập nhật này, bên cạnh việc tái khẳng định giá trị của các giải pháp quản trị truyền thống, tác giả còn tích hợp thêm các chiến lược hiện đại với sự hỗ trợ của các ứng dụng công nghệ tiên tiến. Những giải pháp và chiến lược mới được thiết kế với tính ứng dụng cao, giúp bạn không chỉ bắt kịp xu hướng mà còn định hướng phát triển bền vững trong bối cảnh kinh doanh số ngày càng phát triển.

Với kinh nghiệm và tâm huyết của tác giả, cùng sự hỗ trợ của công nghệ tiên tiến (AI), cuốn sách sẽ mang đến những thông tin sâu sắc, được cập nhật liên tục và chính xác, giúp bạn nắm bắt xu hướng mới của thời đại số. Sự kết hợp giữa công nghệ hiện đại và kinh nghiệm thực tiễn tạo nên nguồn cảm hứng và công cụ hữu ích, giúp bạn chủ động nhận diện cơ hội cũng như đối mặt với mọi thách thức trong môi trường kinh doanh ngày nay. Qua từng trang sách, bạn sẽ khám phá những chiến lược quản trị tiên tiến, các giải pháp tối ưu hóa hoạt động và những bài học kinh nghiệm quý báu, từ đó xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển của doanh nghiệp mình.

Hãy để những thông tin được chia sẻ trở thành hành trang giúp bạn không ngừng đổi mới, sáng tạo và tiến bước vững chắc trên con đường chinh phục thành công.

PHẦN 1

**TỔNG QUAN VỀ
KHỞI NGHIỆP & QUẢN TRỊ
DOANH NGHIỆP
VỪA VÀ NHỎ**

CHƯƠNG 1

TƯ DUY QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

1.1. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng đáng kể trong nền kinh tế toàn cầu. Tại nhiều quốc gia, đặc biệt là Việt Nam, nhóm doanh nghiệp này chiếm tới hơn 90% tổng số doanh nghiệp. Không chỉ đóng góp lớn vào GDP mà còn tạo ra hàng triệu việc làm, giữ vai trò rất tích cực vào quá trình phát triển kinh tế – xã hội. Đặc biệt, ở những lĩnh vực đòi hỏi sự linh hoạt và tính sáng tạo, doanh nghiệp vừa và nhỏ thường có khả năng đổi mới và thích ứng nhanh hơn so với các tập đoàn lớn.

Bên cạnh những giá trị về kinh tế, doanh nghiệp vừa và nhỏ còn là động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo, mở rộng cơ hội việc làm và củng cố các ngành nghề địa phương. Nhờ sự tinh gọn về cấu trúc tổ chức, doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể dễ dàng chuyển đổi chiến lược, thử nghiệm các mô hình kinh doanh mới và thâm nhập thị trường ngách một cách hiệu quả. Những yếu tố này góp phần quan trọng vào việc giải quyết vấn đề thất nghiệp, phát triển cộng đồng và đa dạng hóa nền kinh tế quốc gia.

Tuy nhiên, quy mô nhỏ cũng mang đến không ít thách thức đặc thù. Các doanh nghiệp này thường gặp khó trong việc huy động vốn, hạn chế về nguồn lực công nghệ, cũng như thiếu kinh nghiệm quản lý tài chính và nhân sự. Thêm vào đó, sự chuyển dịch nhanh chóng của nền kinh tế số và xu hướng toàn cầu hóa liên tục đặt các doanh nghiệp vừa và nhỏ vào tình thế phải thích nghi nhanh chóng, nâng cao hiệu quả vận hành để duy trì sức cạnh tranh.

Dẫu vậy, chính những đặc trưng như linh hoạt, sáng tạo và dễ thích ứng lại là thế mạnh để doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển, thậm chí vượt trội so với các ông lớn trong bối cảnh thị trường cạnh tranh liên tục. Nếu biết tận dụng cơ hội, khai thác hiệu quả nguồn lực sẵn có và áp dụng các chiến lược quản trị hiệu quả, doanh nghiệp vừa và nhỏ không chỉ có thể tồn tại mà còn vươn lên mạnh mẽ, tạo dấu ấn riêng trên thị trường.

Trong các phần tiếp theo, chúng ta sẽ cùng khám phá những nguyên tắc cốt lõi giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ xây dựng nền tảng vững chắc, từ quản trị tài chính, nhân sự, vận hành đến chiến lược marketing, bán hàng và những khía cạnh cạnh quan trọng khác. Điều quan trọng mà chúng ta cần nhớ là thành công của doanh nghiệp vừa và nhỏ không nhất thiết đến từ những chiến lược quá phức tạp, mà chính từ sự kiên trì, tinh thần đổi mới và khả năng thích nghi với những biến động liên tục của nền kinh tế.

Hy vọng rằng những góc nhìn và giải pháp được chia sẻ trong cuốn sách sẽ là nguồn tham khảo hữu ích, đồng hành cùng bạn trên hành trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp.

1.2. NHỮNG THÁCH THỨC

Mặc dù doanh nghiệp vừa và nhỏ nổi bật nhờ sự linh hoạt và khả năng sáng tạo, nhưng đồng thời cũng đối mặt với nhiều thách thức đặc thù trong quá trình phát triển. Những thách thức này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất hoạt động mà còn tác động đến khả năng mở rộng và duy trì đà phát triển bền vững. Việc nhận diện rõ những vấn đề này sẽ giúp chủ doanh nghiệp xây dựng các chiến lược ứng phó hiệu quả và tận dụng tối đa các lợi thế sẵn có.

Trước tiên, nguồn lực tài chính hạn chế là một trong những trở ngại lớn nhất đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hầu hết các công ty khởi nghiệp phải dựa vào vốn tự có, sự hỗ trợ từ gia đình, bạn bè hoặc các chương trình hỗ trợ của chính phủ. Sự thiếu hụt nguồn vốn không chỉ cản trở việc mở rộng quy mô mà còn ảnh hưởng đến khả năng đầu tư vào công nghệ hiện đại – yếu tố then chốt để thúc đẩy chuyển đổi số và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Bên cạnh đó, việc quản lý tài chính và kế toán của nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ còn thiếu tính chuyên nghiệp. Việc ra quyết định tài chính dựa trên cảm tính thay vì số liệu chính xác, cùng với hệ thống kế toán thủ công hay các công cụ quản lý lỗi thời dễ dẫn đến sai sót, thiếu minh bạch trong báo cáo và khó khăn trong việc kiểm soát dòng tiền. Những bất cập này làm gia tăng nguy cơ mất cân đối tài chính, đặc biệt khi doanh thu gặp biến động.

Một vấn đề khác mà doanh nghiệp vừa và nhỏ thường gặp phải là hạn chế về nguồn nhân lực. Do quy mô nhỏ nên các doanh nghiệp này chỉ có số lượng nhân viên ít ỏi, dẫn đến việc mỗi cá nhân phải kiêm nhiệm nhiều vai trò khác nhau. Điều đó không chỉ gây áp lực lớn cho đội ngũ mà còn ảnh hưởng đến chất lượng công việc, hiệu suất hoạt động và khả năng quản lý chuyên nghiệp. Đồng thời, việc thu hút và giữ chân nhân tài cũng là một bài toán khó khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ không có đủ nguồn lực để đưa ra các chế độ đãi ngộ cạnh tranh như các tập đoàn lớn.

Ngoài ra, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng là một rào cản đáng kể. Với nguồn lực tài chính, nhân sự và công nghệ hạn chế, doanh nghiệp vừa và nhỏ thường gặp khó khăn trong việc xây dựng thương hiệu, mở rộng kênh phân phối và tiếp cận khách hàng trên quy mô lớn. Sự thiếu đồng bộ trong chiến lược tiếp thị và hệ thống phân phối khiến họ dễ bị áp đảo khi phải cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn, vốn có nền tảng vững chắc và ngân sách quảng cáo dồi dào.

Cuối cùng, môi trường kinh doanh đầy biến động cũng đặt ra không ít rủi ro cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những thay đổi về chính sách, quy định pháp lý, biến động kinh tế và các yếu tố khách quan như dịch bệnh hay xung đột địa chính trị có thể gây ra những khó khăn đột xuất. Do thiếu nguồn lực chuyên môn và kế hoạch quản trị rủi ro bài bản, nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ gặp khó khăn trong việc nhanh chóng thích nghi và bảo vệ hoạt động kinh doanh của mình.

Tuy nhiên, những thách thức này dù to lớn nhưng cũng là cơ hội để doanh nghiệp vừa và nhỏ nhận diện điểm yếu của mình, từ đó xây dựng các chiến lược ứng phó phù hợp. Khi chủ doanh nghiệp nhận thức rõ về những rào cản hiện hữu, họ sẽ có cơ sở để cải tiến quy trình, đầu tư hiệu quả vào công nghệ và nhân lực, cũng như thiết lập hệ thống quản trị rủi ro chặt chẽ. Chính sự chủ động đó sẽ giúp doanh nghiệp không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ trong môi trường cạnh tranh đầy biến động.

1.2.1. Hạn chế về nguồn vốn và dòng tiền

Một trong những rào cản lớn nhất mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường phải đối mặt chính là nguồn vốn ban đầu hạn chế. Phần lớn các công ty khởi nghiệp dựa vào số vốn ít ỏi từ tiền tiết kiệm cá nhân, vay mượn từ người thân hoặc các quỹ hỗ trợ nhỏ lẻ. Điều này khiến việc đầu tư vào công nghệ, mở rộng quy mô hay triển khai chiến lược dài hạn trở nên khó khăn, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tạo dấu ấn và phát triển bền vững trên thị trường.

Thêm vào đó, dòng tiền không ổn định cũng là một bài toán nan giải. Doanh thu của doanh nghiệp vừa và nhỏ thường dao động mạnh, nhất là trong giai đoạn đầu khi chu kỳ thanh toán dài, khách hàng chậm trả và chi phí vận hành lại cao. Hệ quả là nhiều chủ doanh nghiệp phải “giật gấu vá vai”, chật vật xoay sở để duy trì hoạt động, đôi khi phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt vốn nghiêm trọng.

Không chỉ vậy, việc tiếp cận nguồn vốn vay ngân hàng hay các nguồn tài trợ bên ngoài cũng đầy rào cản. Các tổ chức tài chính thường yêu cầu hồ sơ tài chính minh bạch, lịch sử tín dụng tốt và tài sản thế chấp – những điều mà doanh nghiệp vừa và nhỏ khó có thể đáp ứng. Kết quả là, lãi suất vay đối với các doanh nghiệp này thường cao hơn, gây thêm áp lực tài chính và làm giảm khả năng tái đầu tư, từ đó kìm hãm tiềm năng tăng trưởng.

Bên cạnh đó, không ít doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu một chiến lược quản lý tài chính bài bản. Việc sử dụng vốn không hợp lý, lãng phí nguồn lực và mất cân đối dòng tiền là hậu quả của sự thiếu sót trong kế hoạch tài chính. Một chiến lược tài chính chặt chẽ, kiểm soát dòng tiền hiệu quả và tối ưu hóa chi phí sẽ là chìa khóa giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, chủ động ra quyết định đầu tư đúng lúc và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Như vậy, để vượt qua những rào cản về nguồn vốn và dòng tiền, doanh nghiệp vừa và nhỏ cần xây dựng một chiến lược tài chính hiệu quả ngay từ đầu. Điều quan trọng là phải nắm vững cách phân tích dòng tiền, quản lý chi phí một cách chặt chẽ và chủ động tìm kiếm nguồn vốn hỗ trợ. Nếu làm được điều đó, doanh nghiệp không chỉ có thể duy trì hoạt động ổn định mà còn tạo ra nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh đầy thách thức.