

## **SME NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH HƯỚNG TỚI PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG**

***Đỗ Thùy Dương***

*TGD Công ty Cổ phần hội tụ nhân tài TALENTPOOL*

[www.Talentpool.com.vn](http://www.Talentpool.com.vn)

[duong@talentpool.com.vn](mailto:duong@talentpool.com.vn)

Lời đầu tiên, xin cảm ơn BTC đã mời tôi tham dự và chia sẻ trong sự kiện hữu ích này. Tôi tin rằng đã có rất nhiều những cuộc tọa đàm, hội thảo tương tự diễn ra khắp nơi không chỉ ở Việt Nam mà còn trên thế giới từ nhiều năm nay, bởi 99% doanh nghiệp đang tồn tại thuộc nhóm SME (theo OCED là có dưới 250 nhân viên, ở Nhật là 300 nhân viên, cá biệt ở Mỹ dưới 500 nhân viên vẫn được coi là công ty SME) và những doanh nghiệp có dưới 10 nhân sự được gọi là công ty siêu nhỏ.

Sứ mệnh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong một nền kinh tế được thể hiện qua 3 kết quả cụ thể:

- [1] Thoả mãn nhu cầu của khách hàng,
- [2] Tạo ra việc làm cho người lao động
- [3] Sự phát triển vững vàng theo thời gian của doanh nghiệp .

Với kết quả thứ nhất, làm thoả mãn khách hàng, Việt Nam có một thị trường hấp dẫn 90 triệu dân và thu nhập trung bình được dự đoán là sẽ tăng đều hàng năm. Các doanh nghiệp trên thế giới đang nhìn vào Việt Nam như một mảnh đất màu mỡ cho việc mở rộng thị trường và gia tăng ảnh hưởng của họ. Vậy nhưng chưa có nhiều doanh nghiệp Việt Nam có dấu ấn về việc tạo ra sản phẩm đáp ứng và thoả mãn những nhu cầu đa dạng của thị trường Việt.

Mỗi năm chúng ta có khoảng 500 doanh nghiệp hàng VNCLC nhưng chỉ có 42 (8%) DN giữ vững thương hiệu này trong liên tục 20 năm, và cách này hay cách khác, người tiêu dùng Việt Nam vẫn không cảm nhận được sự khác biệt của các

doanh nghiệp Việt gắn bó với đời sống của họ, thông điệp người Việt Nam dùng hàng Việt Nam vẫn được tuyên truyền như một sự “năn nỉ” mà chưa thấy được âm vang của sự tự tin của doanh nghiệp và lớn hơn thế là niềm tự hào của người Việt.

Đặc biệt mảng thị trường mà khách hàng là chính các doanh nghiệp SME thì lại càng không có dấu ấn khác biệt. Nếu nhìn quanh văn phòng của bạn, ngoài những chiếc máy tính mang thương hiệu FPT ít ỏi, những cây bút bi Thiên Long, những tập giấy Bãi Bằng dù rất nỗ lực thay đổi vẫn bị cạnh tranh rõ ràng bởi đối thủ Thái Lan, thị trường 90 triệu dân và 1 triệu doanh nghiệp, chúng ta sẽ thoải mái như thế nào hay chỉ tập trung xuất khẩu sản phẩm thô và cạnh tranh bằng nhân công rẻ mạt ???

Kết quả thứ hai là chất lượng việc làm chúng ta tạo ra cho người lao động, trong số chúng ta ở đây, những ai cảm thấy tự tin rằng mình thực sự là người chủ sử dụng lao động hiệu quả, được nhân viên yêu quý và gắn bó. Thách thức trong việc tiếp cận và sử dụng nguồn lực lao động có lẽ là thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp SME.

Là một thị trường mới nổi, Việt Nam có hàng triệu cơ hội việc làm cho những người lao động có kỹ năng hoặc kinh nghiệm, dù cũng hàng triệu cử nhân thất nghiệp mỗi năm, nhưng do chất lượng chưa tương thích của giáo dục với đòi hỏi của thị trường lao động nên những người lao động có từ 3-5 năm kinh nghiệm luôn có thể tìm được một công việc phù hợp.

Việc dễ dàng tìm kiếm được một công việc mới với mức lương tương tự khiến cho nhân sự giảm cam kết với công việc hiện tại, bên cạnh đó, và tỷ lệ chuyển việc nhảy việc ngày càng tăng lại làm cho giới sử dụng lao động nản lòng không đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân sự, với kiểu tư duy con gà quả trứng như vậy, năng suất lao động ngày càng giảm và nỗi lo thiếu người làm việc luôn thường trực, sự bức bối không hài lòng với chất lượng công việc lại tăng thêm, tất cả những yếu tố này khiến các công ty vừa và nhỏ cảm thấy bế tắc và không ít công ty bám vào một số nhân sự trung thành từ những ngày đầu khởi nghiệp, nhóm nhân sự này có thể rất yêu quý doanh nghiệp nhưng năng lực của họ rất có

thể không còn phù hợp khi doanh nghiệp đã phát triển rồi chính họ có thể trở thành rào cản.

Bài toán này quả là thách thức và khiến cho người sử dụng lao động đôi khi quên mất sứ mệnh của mình, song song với việc tìm kiếm lợi nhuận và phát triển doanh nghiệp, thì việc tạo ra việc làm tốt và phát triển năng lực cho người lao động là ưu tiên quan trọng. Với tư tưởng này, Brian Tracy có một câu nói nổi tiếng “thà đào tạo người lao động để rồi họ ra đi còn hơn là không đào tạo mà họ lại ở lại” nhưng phần lớn các doanh nghiệp SME của Việt Nam đang tồn tại trong vế thứ hai, giữ lại rất nhiều lao động không được đào tạo. Ngay cả tại các thành phố lớn như Hà Nội và TP Hồ Chí Minh thì tỷ lệ lao động được đào tạo (bao gồm cả đào tạo hết sức cơ bản từ 3 đến 6 tháng) vẫn đang ở mức +/- 50% chưa kể đến những đào tạo cao cấp hơn. Và các doanh nghiệp vẫn luôn miệt mài than phiền về chất lượng của lao động. Tuy nhiên, rất ít trong số họ thực sự đặt ra câu hỏi, nền giáo dục không thực tiễn, doanh nghiệp lại không đầu tư vào đào tạo, thì lao động có tay nghề sẽ ở đâu ra ???.

Vậy nếu nhìn vào tiêu chí tạo việc làm, có thể dễ dàng kết luận rằng, chúng ta chưa thực sự có một thị trường lao động đúng nghĩa và giới chủ sử dụng lao động cũng chưa hoàn thành nhiệm vụ của mình. Chưa nói đến những chính sách đãi ngộ khác (nếu nhìn vào con số nợ bảo hiểm thì sẽ thấy bi kịch của người lao động và sự kém uy tín của giới chủ)

Ở kết quả thứ 3, sự phát triển vững vàng theo thời gian của doanh nghiệp, tôi muốn nhấn mạnh là xây dựng một doanh nghiệp vững vàng khác với việc là một phương tiện để tạo ra thu nhập cho người chủ doanh nghiệp, trong trường hợp thứ hai này, tôi thường gọi họ là thương gia hơn là doanh nhân. Đây hoàn toàn không phải là câu chuyện bắt bẻ câu chữ, mà lớn hơn thế, là tầm nhìn và vị thế của người sáng lập và điều hành doanh nghiệp trong việc trả lời câu hỏi, tại sao mình tham gia vào kinh doanh, tại sao phải phát triển doanh nghiệp vững vàng, nếu chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm lợi nhuận thông qua kinh doanh, thì những người tiểu thương (trader) hoàn toàn có thể làm tốt hơn hoặc các nhà tư vấn độc lập (freelancer) hoặc những nhà đầu tư cá nhân ( investor).

Theo tạp chí Forbes, Hiệp hội các doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ có một thống kê khá thú vị rằng có tới 28 triệu doanh nghiệp siêu nhỏ ở Mỹ không có nhân viên, theo đó cũng không có ông chủ, được gọi là non employer, và một người làm tất cả mọi việc, những doanh nghiệp kiểu này thường chỉ có lợi nhuận trung bình tương ứng với mức lương ông chủ đi làm thuê, tức vào khoảng 44000 USD/năm.

Tuy lấy công làm lãi nhưng việc đăng ký doanh nghiệp giúp họ được hưởng những khoản ưu đãi về khấu trừ thuế TNCN hơn so với việc là những cá nhân không có đăng ký kinh doanh và họ được xếp vào nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ. Nếu khuyến khích gây dựng doanh nghiệp theo hướng này Việt Nam sẽ đạt được mục tiêu có một triệu doanh nghiệp trong năm 2020.

Vậy, như thế nào là một doanh nghiệp phát triển, theo tôi có 3 tiêu chí để đánh giá sự phát triển của một doanh nghiệp

Productive ( Hiệu quả ) – Innovative ( Sáng tạo) và – Connective ( Kết nối)

Ba tiêu chí này trở nên đặc biệt quan trọng trong thế giới phẳng nơi các doanh nghiệp trên thế giới có thể dễ dàng kết nối với nhau qua một cú nhấp chuột, hoặc một sáng tạo của ngày hôm nay tưởng chừng như độc đáo ngay lập tức được chia sẻ và sao chép, thậm chí, người ta còn chứng minh rằng, tại một thời điểm, ở nhiều nơi khác nhau trên thế giới, có rất nhiều ý tưởng giống hệt nhau được khởi sinh và mạng xã hội đã giúp những người này gặp nhau rất nhanh, nếu bạn không nhanh chóng hành động thì sẽ ngay lập tức thấy ý tưởng mà bạn rất tâm đắc còn đang mơ mộng đã được một nhóm start up khác triển khai, và quả thực là tái ông mất ngựa, bạn còn chưa kịp hết buồn vì ý tưởng bị cướp mất thì đã thấy doanh nghiệp đó gặp khó khăn, hoặc có thể thất bại để an ủi nỗi buồn của bạn, nhưng rồi nhiều năm sau lại thấy nổi lên một doanh nghiệp cực kỳ thành công với cùng một ý tưởng, điều này không chỉ đúng với những doanh nghiệp khởi nghiệp mà còn đúng với cả các doanh nghiệp SME đã có nhiều năm kinh nghiệm.

Do đó, các doanh nhân thành công ( thường khoảng 20 năm sau khi khởi nghiệp) đều nhận thấy mọi sự khác biệt đều có thể bị bắt chước chỉ có con người làm nên sự khác biệt là tài sản.

Tôi biết rằng trong phần sau của chương trình, các doanh nhân thành công sẽ kể với các bạn những câu chuyện thành công của các doanh nghiệp nhỏ và vừa khác nhau, và cá nhân tôi cũng muốn nêu tên 5 doanh nghiệp trong 5 lĩnh vực khác nhau của Việt Nam được tôi coi là những doanh nghiệp truyền cảm hứng với cùng một công thức để thành công

Buffalo truyền cảm hứng cho hàng trăm doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch và được ghi nhận như một thành tựu điển hình của người Việt trên thị trường Châu Á. Công ty Cỏ May ghi dấu ấn trong lĩnh vực nông nghiệp và được người tiêu dùng ưa chọn không chỉ bởi chất lượng sản phẩm vượt trội mà còn là cam kết mạnh mẽ của doanh nghiệp với trách nhiệm xã hội, Nhật Linh Lioa là niềm tự hào của chúng ta trong lĩnh vực thiết bị điện dân dụng và công nghiệp. Trường Nguyễn Siêu trở thành biểu tượng thành công của hệ thống trường tư của Việt Nam trong giai đoạn đổi mới giáo dục và Canifa khẳng định bản lĩnh các doanh nghiệp thời trang Việt với sự nỗ lực không ngừng đổi mới

Vậy những doanh nghiệp này có gì giống nhau, theo nghiên cứu và hiểu biết hạn hẹp của bản thân tôi thấy công thức phát triển của những doanh nghiệp này ít nhiều có 5 điểm chung bao gồm

1. **Sự liên tục học hỏi & lắng nghe khách hàng** : Như câu chuyện của anh Trần Trọng Kiên chủ tịch tập đoàn Thiên Minh (người sáng lập Buffalo) thì giai đoạn đầu anh thường tự mình lái xe tiễn khách ra sân bay và “nhân tiện” phỏng vấn khách hàng để hoàn thiện doanh nghiệp của mình hay là doanh nhân Phạm Văn Bền từ một người thất học lên Sài Gòn kiếm sống đã gây dựng được doanh nghiệp sản xuất gạo, thực phẩm áp dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại và những sự “cải tiến” đầu tiên cũng đến từ việc tự thân đi giao hàng để lắng nghe phản hồi của khách hàng, như vậy, tiêu chí “ thoả mãn khách hàng” là điều quan trọng nhất để những doanh nhân này đo lường sự thành công của doanh nghiệp và như nhà lãnh đạo giàu ảnh hưởng Jack Welch cũng đã kết luận “Khả năng

học và áp dụng những điều đã học vào thực tế kinh doanh là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất”

2. **Kết nối và hợp tác:** Nói đến lợi thế cạnh tranh nhưng một nghiên cứu của TalentPool cho thấy rằng, rất ít doanh nghiệp thực sự xác định được đối thủ cạnh tranh của mình là ai, thậm chí còn không biết được khách hàng mục tiêu của chính doanh nghiệp mình là ai, kiểu trả lời ai cũng có thể khách hàng của tôi, khiến họ nghĩ rằng, ai cũng có thể là đối thủ cạnh tranh của họ. Đây chính là lối suy nghĩ được mài rũa qua những năm tháng đi học ở trường phổ thông, việc chú trọng vào thành tích học tập cá nhân và các kỳ thi học sinh giỏi khiến cho phần lớn chúng ta quen nhìn người khác là đối thủ thay vì nhìn thấy các đối tác tiềm năng, đó cũng chính là nguyên nhân mà các doanh nghiệp Việt dù rất nhỏ nhưng luôn không tìm được cơ chế để có thể hợp tác được với nhau theo chuỗi giá trị hoặc theo cộng đồng. Những doanh nghiệp truyền cảm hứng ở trên đều lựa chọn con đường khác, con đường chia sẻ và kết nối để thành công, không ai có thể thành công một mình và họ không chỉ học hỏi những doanh nghiệp bạn trong một lĩnh vực mà còn kết giao rất chặt chẽ trong lĩnh vực đặc thù của mình, tham gia tích cực vào các hiệp hội ngành nghề không chỉ trong nước mà đặc biệt là những Hiệp hội quốc tế từ đó nâng cao các chuẩn mực hoạt động, xây dựng cộng đồng, kết nối đối tác, tôn trọng luật chơi trong lĩnh vực của mình và đặc biệt không cạnh tranh không lành mạnh.

Mọi nỗ lực của họ là nhằm thay đổi chính mình để dẫn dắt thị trường nhỏ mà mình đang định vị thay vì cứ chăm chăm xem đối thủ đang làm gì để rồi xoay sở trong không gian hạn hẹp và cùng tụt dốc.

3. **Xây dựng văn hoá doanh nghiệp vững mạnh hiệu quả:** Phần lớn các doanh nghiệp SME có cơ cấu sở hữu khá tập trung vào một nhóm người thân cận. Theo đó, tầm ảnh hưởng của người sáng lập và những người kế nghiệp thể hiện rất mạnh mẽ trong văn hoá của doanh nghiệp này. Và như tỷ phú Warren Buffet đã kết luận “văn hoá là tài sản giá trị của doanh nghiệp và là năng lực cạnh tranh hiệu quả”. Mỗi cá nhân có sự quyền rũ riêng biệt từ tính cách và nền tảng văn hoá của mình thì doanh nghiệp cũng vậy, sự thống nhất trong hành xử của doanh nghiệp đối với các đối tượng có liên quan (nhà đầu tư, khách hàng,

nhà cung cấp, nhân viên) và những tương tác nội bộ sẽ phản ánh chính xác hệ giá trị của doanh nghiệp này và cũng thể hiện tầm nhìn của người sáng lập, HĐQT, BOM, sự trung thành của người chủ doanh nghiệp với con đường đã chọn, sự trung thực của đội ngũ trong những cam kết giá trị sẽ tạo ra sự chung thủy của khách hàng và theo đó doanh nghiệp sẽ có năng lực cạnh tranh vượt trội so với các doanh nghiệp bạn

Trong các doanh nghiệp được kể tên, việc thể hiện văn hoá doanh nghiệp có trách nhiệm với cộng đồng và nâng cao trách nhiệm cá nhân, tính làm chủ công việc của từng thành viên là hai nét văn hoá không thể thiếu. Mỗi kỹ sư trong công ty Lioa đều tìm thấy sự phản hồi tính cách của mình trong từng sản phẩm như là tính chính xác, sự khiêm nhường và độ tin cậy.

Mỗi giáo viên trong trường Nguyễn Siêu đều được làm đúng chuyên môn và tự hào về sự nghiệp của mình khi được nhìn thấy sự trưởng thành hàng ngày của học viên mà không phải làm điều gì trái với tư cách người thầy giáo.

Sự hợp nhất giữa văn hoá doanh nghiệp với giá trị của từng nhân viên khiến cái tôi được xoá nhoà và tôn vinh cùng lúc vì đã hợp nhất trong tổ chức, điều này tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp

#### **4. Xây dựng hệ thống quản trị chuẩn mực, đơn giản, dễ áp dụng và liên tục được cải tiến**

Khác với tính quan liêu và hệ thống quản lý đồ sộ của các doanh nghiệp lớn, những doanh nghiệp vừa và nhỏ thành công có xây dựng hệ thống quản trị minh bạch nhưng đơn giản và dễ hiểu, dễ áp dụng để mọi thành viên đều có thể tuân thủ trên nền tảng đó họ tập trung nhiều vào hiệu quả vận hành thay vì những thủ tục quan liêu đúng quy trình nhưng thường không hiệu quả và phát sinh ra chi phí quản lý quá lớn

Một hệ thống quản trị minh bạch khiến người lãnh đạo luôn tự tin với độ chính xác của thông tin trước khi đưa ra quyết định, và sự minh bạch khiến uy tín của doanh nghiệp trong nội bộ cũng như bên ngoài đều được gia tăng theo thời gian

Việc không có gì khuất tất và sai luật khiến doanh nghiệp được giải phóng sức mạnh của mình tập trung vào giá trị cốt lõi để phát triển sản phẩm, phụng sự khách hàng.

Không chỉ mình bạch trong việc đối ngoại ( thuế, bảo hiểm, nhà cung cấp), sự minh bạch và cạnh tranh trong chính sách đãi ngộ với người lao động cũng tạo điều kiện để mỗi người đều nhìn nhận thấy lợi ích cá nhân họ từ hiệu quả hoạt động của công ty từ đó năng suất lao động được gia tăng rõ rệt

Bên cạnh sự minh bạch là tính đơn giản nhằm đảm bảo sự tuân thủ từ những người lao động trình độ hạn chế nhất cũng có thể hiểu và áp dụng những quy định của doanh nghiệp từ đó nâng cao hiệu quả quản trị điều hành năng suất lao động cũng như kích thích tính sáng tạo khi mọi quy định, điều luật đều rõ ràng

## **5. Chủ động và Tích cực tiếp cận các nguồn lực cho sự phát triển**

Thị trường vốn, thị trường lao động và thị trường công nghệ ở Việt Nam chưa thực sự phát triển, nên những doanh nghiệp muốn tiếp cận với những nguồn lực trọng yếu này cần hết sức chủ động và chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể tìm được những sự hỗ trợ cần thiết trong lộ trình phát triển doanh nghiệp

Việc nương tựa vào nhau, gắn kết cùng phát triển thông qua M&A hay tìm kiếm nhà đầu tư sẵn sàng chia sẻ quyền sở hữu và tiếp nhận những hỗ trợ về công nghệ, tăng cường năng lực hay chia sẻ lợi nhuận thông qua mô hình partnership (đối tác trách nhiệm) hay cổ phần hoá để nâng cao sự cam kết của đội ngũ nhân sự chủ chốt là những giải pháp khác nhau để có thể chủ động tiếp cận nguồn lực trên thị trường.

Tóm lại : Nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng không phải để “ giết chết” đối thủ mà để phục vụ tốt hơn khách hàng của mình và cải thiện chất lượng cuộc sống cho người lao động, đóng góp tích cực vào sự phát triển của xã hội

Với động cơ đó, doanh nghiệp nào rồi cũng sớm tìm được con đường để trưởng thành và phát triển bền vững. Còn mọi nỗ lực hướng tới việc tiêu diệt đối thủ, cắt giảm quyền lợi nhân viên dưới danh nghĩa cắt giảm chi phí hay trốn tránh trách nhiệm cộng đồng, hưởng lợi từ việc gây ô nhiễm, dành những hợp đồng



béo bở thông qua quan hệ ngoài luồng.... đều đem lại hậu quả không sớm thì muộn

Muốn đạt được những điều tốt đẹp, chỉ có thể thông qua việc thực thi những điều tốt đẹp. Điều này không chỉ đúng với một con người, một doanh nghiệp, một nền kinh tế.

Và như vậy, đó chính là cách để **HƯỚNG TỚI PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG**