HỌC CHIẾN LƯỢC TỪ DOANH NGHIỆP SIÊU NHỎ- TẠI SAO KHÔNG?

PGS.TS. Hà Nam Khánh Giao, Trưởng Khoa Du Lịch, Trường Đại học Tài Chính – Marketing, email: khanhgiaohn@yahoo.com, điện thoại: 0903306363

Tóm tắt

Trên thực tế, nếu đã từng nghiên cứu về các lý thuyết quản trị chiến lược doanh nghiệp thì đều dễ dàng nhận thấy “dường như không thể có chiến lược cho những doanh nghiệp siêu nhỏ”, điều đó có đúng không?

Từ khóa: chiến lược, doanh nghiệp siêu nhỏ

LEARNING STRATEGY FROM THE MICROBUSINESSES- WHY NOT?

Abstract

In reality, people who has been studying of corporate strategy can easily recognizes that “it seems that there is no strategy for microbusinesses”, is it right?

Key words: strategy, microbusiness

Nghe có vẻ vớ vẩn! Thật đấy! Ai đã từng nghiên cứu về chiến lược công ty, đều dễ dàng nhận thấy “không thể có chiến lược từ những doanh nghiệp siêu nhỏ” được vậy!

Doanh nghiệp siêu nhỏ- tiếng Anh tạm gọi là “micro business” hay “micro enterprise” mà Wikipedia khái niệm là loại doanh nghiệp nhỏ, thường không được đăng ký, có ít hơn 5 người làm và đòi hỏi số vốn nhỏ hơn 35.000 USD; ở Úc, người ta còn xem doanh nghiệp siêu nhỏ là doanh nghiệp chỉ có một người, không có nhân công. Trời! 35.000 USD đối với Việt Nam là quá lớn! Ai đã từng kinh doanh ở Việt Nam đều hiểu số vốn ấy lớn thế nào!

Tôi, đôi khi tự hào là dân học nước ngoài, đọc sách nước ngoài, học giáo trình nước ngoài, học thầy nước ngoài, nghiên cứu các điển cứu nước ngoài, chủ yếu các tập đoàn lớn, tập đoàn đa quốc gia, và cũng đã từng viết sách về chiến lược công ty, lại đôi khi theo chủ nghĩa “xét lại” khá cực đoan trong nhiều vấn đề, trong đó hẳn là có vấn đề về chiến lược công ty.

Ai cũng biết, chiến lược là ... một con đường đi dài, đã được hoạch định của một doanh nghiệp, nhằm đạt đến những tầm nhìn, sứ mệnh mà doanh nghiệp đó đặt ra.... Vậy thì, doanh nghiệp siêu nhỏ làm gì có những tầm nhìn, sứ mệnh mà đối chứng, mà suy gẫm, mà “đạt đến”? Vậy thì học điều gì từ những doanh nghiệp ấy nào?

Trong nhiều của (course) về chiến lược công ty, tôi thường đặt câu hỏi cho sinh viên/hay học viên về nhiều vấn đề, trong số đó, tôi thường đề nghị sinh viên làm bài tập từ cách quan sát những doanh nghiệp siêu nhỏ hoạt động ra sao: từ gánh hàng ngò bên ngõ chợ, đến chị bán bánh mì dầu hẻm, hay phân tích portfolio: cho biết thường thì người ta bán bún bò chung với một thức ăn gì khác... Có nhiều người hào hứng, không ít người bủi môi: “Tưởng gì!”...

Đến ngày đầu năm 2012, đọc lại bài viết về Kodak trên Thời báo Kinh tế Sài Gòn số 1-2011, tôi càng nghĩ rằng việc chia sẻ quan niệm học tập chiến lược từ các doanh nghiệp siêu nhỏ là điều cần làm. Rõ ràng, Kodak, Xerox, Compaq... đã là những tên tuổi huyền thoại, nơi mà nền quản trị đã được nghiên cứu chi tiết, được ca ngợi, được xem là biểu tượng của thành công, là nền văn minh quản trị độc đáo của nhân loại, và là niềm cảm hứng, say mê của nhiều thế hệ nhà nghiên cứu, thế nhưng bản chất trời sập bất thường của kinh tế thị trường, cộng với tác động xem chừng ngày càng lớn hơn của những phát minh công nghệ, làm cho “con đường dài” của những tập đoàn khổng lồ này e chừng có vấn đề, và có khi không còn là điểm

sáng cho các thể hệ quản trị noi theo trên con đường dài mài kinh sử, nhằm ứng dụng cho mai sau....

Anh bạn, bút danh Cảnh Thái, mới được ưu ái thời gian gần đây với loạt bài trên VNR500 nhận định về tình hình kinh doanh tại thị trường Việt Nam, thường đặt vấn đề về lãi suất ngân hàng khoảng hơn 20%/năm dành cho các doanh nghiệp, thứ lãi suất cao nhất thế giới, và có thể được hiểu theo nghĩa khá tiêu cực là giúp cho các ngân hàng ngày càng trở nên blue chip trên sàn, trong khi nhiều doanh nghiệp lùi về thành đối tượng lướt sóng của những tay chơi chứng khoán kiếm tiền hàng ngày. Chợt nghĩ, thật ra, lãi suất này có khi chẳng có ý nghĩa gì đối với giới doanh nghiệp siêu nhỏ, nơi mà người ta sẵn sàng vay theo ngày với lãi suất vài %/ngày, và có khi những nhà kinh doanh siêu nhỏ này cũng chẳng màng nhiều đến những chỉ số kinh tế đăng hàng ngày trên các trang báo kinh tế- kinh doanh: lãi suất trần cho vay, khung hạn mức cho vay, chỉ số giá tiêu dùng, chỉ số lạm phát... Có khi, những doanh nghiệp siêu nhỏ này, còn đang phải đối mặt với với những “chuyện thực tế hàng ngày”: vay đầu ngày, trả cuối ngày, làm sao kiếm đủ bữa, làm sao cho con cái có tiền học, làm sao để lợp lại mái nhà....

Vậy đó, và biết bao nhiêu tấm gương từ nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ này đã được tôn vinh: từ bà mẹ với gánh chè nuôi các con học đại học, từ người cha chạy xe xích lô chật chiu đưa con đến trường, ... Vậy đó, có thể coi những việc kinh doanh siêu nhỏ ấy là có “con đường dài nhắm đến các tầm nhìn, các sứ mệnh định sẵn” không? Vậy đó, không có những câu tuyên bố sứ mệnh (mission statement) rõ ràng, không phân tích năng lực cốt lõi (core competency), không hề viết ra bản phân tích những điểm mạnh yếu- cơ hội đe dọa (SWOT-strength, weakness, opportunity, thread), không hề biết lựa chọn chiến lược tổng thể (generic strategy) là khác biệt hóa (differentiation) hay dẫn dắt chi phí (cost leadership), không hề phân biệt cấp độ chiến lược là toàn cầu (global), công ty (corporate), ngành kinh doanh (business) hay chức năng (function)... Vậy thì học được gì từ những doanh nghiệp siêu nhỏ này vậy?

Cũng từ tờ Thời báo Kinh tế Sài Gòn số 1-2011, tôi được biết đến khóa học “Nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý cấp cao của doanh nghiệp thời toàn cầu hóa” tại Đại học UCLA và MIT danh tiếng của Mỹ tháng 11-2010, được đánh giá là thành công và tạo cảm hứng học tập bất ngờ cho các thành viên câu lạc bộ doanh nghiệp dẫn đầu (LBC). Có lẽ không cần bàn đến phương pháp học tiên tiến, chủ yếu qua diễn cứu, và những kiến thức bổ ích đạt được từ những bài giảng- trao đổi như vậy; điều tôi tin chắc rằng các giảng viên đến lớp cũng “học” được nhiều thứ, từ những kinh nghiệm, trải nghiệm từ những vùng kinh doanh vốn vẫn được coi là “vùng trũng”, thứ mà có khi cả đời họ không thể hiểu được, đúc kết được, và nâng lên tầm lý luận trong những cuốn giáo trình (textbook) dày cộm, mà hết thể hệ này đến thể hệ sinh viên khác phải dán mắt thường là ít nhất 40 trang/ngày. Tuy vậy, chợt nghĩ, những doanh nghiệp dẫn đầu, sẽ học cách “dẫn đầu”, nhưng rồi còn bao nhiêu doanh nghiệp Việt Nam khác, không đặt ra mục tiêu dẫn đầu, sẽ còn phải xoay sở trong biển thị trường, hội nhập ra sao?

Doanh nghiệp siêu nhỏ ở Việt Nam, dù chưa có hẳn một định nghĩa- được quy định trong nghị định 56 là doanh nghiệp có ít hơn 10 lao động (mà không cần nhắc đến vốn), hay một nghiên cứu đáng chú ý nào cho thành phần này, có thể được nhìn thấy ở khắp nơi, từ những gánh hàng rong, những hàng chè (Hà Nội), hàng nước lè đường (TPHCM), những dịch vụ cuộc sống rất đời thường: bác thợ hớt tóc lè đường, chú bé đánh giày, chị bán vé số... Rất dễ thấy, đặc điểm chung của họ là vốn ít, hoặc rất ít, hoặc không có, ngành nghề đa dạng, dễ thay đổi, hạch toán kinh doanh gần như theo ngày, chi phí cho địa điểm kinh doanh bằng 0

hoặc rất hạn chế, mức lãi (profit margin) không thể dưới 1 con số, khả năng để vươn lên thành doanh nghiệp lớn là rất hạn chế.... Thế nhưng, hãy xem sức sống, sự sinh tồn, khả năng nuôi sống một bộ phận không nhỏ (cái này thì tôi lại không có nổi một số liệu ra hồn nào) người Việt, tạo công ăn việc làm thường xuyên, và đáp ứng nhu cầu của một bộ phận không nhỏ người dân Việt, có thể những nhà kinh doanh, những học giả quản trị cũng cần dành một ít thời gian đáng kể cho việc học hỏi, nghiên cứu cách hoạch định chiến lược của những doanh nghiệp siêu nhỏ này vậy.

Theo tôi, có thể hình dung khái quát một số nét chính thể này:

- Sứ mệnh (Mission): nuôi sống bản thân (và gia đình) ngày qua ngày
- Tầm nhìn (Vision): tồn tại cho đến khi... cần thay đổi, và phải thay đổi thật nhanh
- Năng lực cốt lõi (Core competency): điều mà cá nhân có thể làm được tốt nhất
- Phân tích SWOT: chủ yếu tập trung vào Cơ hội (Opportunity) sao cho có thể tìm được sự hỗ trợ tốt nhất, và Đe dọa (Threat) sao cho công việc không làm tổn hại đến tính cộng đồng. Những vấn đề về Điểm mạnh (Strength) hay Điểm yếu (Weakness) là không phải cần nhắc nhiều
- Định hướng tương lai: siêu nhỏ → nhỏ → vừa → lớn, hay chỉ là siêu nhỏ luôn luôn
- Lựa chọn chiến lược tổng thể (generic strategy): gần như chắc chắn là Dẫn dắt chi phí (Cost leadership) trong đó thường sử dụng công sức cá nhân mà không tính hết vào phí, vì không đủ nguồn lực để theo đuổi khác biệt hóa (Differentiation), và ngay cả khi có thể khác biệt hóa cũng rất dễ bị bắt chước
- Cấp chiến lược: thường chỉ quan tâm đến cấp kinh doanh (business level), và cấp chức năng (function level)
- Phân tích ngành kinh doanh: thường rất không rõ ràng do không đủ thông tin, thường giới hạn cách nhìn trong một phạm vi địa lý hay thu thập thông tin chủ yếu từ bạn hàng, và người thân
- Chiến lược tài chính: dùng vốn tự có (thường rất ít), hoặc vay mượn người thân, bạn bè, hoặc vay nóng lãi suất theo ngày; hạch toán thường là theo ngày
- Chiến lược sản xuất: quy trình càng đơn giản càng tốt, kèm theo là những kỹ năng đặc biệt của cá nhân
- Chiến lược nguồn nhân lực: dựa vào cá nhân là chính, rất ít khi tập hợp những cá nhân ngang bậc để hình thành một doanh nghiệp lớn hơn, có thứ bậc
- Chiến lược marketing: không có chi phí marketing (budget), chủ yếu dựa vào truyền miệng (word of mouth), và trang trí “địa điểm kinh doanh” theo ý thích, hoặc theo lời khuyên của một số người thân quen (một dạng sơ khai, và rất khó đúc kết tính hiệu quả của merchandizing)
- Đánh giá thực hiện chiến lược: theo kết quả kinh doanh thu được theo ngày, tuần, cao nhất là tháng, quý. Và thực tế, có những hiệu quả không tính đếm được: con cái học hành khôn lớn, niềm tự hào đã tảo tần, hy sinh cả đời cho hạnh phúc gia đình
- Điều chỉnh chiến lược: không dựa quá nhiều vào các phân tích tỉ mỉ, chủ yếu dựa vào sự phán đoán của cá nhân, việc điều chỉnh được thực hiện rất nhanh, thường không quá 1 tuần vì bám rất sát sứ mệnh là phục vụ sinh kế cá nhân/ gia đình
- Việc tưởng thưởng đạt kế hoạch chiến lược: thường rất đơn giản- một món ngon, một món ăn tinh thần, hay đơn giản là một ngày nghỉ để thực hiện các sở thích tinh thần, tâm linh....

Nhìn vào một phác thảo những vấn đề chiến lược của doanh nghiệp siêu nhỏ trên đây, ắt hẳn nhiều doanh nghiệp lớn- gồm nhiều cá nhân học tập quản trị chính thống từ trường lớp- sẽ không khỏi ngán ngẫm, vì đó là lối nghĩ- cách làm mà nhiều người chưa bao giờ quen, và thậm chí không muốn quen. Tuy vậy, hãy nhìn mà xem, ngay cả ở những nước mà nền lý

thuyết quản trị xuất phát và phát triển, vẫn tồn tại rất nhiều doanh nghiệp siêu nhỏ; và gần đây, doanh nghiệp SOHO (small office, home office) được khích lệ ít nhiều. Vậy thì, việc học hỏi có thể được bắt đầu từ chính việc ý thức được tính trường tồn của doanh nghiệp siêu nhỏ là lợi thế siêu đẳng, mà khó có doanh nghiệp lớn nào có được. Chính từ lợi thế đó, ***cách thức vận hành của những doanh nghiệp siêu nhỏ, để đạt đến mục tiêu do sứ mệnh quy định, là điều mà, có lẽ nhiều người trong chúng ta- những doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp lớn, những người đang học chiến lược, và cả những học giả, chuyên gia chiến lược- cần học tập vậy!***

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Cảnh Thái, 2011. *Chính sách đồng Việt Nam yếu và hệ lụy*. <http://vef.vn/2011-09-12-chinh-sach-dong-viet-nam-yeu-va-he-luy->
- Cảnh Thái, 2011. *Có thực là lợi nhuận ngân hàng thấp?* <http://vef.vn/2011-09-27-co-thuc-la-loi-nhuan-ngan-hang-thap->
- Giao, H. N. K. (1996a). *Hướng dẫn tóm tắt Chiến lược Công ty*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (1996b). *Quản trị Tiếp thị Toàn cầu*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004a). *Diễn thuyết trước Công chúng- Làm sao để thu hút Khán giả?* Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004b). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 2): Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004c). *Kỹ năng làm việc – Skills for Success (S4S)* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004d). *Kỹ năng Thương lượng- 7 bước RESPECT*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004e). *Marketing Công nghiệp- Phục vụ Khách hàng là các Tổ chức*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004f). *Marketing Dịch vụ- Mô hình 5 Khoảng cách Chất lượng Dịch vụ*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004g). *Marketing Dịch vụ- Phục vụ Khách hàng tốt hơn*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004h). *Quan hệ Công chúng- Để người khác gọi ta là PR*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004i). *Quản trị Bán hàng- Đội ngũ Bán hàng tốt chưa?* Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004j). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004k). *Quản trị Chiến lược Công ty- Phát huy Tiềm lực Cạnh tranh* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004l). *Quản trị Công ty Đa quốc gia- Quản lý từ sự đa dạng Văn hóa* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004m). *Quản trị Công ty Đa quốc gia- Quản lý từ sự đa dạng Văn hóa* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004n). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 2). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004o). *Quản trị học- Để Quản lý không còn là quá khó* (Vol. 1). Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.
- Giao, H. N. K. (2004p). *Quản trị Marketing- Marketing để Chiến thắng*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Thống kê.

- Giao, H. N. K. (2011). *Giáo trình Marketing Du lịch*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp
- Giao, H. N. K. (2012). Về việc xếp hạng các trường đại học Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính- Marketing*, 7-8, 77-80. doi:10.31219/osf.io/6yqem
- Giao, H. N. K., & Bình, N. V. (2011). *Giáo trình Nghiệp vụ Nhà hàng*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp.
- Giao, H. N. K., Ly, P. T. T., & Giang, N. T. Q. (2010). *Giáo trình Giao Tiếp Kinh Doanh*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà Xuất bản Lao động – Xã hội.
- Kim Hạnh, 2011. Doanh nhân đi học, *Thời báo Kinh tế Sài gòn*, số 1-2011.
- Nghị định 56/2009/NĐ-CP ngày 30-06-2009 về *Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*.
- Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính- Trường Đại học Tài chính- Marketing. Kỷ yếu Hội thảo khoa học “*Chính sách tài chính hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*” ngày 11-02-2012 tại trường Đại học Tài chính- Marketing, TPHCM.