

Tư liệu tập trung vào 3 nội dung:

1. Sự tăng trưởng của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNV)

2. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp nhỏ và vừa

3. Kinh doanh quốc tế đối với DNNV

1. Sự tăng trưởng của doanh nghiệp nhỏ và vừa

1.1. Lý do của sự tăng trưởng:

(1) Sự tăng trưởng được đo lường bằng doanh số (85%), và quan trọng nhất (89%) để mà đánh giá cao sự tăng trưởng trong ngắn hạn (72%)

(2) Sự tăng trưởng là nguồn tạo ra lợi nhuận.

(3) Sự tăng trưởng cho phép khai thác tối đa khả năng sản xuất.

(4) Nhờ vào tăng trưởng mà đầu tư có hiệu quả hơn.

1.2. Những nguồn tạo ra sự tăng trưởng

(1) Năng suất.

(2) Khung cảnh của xí nghiệp.

(3) Chất lượng của nhân viên.

(4) Có khả năng phân cấp - uỷ quyền rộng rãi.

(5) Sự phát triển của nhu cầu.

(6) Vị thế cạnh tranh.

1.3. Những nguy cơ:

(1) Chủ doanh nghiệp luôn luôn bị thời gian thúc ép.

(2) Sự tăng trưởng đòi hỏi phải có sự hợp tác.

(3) Khó khăn để tìm đối tác có hiệu quả.

(4) Chiến lược tăng trưởng lâu dài cần được hình dung cụ thể.

Một số doanh nghiệp cho rằng những yếu tố sau đây là gắn liền với sự tăng trưởng:

(1) Lãnh đạo doanh nghiệp hài lòng với mức mà doanh nghiệp đạt được.

(2) Sự tăng trưởng đòi hỏi phải có đào tạo bổ sung cho nhân viên.

(3) Sự tăng trưởng đòi hỏi tổ chức phải thích nghi.

(4) Doanh nghiệp muốn được tự chủ về tài chính.

Dưới đây là những khía cạnh khó khăn thường nảy sinh trong quá trình tăng trưởng:

DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN THỰC HÀNH

PGS. PTS. HỒ ĐỨC HÙNG

(1) Tìm kiếm những hỗ trợ về tài chính.

(2) Tìm kiếm những nhân viên có chất lượng và sự tiếp tục động viên những hợp tác.

(3) Phản ứng áp lực của đối thủ cạnh tranh.

(4) Thiếu mặt bằng để mở rộng.

(5) Hoàn cảnh gia đình.

1.4. Mô hình của sự tăng trưởng:

Có khoảng 89% doanh nghiệp đang tăng trưởng cho rằng sự tăng trưởng đạt được trong 3 năm gần đây chủ yếu là từ thị trường trong nước.

Sự phát triển dây sản phẩm mới và vấn đề hợp tác với các doanh nghiệp khác là những đòn bẩy chính của sự tăng trưởng. Xuất khẩu giữ vị trí quan trọng thứ hai trong quá trình tăng trưởng (38%). Về mặt tài chính, khoảng 63% doanh nghiệp cho rằng sự tăng trưởng của họ dựa chủ yếu vào nguồn vốn tự có. Có 3% kêu gọi cổ đông. Khoảng 53% dựa vào

tín dụng.

1.5. Những kinh nghiệm tăng trưởng:

Đối với cá nhân, việc sử dụng thời gian giữ vị trí mấu chốt. Không ít hơn 70% cho rằng họ làm việc bình quân 10 giờ trong ngày. Trên 94% cho rằng sự tăng trưởng thường gắn liền với các yếu tố sau đây:

(1) Vị trí vững chắc so với đối thủ.

(2) Tăng thêm lợi nhuận.

(3) Gia tăng sự tham khảo - tư vấn.

(4) Tăng cường phân quyền.

(5) Tăng cường tự động hóa.

(6) Đặc trưng của xí nghiệp gia đình.

1.6. Sự tăng trưởng và đặc trưng gia đình:

Có 65% mong muốn sở hữu xí nghiệp ở trong tay của gia đình.

Ba quan điểm lập luận:

(1) Các yếu tố tình cảm

- Sở hữu của mình, muốn quản lý cái của mình

"đồng tiền nếm ruột"

(2) Yếu tố động viên đối với đầu tư cá nhân

- Tôi đầu tư ngày lẫn đêm vào xí nghiệp.

- Trong xí nghiệp gia đình, tôi biết rõ tôi làm việc cho ai.

- Người ngoài chỉ làm việc trong giờ.

(3) Yếu tố linh hoạt:

- Quyết định nhanh.

- Trong xí nghiệp gia đình, mọi người điều hiểu nhau.

- Không bị gò bó về tổ chức, quyết định trong ngày nghỉ, chủ nhật, trong bữa ăn gia đình.

1.7. Mười lời khuyên:

(1) Hãy xác định rõ "sứ mạng" của doanh nghiệp

Cụ thể là trả lời cho được hai câu hỏi sau đây:

- Lý do tồn tại của doanh nghiệp?

- Chúng ta phải giải quyết các công việc kinh doanh bằng cách nào?

(2) Phát triển liên tục "tâm nhìn"

(3) Hãy là nhà "quản trị" hơn là nhà "quyết định"

(4) Hãy tiến vào tương lai bằng những công cụ "hoạch định"

(5) Biết sử dụng thành công những công cụ "động viên"

(6) Hãy làm việc thông qua việc xây dựng "phong cách văn hóa" của doanh nghiệp.

(7) Hãy cẩn thận trước những thay đổi của môi trường.

(8) Tìm kiếm tích cực và tận dụng có hiệu quả những thông tin.

(9) Theo dõi thường xuyên các mối quan hệ đối nội và đối ngoại.

(10) Phát triển các

Trong khuôn khổ của chương trình hợp tác giữa Trường Đại học Kinh tế TP.HCM với Tổ chức lao động quốc tế của Liên Hiệp Quốc (ILO - International Labor Organization), từ ngày 9.2.1998 đến ngày 3.4.1998, đoàn nghiên cứu và học tập của Trường Đại học kinh tế TP.HCM, bao gồm 5 thành viên, được dự khóa huấn luyện về "Đào tạo - tư vấn trong quản trị - tạo lập doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN" tại Trung tâm đào tạo quốc tế ở Thành phố Turin (Ý).

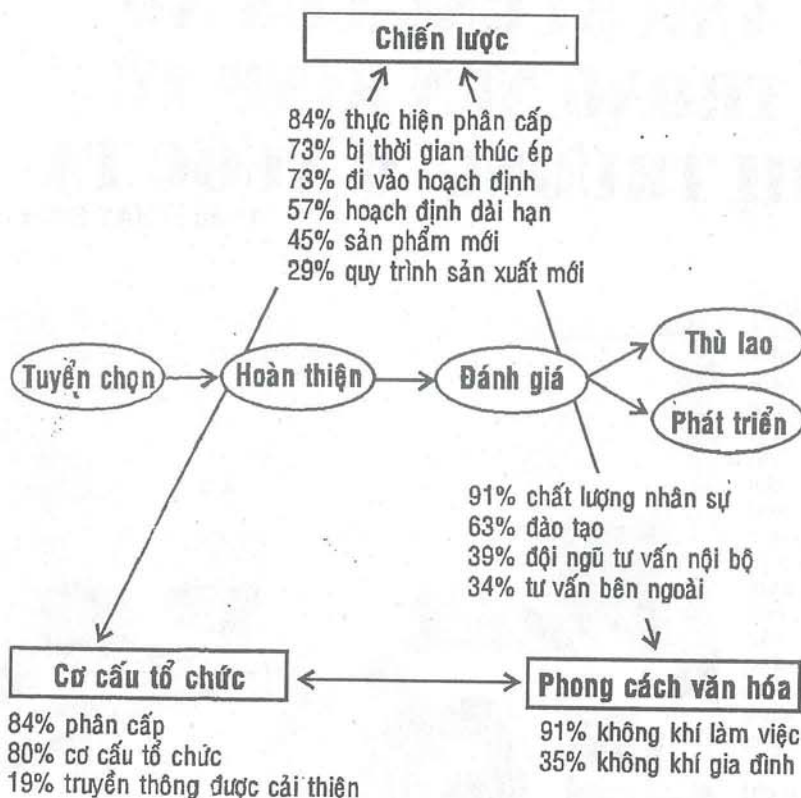
Nội dung của chương trình huấn luyện bao gồm việc dự lớp, tham quan và khảo sát, nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như các đơn vị, tổ chức có liên quan tại các nước Ý, Thụy Điển, Bỉ và Pháp. Với tư cách là một thành viên tham gia đoàn, xin phép cung cấp cùng bạn đọc của Tạp chí Phát triển kinh tế một số tư liệu thu thập được về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở các nước nêu trên.

mối quan hệ hợp tác.

2. Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp vừa và nhỏ

- (6) Xung đột nội bộ (29%)
(7) Sự vắng mặt (23%)

động kinh doanh, những điều mong đợi trong tương lai, tổ chức của doanh nghiệp.



2.1. Mức độ tham gia của chủ doanh nghiệp
Theo thứ tự tầm quan trọng:

- (1) Chính sách tài chính (91%)
- (2) Chính sách nhân sự (78%)
- (3) Tiếp cận thị trường (67%)
- (4) Phát triển sản phẩm (56%)
- (5) Quan hệ với khách hàng (51%)
- (6) Chính sách sản xuất (49%)
- (7) Quan hệ với nhà cung cấp (47%)

2.2. Những lĩnh vực có 'vấn đề'

Theo thứ tự tầm quan trọng:

- (1) Tìm kiếm nhân sự có khả năng (81%)
- (2) Động viên mọi người (50%)
- (3) Xây dựng một cơ cấu tổ chức rõ ràng (36%)
- (4) Giữ được những người phù hợp (31%)
- (5) Truyền thông nội bộ (31%)

(8) Tôn trọng quy chế (17%)

2.3. Mười lời khuyên:

- (1) Kế hoạch phát triển nhân sự phải hội nhập với kế hoạch phát triển chung của toàn doanh nghiệp
- (2) Không nên chỉ tìm kiếm những người có khả năng mà còn tận dụng và phát triển nguồn nhân lực sẵn có.

Muốn làm được điều này, cần chú ý:

- Phân tích kỹ lưỡng công việc đang thực hiện.
- Đánh giá kiểm tra nhân sự về các mặt: số lượng nhân viên, trình độ đào tạo, khả năng chuyên môn, hành vi, tư cách...

- Nhận xét yêu cầu nhân sự về mặt lượng và chất. Cần có những thông tin quan trọng thể hiện ở 2 khía cạnh:

- Thông tin chung của doanh nghiệp về: phong cách văn hóa của doanh nghiệp, giá trị của nhân viên, sự tiến triển của hoạt

quan về nhân sự.

(6) Đừng phân cấp, ủy quyền mà không có truyền thông và kiểm tra, kiểm soát.

(7) "Đồng viên" là điều cần phải tham gia thường xuyên.

- Làm việc trên tinh thần "đồng đội" (Team - Together everybody achieves more) (Wally Famous Amos)

- "Đoàn kết, đoàn kết, đại đoàn kết - thành công, thành công, đại thành công" (HCM)

(8) Mỗi nhân viên là một cá nhân độc lập:

- "Người nào việc đó"
- "Bá nhân bá tánh"

(9) Coi trọng sự hợp tác trong lĩnh vực nhân sự

(10) Hãy sẵn sàng học hỏi những người xung quanh

3. Vấn đề quốc tế hóa, toàn cầu hóa:

3.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công trong kinh doanh quốc tế.

Theo thứ tự tầm quan

trọng:

- Chuyên môn hóa (71%)

- Chất lượng sản phẩm/dịch vụ (67%)

- Sản phẩm giá rẻ (40%)

- Cách tiếp cận trong cạnh tranh (37%)

- Nhân viên có trình độ (32%)

- Quản trị kinh doanh quốc tế tốt (27%)

- Sản phẩm/dịch vụ thích hợp với người nước ngoài (24%)

3.2. Những khó khăn: Theo thứ tự tầm quan trọng:

- Khó khăn trong thanh toán và tài chính (32%)

- Tìm kiếm quan hệ đối tác có hiệu quả (30%)

- Luật lệ nước ngoài (29%)

- Thời gian di chuyển (28%)

- Sự kéo dài trong thương lượng (27%)

- Phương thức kinh doanh/đặc trưng văn hóa (26%)

- Thủ tục hải quan (26%)

- Sự chính xác của thông tin thị trường (25%)

- Xác định giá xuất khẩu (20%)

- Ngôn ngữ (11%)

3.3. Mười lời khuyên:

(1) Hãy chú ý: nước ngoài chứ không phải VN

(2) Nếu kinh doanh quốc tế không phải là một đòn bẩy để tăng trưởng thì không nên lao vào.

(3) Thông tin là cơ sở cho sự thành công

(4) "Chậm mà chắc"

(5) Hãy mạnh dạn đối với sự dẫn dắt vào thị trường

(6) Kinh doanh quốc tế đòi hỏi những thay đổi trong nội bộ

(7) Kinh doanh quốc tế là công việc chung của toàn doanh nghiệp

(8) Coi trọng quan hệ hợp tác quốc tế

(9) Hãy sử dụng kinh nghiệm của người khác

(10) Hãy can đảm mà đánh giá định kỳ hiệu quả của hoạt động kinh doanh quốc tế