

1. Qua các số liệu thống kê của các nước đã phát triển và đang phát triển trên thế giới, cũng như ở Việt Nam hiện nay cho thấy doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNV & N) đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Các doanh nghiệp này rất đa dạng và phong phú, có mặt trong hầu hết các ngành kinh tế và đang phát huy những tác dụng tích cực của nó. DNV & N là loại hình doanh nghiệp có sở hữu độc lập và hoạt động theo mục tiêu lợi nhuận, được quản lý độc lập và chủ động bởi người chủ doanh nghiệp, với một qui mô hoạt động không vượt trội trong ngành sản xuất mà nó theo đuổi.

DNV & N có một vị trí quan trọng trong nền kinh tế, từ các cuộc nghiên cứu cho thấy phần lớn những nghề nghiệp mới tạo ra cho nền kinh tế là xuất phát từ những công ty nhỏ chứ không phải xuất phát từ những tập đoàn kinh tế. Hơn nữa với qui mô vừa và nhỏ các doanh nghiệp có khả năng thích ứng với những thay đổi của môi trường, cùng với sự chủ động trong kinh doanh chúng có thể thích nghi nhanh chóng với những đòi hỏi về giá cả, sản phẩm, dịch vụ của người tiêu dùng. Chính những doanh nghiệp vừa và nhỏ đã tạo ra nhiều việc làm cho xã hội và trợ giúp tích cực cho các doanh nghiệp lớn thông qua việc nhận thầu và dịch vụ cho các doanh nghiệp lớn, vì vậy ngay tại các nước phát triển nhất hiện nay cũng rất coi trọng sự phát triển của loại hình doanh nghiệp này. Ví dụ như ở Mỹ, một quốc gia của những công ty khổng lồ như IBM, GM họ vẫn có một ủy ban đặc trách về doanh nghiệp nhỏ của Thượng viện. Tuy nhiên các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng có nhiều hạn chế như vốn liếng nhỏ, khả năng đầu tư trang bị kỹ thuật kém, thiếu kinh nghiệm quản trị... Những hạn chế này đã cản trở không ít đến khả năng cạnh tranh của loại hình doanh nghiệp này trong môi trường cạnh tranh mạnh mẽ hiện nay.

Đối với nước ta, doanh nghiệp vừa và nhỏ đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế, có

tác dụng thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa đất nước. Loại hình doanh nghiệp này phù hợp với điều kiện và khả năng về vốn, kỹ thuật, quản lý của các nhà đầu tư trong nước. Đồng thời nó có khả năng linh hoạt và dễ điều chỉnh hơn so với các doanh nghiệp có qui mô lớn trong nền kinh tế thị trường hiện nay của Việt nam.

2. Một trong những vấn đề quan trọng mang tính sống còn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là xác định thị trường và chọn lựa vị trí kinh doanh. Thị trường là những khách hàng đang có sức mua và nhu cầu chưa được thỏa mãn, do đó đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thị trường được hiểu là quá trình điều tra phát hiện những khách hàng có sức mua và có nhu cầu đối với những sản phẩm hay dịch vụ muốn được cung ứng. Do đặc thù của mình, các doanh nghiệp

vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường.

• Chiến lược đa phân khúc : là loại chiến lược dựa vào sự khác biệt của khách hàng mà chia ra làm nhiều phân khúc khác nhau, mỗi phân khúc sẽ có một chiến lược tiếp cận khác nhau.

• Chiến lược một phân khúc : Chỉ tập trung vào một phân khúc thị trường mà doanh nghiệp có ưu thế nhất, có khả năng thu lợi nhiều nhất.

Trong 3 loại chiến lược phân khúc trên thì chiến lược một phân khúc thích hợp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhất là trong giai đoạn đầu khi các doanh nghiệp này bắt đầu thâm nhập thị trường, vì các doanh nghiệp có khả năng thâm nhập vào sâu trong phân khúc thị trường đó mà không đòi hỏi nhiều vốn và nhân lực, đồng thời có khả năng tập trung được sức mạnh cạnh tranh và thu lợi chắc

chắn. Từ phân khúc thị trường mục tiêu này các doanh nghiệp có khả năng phát triển các chiến lược sản phẩm của mình. Trong việc xây dựng chiến lược sản phẩm, các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần tận dụng chiến lược sản phẩm tương tự với thị trường hiện có hoặc thị trường mới. Cần tránh loại chiến lược sản phẩm mới hoàn toàn không có liên hệ trực tiếp với hệ thống sản phẩm hiện có với thị trường hiện có, vì loại chiến lược sản phẩm này cần phải có nguồn vốn lớn và một hệ thống tiêu thụ mạnh, là những điều kiện mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ khó đáp ứng nổi.

3. Khi tạo dựng một doanh nghiệp, ngoài việc xác định sản phẩm, khách hàng, cần có sự chọn lựa chính xác địa điểm kinh doanh. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến những chi phí và sự thuận tiện trong kinh doanh, vì thế chọn lựa địa điểm kinh doanh là một yếu tố sống còn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Thông thường khi tạo dựng doanh nghiệp, phần lớn các nhà kinh doanh thường chọn địa điểm ở nơi mình sinh sống hay ở quê hương của mình, vì có những mối quan hệ xã hội, bạn bè, sự quen thuộc lối sống, phong tục tập quán... Điều này là đúng, nhưng trong một số trường hợp không phải lúc nào sự chọn lựa này cũng mang lại hiệu quả, lúc này các nhà

TỔ CHỨC VÀ ĐIỀU HÀNH CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Thạc sĩ PHẠM VĂN NAM

vừa và nhỏ thường tập trung khai thác những khoảng trống thị trường, những thị trường và mặt hàng mới, những thị trường "ngách" mà các doanh nghiệp lớn ít chú ý hoặc không thể đảm nhận nổi, bên cạnh đó chúng còn tham gia tích cực vào việc nhận thầu và tiếp liệu cũng như những hoạt động dịch vụ cho những công ty lớn. Trong việc xác định chiến lược thị trường trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng có các đặc tính riêng. Thông thường có 3 loại chiến lược phân khúc thị trường được áp dụng trong các doanh nghiệp là

• Chiến lược không phân khúc : là loại chiến lược coi tất cả các khách hàng đều có một lợi ích giống nhau đối với một loại sản phẩm hay dịch

kinh doanh cần phải có tầm nhìn rộng hơn và sẵn sàng chọn lựa địa điểm kinh doanh ở những nơi khác khi có những cơ hội thuận tiện. Vì là các doanh nghiệp có qui mô nhỏ nên sự ảnh hưởng của môi trường tới hoạt động là rất mạnh, các nhà kinh doanh cần phải phân tích và nắm rõ các biến số của môi trường đặc thù như các chính sách, luật lệ của địa phương, tâm lý và thói quen tiêu dùng của khách hàng, số lượng và cường độ của các đối thủ cạnh tranh. Tất cả các yếu tố đó phải được cân nhắc kỹ theo quan điểm hiệu quả tối đa cho doanh nghiệp trên cơ sở thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra các yếu tố của môi trường tổng quát cũng cần được quan tâm như cơ sở hạ tầng, tình trạng giao thông, cung cấp nguyên liệu. Khi chọn địa điểm kinh doanh các nhà doanh nghiệp cần phải cân nhắc các yếu tố cơ bản sau :

- **Cần thị trường :** điều này làm giảm chi phí vận chuyển và bảo đảm khả năng linh hoạt đối với các đòi hỏi của thị trường. Đối với các doanh nghiệp cần có những chi phí vận chuyển và bảo quản lớn thì yếu tố này trở thành một yếu tố tiên quyết, không giải quyết được vấn đề này thì doanh nghiệp khó có khả năng tạo ra và tập trung được sức mạnh cạnh tranh trong thị trường.

- **Có sẵn nguồn nguyên liệu :** yếu tố này là cần thiết, nhất là các doanh nghiệp cần có nguồn nguyên liệu thường xuyên hay những nguyên liệu nặng nề, công kênh khó chuyên chở.

- **Đầy đủ nhân lực :** doanh nghiệp phải nằm ở nơi có nhiều lao động, khả năng cung cấp nhân lực dễ dàng, có những đòi hỏi về luật lệ lao động hợp lý không khắt khe, có khả năng lựa chọn nhân công có tay nghề với chi phí đào tạo và tuyển dụng nhân công thấp.

- **Phải bảo đảm các yếu tố về an ninh, trật tự, các điều kiện của cơ sở hạ tầng như điện nước, giao thông vận tải.**

Khi chọn địa điểm cho các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu các cơ hội kinh doanh, nhất là đối với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành hàng có sự cạnh tranh mạnh mẽ và có nhiều đối thủ kinh doanh, vì trong ngành hàng cạnh tranh mạnh mẽ nếu cơ hội kinh doanh không hấp dẫn thì lợi nhuận trong kinh doanh có thể sẽ không bù đắp được các chi phí quá lớn đã bỏ ra. Tùy theo tính chất hoạt động của doanh nghiệp mà chọn lựa địa điểm sản xuất hay kinh doanh cho phù hợp. Cần phải chú ý rằng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ thì các cơ sở hoạt động không nên quá to lớn và sang trọng vì nó sẽ chiếm một chi phí rất lớn, nhưng cũng không nên coi thường hình thức bên ngoài mà để

các cơ sở quá nghèo nàn, chật hẹp ảnh hưởng đến uy tín và vị trí của doanh nghiệp.

4. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể sử dụng nhiều loại cơ cấu tổ chức, tuy nhiên các doanh nghiệp loại này thường thích hợp với những cơ cấu tổ chức đơn giản như cơ cấu tổ chức trực tuyến, cơ cấu tổ chức theo chức năng hay mô hình phi cơ cấu. Thông thường ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ số lượng nhân viên ít và các nhân viên này phải đảm nhận công việc theo kiểu đa năng, tức là một nhân viên có khả năng và phải đảm nhận nhiều công việc cùng một lúc. Phần lớn các nhà kinh doanh trong mô hình doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ đảm nhận luôn vị trí của nhà quản trị, họ sẽ thường xuyên phải điều hành và chỉ huy nhân viên của mình thực hiện các công việc nhằm bảo đảm hiệu năng của quản trị, bên cạnh đó họ còn phải đảm nhận vai trò của người doanh nhân là tìm kiếm và quyết định các cơ hội kinh doanh. Đôi khi trong tổ chức hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể áp dụng cơ cấu phi hình thức, là loại cơ cấu không bị ràng buộc về mặt tổ chức nhưng các nhóm nhân viên được hình thành trên một số yếu tố như sở thích, lứa tuổi, lúc này quan hệ của các nhân viên có ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động của doanh nghiệp.

5. Việc quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ có một ý nghĩa quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của nó. Các nhân viên trong doanh nghiệp vừa và nhỏ phải là những người năng động, có khả năng hoạt động độc lập và có năng lực. Việc tuyển chọn nhân viên phải dựa trên nhu cầu công việc và đòi hỏi về trình độ của các công việc đó, cần chú trọng đến tiêu chuẩn sự trung thành và tinh thần vượt khó khăn. Phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều khó khăn trong việc đào tạo và phát triển nhân viên do vốn ít và công việc không được chuyên môn hoá sâu, do đó nhà kinh doanh khi tuyển lựa nhân viên cần chú ý đến khả năng phát triển trong tương lai và sự thích ứng của nhân viên trong điều kiện mới. Trong vấn đề nhân sự các nhà kinh doanh cần hoàn thiện quá trình thông đạt giữa các cá nhân, giữa cá nhân với nhà quản trị nhằm tạo ra một mối liên kết tình cảm, tạo sự hiểu biết và hỗ trợ lẫn nhau trong hoạt động, đây chính là yếu tố cơ bản tạo sự thống nhất, đoàn kết và gắn bó trong nội bộ doanh nghiệp. Cũng cần nhấn mạnh đến sự đối xử công bằng và khách quan của nhà quản trị đối với các nhân viên của mình.

6. Kiểm soát chặt chẽ mọi chi phí, các lĩnh vực có thể làm gia tăng chi phí trong các doanh nghiệp vừa

và nhỏ thường là chi phí cho hệ thống tiêu thụ và bán hàng, chi phí tiếp khách. Do vậy cần có kế hoạch chi phí rõ ràng và phải kiểm soát được các chi phí đó.

7. Khi điều hành các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các nhà kinh doanh thường phải đảm nhiệm luôn vị trí của nhà quản trị, chính điều này đã làm nảy sinh những trở ngại làm ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, đó là:

- Các nhà kinh doanh thường bị cuốn hút vào các công việc kinh doanh mà coi nhẹ vai trò quản trị của mình, hay do bị cuốn hút vào việc giải quyết các công việc sự vụ hàng ngày nên nhà kinh doanh khó có đủ thời gian để thực hiện các chức năng quản trị của mình, dẫn tới việc không có những quyết định kịp thời và hiệu quả.

- Các nhà kinh doanh thường làm quyết định theo kiểu trực giác, ít chú ý đến những phương pháp định lượng và phân tích dữ liệu trong kinh doanh.

- Cách thức quản trị trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thiên theo kiểu kinh nghiệm trực giác nên dễ dẫn tới tính bảo thủ, ngăn cản sự phát triển của doanh nghiệp.

Chính vì vậy, các nhà quản trị - kinh doanh trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần phải được đào tạo về kiến thức kinh doanh và kiến thức quản trị, cần xác định rõ ràng công việc kinh doanh và công việc quản trị để có thể giao việc chính xác. Thực tế cho thấy một phần không nhỏ các doanh nghiệp bị thất bại trên thương trường xuất phát từ nguyên nhân người chủ doanh nghiệp (hay người quản lý) không được trang bị đầy đủ kiến thức khi bước chân vào kinh doanh.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, ưu thế chính là khả năng linh hoạt có thể đáp ứng được những nhu cầu đa dạng của thị trường. Qua nghiên cứu những thành công và thất bại của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chúng ta có thể rút ra một số nguyên nhân dẫn đến sự thành công của loại hình doanh nghiệp này như sau :

- Có mục tiêu rõ ràng và hợp lý.
- Chọn lựa và xây dựng được cơ cấu tổ chức phù hợp và hiệu quả.
- Có một chế độ trách nhiệm và lợi ích rõ ràng giữa các thành viên trong tổ chức.
- Có sự mềm dẻo trong lãnh đạo và điều hành nhưng luôn bảo đảm nguyên tắc thống nhất chỉ huy và thống nhất điều khiển.
- Có sự kiểm soát chặt chẽ và hữu hiệu những chi phí.
- Có sự ổn định trong kinh doanh.