

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Dịch vụ tư vấn quản lý (TVQL) tham gia và đóng vai trò hết sức quan trọng đối với các công đoạn của quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng là hoạt động góp phần rất quan trọng vào tạo giá trị gia tăng và tạo việc làm. Đối với các quốc gia, bao gồm cả các nước phát triển và đang phát triển, do quá trình chuyên môn hóa và phân công lao động ngày càng gia tăng nên dịch vụ tư vấn quản lý ngày càng phát triển và ngày càng tạo ra nhiều việc làm mới, đây là ý nghĩa xã hội sâu sắc mà việc thúc đẩy dịch vụ (DV) tư vấn quản lý phát triển sẽ mang lại. Dịch vụ tư vấn quản lý nói riêng và ngành dịch vụ nói chung đòi hỏi sự tương tác trực tiếp giữa doanh nghiệp (DN) và khách hàng (KH) đòi hỏi phải sử dụng nhiều lao động sống, nên việc phát triển loại hình dịch vụ này sẽ tạo thêm các cơ hội việc làm trong nền kinh tế, cả trực tiếp và gián tiếp, ngăn chặn tình trạng chảy máu chất xám. Ngoài ra khi các dịch vụ tư vấn quản lý phát triển sẽ tạo điều kiện cho các nhân tố thị trường hoạt động và phát triển, thích ứng được với cơ chế hoạt động và quá trình hội nhập chung của thị trường nội địa, góp phần đẩy mạnh sản xuất, lưu thông, thúc đẩy sự tăng trưởng của các ngành kinh tế. Có thể nhận thấy, sự ra đời và phát triển của dịch vụ tư vấn quản lý đã tạo ra một cầu nối hữu hiệu giữa các yếu tố đầu vào và đầu ra trong quá trình sản xuất kinh doanh, cung cấp các yếu tố đầu vào cho các ngành trong nền kinh tế. Sự hỗ trợ của dịch vụ tư vấn quản lý đã rút ngắn đáng kể quá trình sản xuất, lưu thông hàng hóa, lưu thông tiền tệ; phá bỏ được khoảng cách về không gian và thời gian giữa nhà cung cấp với khách hàng, giảm thiểu rủi ro,... Sự phát triển của dịch vụ tư vấn quản lý cũng sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và qua đó đóng góp cho sự phát triển của nền kinh tế quốc dân; giúp các doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh; thúc đẩy quá trình chuyên môn hóa các doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động; giúp các doanh nghiệp học tập thông qua tư vấn.

Tại Việt Nam, thị trường dịch vụ tư vấn quản lý đã bước đầu được hình thành và theo ý kiến của các chuyên gia thị trường này sẽ giữ vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế đất nước. Tuy nhiên thực trạng hiện nay của ngành tư vấn quản lý của Việt Nam còn khá non trẻ, mới ở giai đoạn đầu phát triển nên chưa thực sự đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp. Số lượng các nhà cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý chưa nhiều, quy mô nhỏ, tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp chưa

cao. Các nhà cung ứng thiếu sự chuyên môn hóa. Còn cung cấp nhiều loại dịch vụ tư vấn quản lý trong khi năng lực cung ứng chưa đáp ứng đủ yêu cầu của thị trường. Điều này ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và ảnh hưởng đến mức độ tin tưởng của khách hàng đối với các nhà cung ứng nói riêng và thị trường nói chung. Các nhà cung cấp phát triển còn nhỏ lẻ, còn thiếu tính năng động. Chất lượng dịch vụ cung ứng chưa cao, tính chuyên nghiệp trong cung ứng còn thấp, giá cao, kênh phân phối chưa tốt.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc nghiên cứu thực trạng thị trường dịch vụ tư vấn quản lý và nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam hiện nay đối với sự phát triển của loại hình doanh nghiệp cung ứng dịch vụ này nói riêng và dịch vụ phát triển kinh doanh nói chung, tôi quyết định chọn đề tài "*Nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*" làm đề tài cho luận án tiến sĩ của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trên thế giới, vào những năm cuối của thế kỷ XX, dịch vụ phát triển kinh doanh đã trở thành một lĩnh vực quan trọng, đóng vai trò không thể thiếu đối với sự phát triển của ngành dịch vụ nói riêng và sự phát triển của nền kinh tế nói chung. Riêng đối với dịch vụ tư vấn quản lý, mức tăng trưởng trung bình hàng năm của lĩnh vực này chiếm khoảng 10%. Vì vậy đã có khá nhiều nghiên cứu được thực hiện về dịch vụ tư vấn quản lý nói riêng và dịch vụ phát triển kinh doanh nói chung.

- Năm 2000, Jacob Levitsky tiến hành nghiên cứu về "Dịch vụ phát triển kinh doanh - Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế". Đây là nghiên cứu được thực hiện dựa trên những kinh nghiệm về phát triển dịch vụ phát triển kinh doanh ở một số nước trên thế giới để rút ra bài học cho các quốc gia khác trong quá trình phát triển loại hình dịch vụ này.

- Năm 2002, O.Miehlbradt và M.McVay thực hiện nghiên cứu về "Phát triển thị trường TM cho dịch vụ phát triển kinh doanh". Nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự phát triển của thị trường TM là cơ sở nền tảng cho sự phát triển của dịch vụ phát triển kinh doanh.

- Tháng 4/2000, Tổ chức Phát triển công nghiệp của Liên Hợp Quốc UNIDO tổ chức hội thảo " Dịch vụ phát triển kinh doanh cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Châu Á"

Ở Việt Nam, đã có một số công trình nghiên cứu bước đầu có liên quan đến dịch vụ hỗ trợ kinh doanh nói chung và dịch vụ tư vấn quản lý nói riêng, cụ thể là:

- Năm 1999, nhóm nghiên cứu của Viện nghiên cứu quản lý kinh tế TW thực hiện đề tài nghiên cứu về "Cơ sở khoa học và thực tiễn của hoạt động tư vấn quản lý và phương pháp tư vấn quản trị kinh doanh cho doanh nghiệp". Đề tài đã đi nghiên cứu sâu về hoạt động tư vấn quản lý, đã có những phân tích về bản chất, mục đích, phạm vi, quy mô của tư vấn quản lý, về mối quan hệ giữa khách hàng và nhà tư vấn cũng như nêu ra được một số kinh nghiệm quốc tế trong việc phát triển ngành công nghiệp tư vấn và phát triển tổ chức tư vấn quản lý của Việt Nam. Tuy nhiên bối cảnh thực hiện việc nghiên cứu đề tài này có rất nhiều khác biệt so với môi trường hoạt động và sự phát triển của các tổ chức cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của Việt Nam hiện nay.

- MPDF có tổ chức nghiên cứu về tình hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam và đã công bố kết quả tại Hội thảo quốc tế về thị trường dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam tại CIEM, năm 2000. Tuy nhiên nghiên cứu này mới chỉ cung cấp bức tranh tổng thể về tình hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam, và dịch vụ tư vấn quản lý là một trong số các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh được nghiên cứu, chưa có nghiên cứu đi sâu về dịch vụ tư vấn quản lý tại Việt Nam.

- Đồng thời MPDF cũng đã có nghiên cứu điều tra về sự phát triển của DV TVQL ở Việt Nam. Nghiên cứu này do các tác giả Nguyễn Văn Làn và Nguyễn Phương Quỳnh Trang thực hiện, tuy nhiên kết quả điều tra này mới hướng đến khu vực kinh tế tư nhân và chưa gắn với điều kiện Việt Nam gia nhập WTO.

- Năm 2002, Tổ chức hợp tác kỹ thuật (GTZ) của Cộng hòa Liên bang Đức đã tiến hành dự án nghiên cứu về thị trường DV hỗ trợ KD ở Việt Nam. Dự án nghiên cứu được tiến hành với sự phối hợp của VCCI, CIEM, GTZ về khung pháp lý cho việc phát triển một số DV phát triển KD căn bản ở nước ta như: sở hữu trí tuệ, kế toán và kiểm toán, đào tạo.

- Năm 2004, 2005 đề tài nghiên cứu khoa học cấp Thành phố của TS. Hoàng Văn Hải về "Các giải pháp đồng bộ nhằm phát triển dịch vụ hỗ trợ kinh doanh trên địa bàn thành phố Hà Nội trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế". Đây là đề tài được triển khai thuộc chương trình 07 - X của Thành phố Hà Nội trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Đề tài đã có những đánh giá chi tiết về sự phát triển của các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh trên địa bàn thành phố Hà Nội và đề xuất một số giải pháp đồng bộ nhằm phát triển thị trường này. Tuy nhiên dịch vụ tư vấn quản lý cũng chỉ được đề cập là một loại dịch vụ hỗ trợ kinh doanh có mặt ở Hà Nội và được đề cập

đến với dung lượng khá khiêm tốn. Ngoài ra bối cảnh nghiên cứu đề tài là giai đoạn chuẩn bị để gia nhập WTO.

- Năm 2005 PGS.TS Nguyễn Doãn Thị Liễu cũng thực hiện đề tài NCKH của Bộ Công Thương về "Giải pháp đẩy mạnh dịch vụ phát triển kinh doanh ở nước ta hiện nay". Trong nghiên cứu đề tài tác giả đã phân tích khá cụ thể các dịch vụ phát triển kinh doanh trên phạm vi cả nước và có những đề xuất nhằm phát triển dịch vụ này. Tuy nhiên đề tài cũng chưa có những nghiên cứu chi tiết về dịch vụ tư vấn quản lý tại Việt Nam.

- Năm 2009, NCS Bùi Thanh Tráng đã bảo vệ luận án tiến sĩ tại Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh với đề tài "Các nhân tố ảnh hưởng, định hướng và giải pháp phát triển dịch vụ tư vấn Marketing tại Việt Nam". Đề tài có những đánh giá khá sắc nét về thực trạng phát triển của dịch vụ tư vấn Marketing tại Việt Nam trên cơ sở của các nhân tố ảnh hưởng. Tuy nhiên góc độ tiếp cận nghiên cứu đề tài là phát triển thị trường từ góc độ nhân tố ảnh hưởng, đồng thời giới hạn chỉ nghiên cứu ở dịch vụ tư vấn Marketing.

Ngoài ra còn một số những nghiên cứu khác về dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam như hội thảo quốc tế về phát triển dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam của ADB (2000); nghiên cứu về: dịch vụ phát triển kinh doanh trong 3 lĩnh vực - Sở hữu trí tuệ; Kế toán kiểm toán và Đào tạo của Viện nghiên cứu quản lý kinh tế TW và công ty Vision & Associate thực hiện năm 2003, 2004,... Những nghiên cứu này chủ yếu đề cập đến sự ra đời phát triển của thị trường dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam.

Như vậy có thể thấy, cùng với sự ra đời và phát triển của các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam, đã có khá nhiều công trình nghiên cứu về sự phát triển của loại hình dịch vụ này. Tuy nhiên chưa có công trình nào đi nghiên cứu chuyên sâu về dịch vụ tư vấn quản lý và đặc biệt về nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam thì chưa có công trình nào thực hiện. Vì vậy việc thực hiện đề tài luận án có tính mới và không trùng lặp với các công trình đã công bố.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn trong nền kinh tế thị trường, phân tích đánh giá thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh

nghiệp tư vấn Việt Nam, luận án đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Để thực hiện được mục đích trên, nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra bao gồm:

(i) Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn trong nền kinh tế thị trường.

(ii) Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

(iii) Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn cho quản lý doanh nghiệp (từ đây gọi tắt là năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý) của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam, với góc độ nghiên cứu dựa trên tiếp cận của quản trị kinh doanh và thương mại của các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ tư vấn.

Phạm vi nghiên cứu:

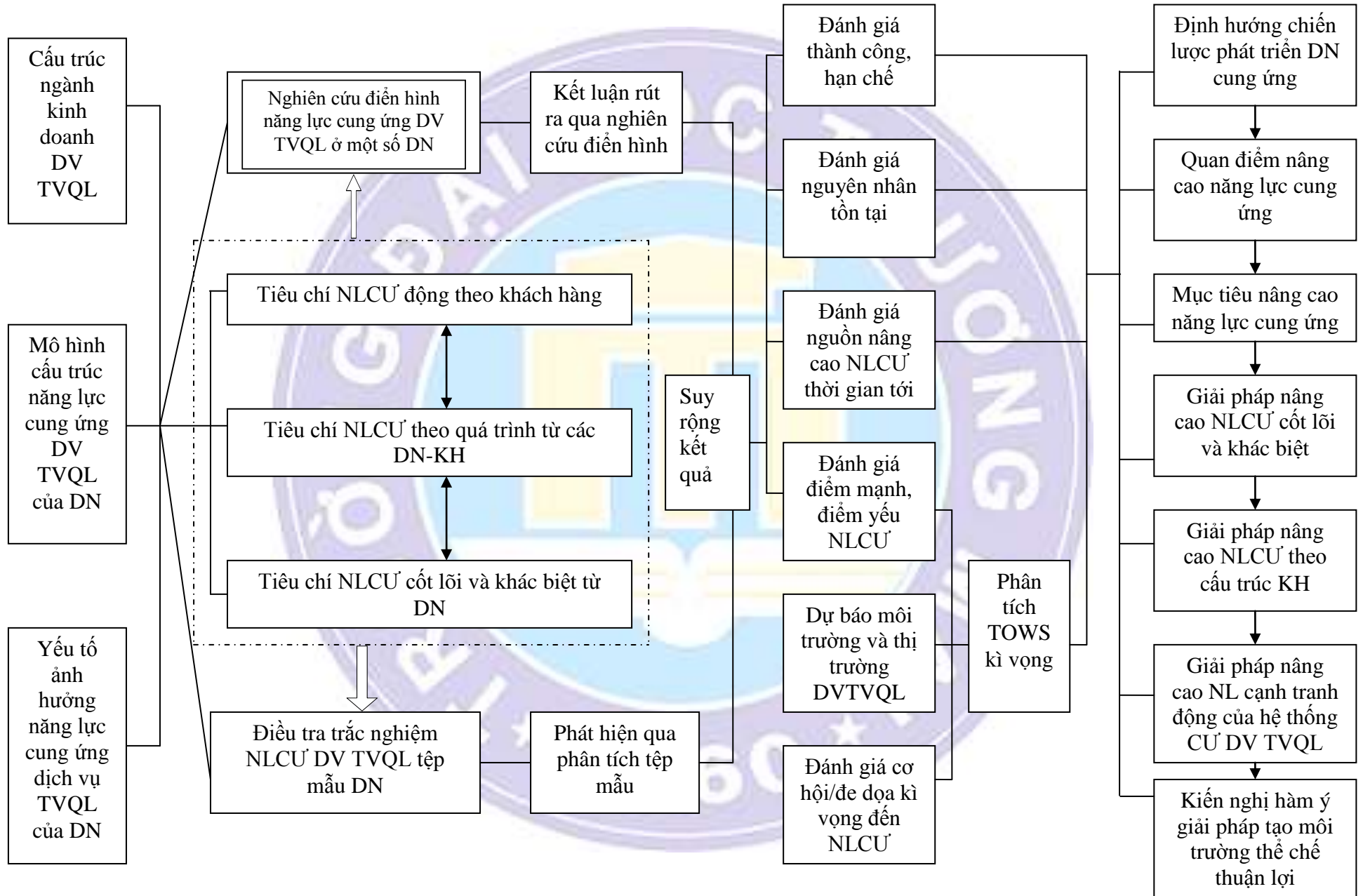
- *Về không gian:* nghiên cứu năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn cho quản lý doanh nghiệp của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam (nghĩa là chỉ nghiên cứu đối với các doanh nghiệp tư vấn của Việt Nam, các nghiên cứu về doanh nghiệp tư vấn có vốn đầu tư nước ngoài được đưa ra làm đối sánh).

- *Về thời gian:* các nghiên cứu thực tế giới hạn chủ yếu trong thời gian 2005 - 2010 và đề xuất giải pháp định hướng đến 2020.

- *Về nội dung:* luận án tập trung nghiên cứu về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn xét từ cấu trúc năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo 3 bậc (bậc 1 - năng lực cốt lõi và khác biệt của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý; bậc 2 - năng lực cung ứng theo tiếp cận cấu trúc chu trình cung ứng giá trị; bậc 3 - năng lực cạnh tranh dựa trên hành vi mua của khách hàng) đặt trong bối cảnh các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý.

Với đối tượng và phạm vi nghiên cứu trên, mô hình nghiên cứu của luận án được xác lập qua hình 0.1 sau:

Hình 0.1 - Mô hình khung nghiên cứu của luận án



5. Phương pháp nghiên cứu

Với góc độ nghiên cứu của luận án là năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý dựa trên tiếp cận quản trị kinh doanh và thương mại dịch vụ của các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ tư vấn, luận án sử dụng phương pháp duy vật biện chứng để nhìn nhận và phân tích các sự việc hiện tượng trong quá trình vận động tất yếu của năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn.

Trên cơ sở phương pháp luận trên, luận án sử dụng các phương pháp cụ thể như sau:

Về *phương pháp thu thập dữ liệu*, hai phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng là phương pháp thu thập các dữ liệu sơ cấp qua điều tra xã hội học và phương pháp thu thập các dữ liệu thứ cấp (qua các kết quả điều tra, các báo cáo nghiên cứu về tình hình kinh tế vĩ mô của các Vụ, Viện, các cơ quan nghiên cứu khác, các số liệu của Tổng cục Thống kê,... và các báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, các hợp đồng tư vấn, các số liệu về nguồn nhân lực,... của các công ty tư vấn được chọn làm mẫu điển hình nghiên cứu);

Về *phương pháp xử lý dữ liệu*, luận án sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh trong đó có sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để phân tích dữ liệu điều tra.

6. Những đóng góp mới của luận án

- Luận án đã hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực và nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam, đã làm rõ một số khái niệm cơ bản, sự hình thành và cấu trúc thị trường dịch vụ tư vấn quản lý ở Việt Nam; xây dựng khái niệm, mô hình, nội dung và tiêu chí đánh giá hệ năng lực cung ứng DV tư vấn trên 3 bậc năng lực: Nguồn lực-Khả năng thực tế - Năng lực động.

- Luận án cũng chỉ rõ phương pháp luận nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý bằng cách luận giải thực chất, quy trình R&D, yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn.

- Luận án đã tiến hành phân tích thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DNTV Việt Nam qua 2 tiếp cận: một là tiếp cận phân tích thực trạng ở một số DNTV Việt Nam chọn điển hình cả thành công và thất bại; hai là phân tích thực trạng qua điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi trắc nghiệm để từ đó rút ra đánh giá chung

và tìm nguyên nhân tồn tại của thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

- Luận án đã đề xuất 3 nhóm giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới: một là, giải pháp nâng cao năng lực năng lực cung ứng cốt lõi và khác biệt; hai là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng giá trị cho khách hàng; ba là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng động của các DN tư vấn Việt Nam. Bên cạnh đó, luận án còn đưa ra một số kiến nghị vĩ mô nhằm tạo môi trường và điều kiện nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý cho các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung của luận án gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn trong nền kinh tế thị trường.

Chương 2: Thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam thời gian qua.

Chương 3: Quan điểm và giải pháp nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Chương 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP TƯ VẤN TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP TƯ VẤN

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

a. Khái niệm dịch vụ

Có rất nhiều các khái niệm khác nhau về dịch vụ, khái niệm thường được sử dụng nhất là: "Dịch vụ là những hoạt động mang tính xã hội, tạo ra các sản phẩm hàng hóa không tồn tại dưới hình thái vật thể nhằm thỏa mãn kịp thời các nhu cầu sản xuất và đời sống sinh hoạt của con người" [36], "Dịch vụ là hàng hóa vô hình mang lại chuỗi giá trị thỏa mãn nhu cầu nào đó của thị trường" [36].

Dịch vụ là một lĩnh vực rất phong phú, đa dạng và luôn có sự phát triển không ngừng cùng với sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Đây luôn được coi là ngành góp phần đẩy nhanh tăng trưởng kinh tế của quốc gia, là một yếu tố không thể tách rời quá trình sản xuất hàng hóa, làm tăng giá trị và khả năng cạnh tranh của hàng hóa. Kinh tế càng phát triển, dịch vụ ngày càng trở nên phát triển.

Theo nghĩa rộng xét trên phương diện ngành, dịch vụ được coi là ngành kinh tế thứ ba, sau công nghiệp và nông nghiệp. Nếu vậy tất cả những lĩnh vực nằm ngoài hai ngành công nghiệp và nông nghiệp đều được coi là DV. Xét trên kết quả hoạt động, DV là khái niệm dùng để chỉ toàn bộ các hoạt động mà kết quả của chúng không tồn tại dưới hình thái vật thể. Theo quan niệm này dịch vụ bao trùm mọi lĩnh vực như vận tải, ngân hàng, bảo hiểm, thông tin, du lịch, văn hóa, hành chính, tình cảm, pháp luật,... Khi đó từ điển trực tuyến (<http://www.dictionary.com>) định nghĩa "Dịch vụ là một hành động thực hiện một trách nhiệm hay một công việc của một đối tượng cho một đối tượng khác" [87].

Theo nghĩa hẹp, dịch vụ là một hoạt động hay lợi ích cung ứng nhằm để trao đổi, chủ yếu là vô hình và không dẫn đến việc chuyển quyền sở hữu. Theo nghĩa này dịch vụ chính là phần mềm của sản phẩm, hỗ trợ cho khách hàng trước, trong và sau bán, dịch vụ gắn liền với quá trình mua bán hàng hóa. Việc thực hiện dịch vụ có thể gắn liền hoặc không gắn liền với sản phẩm vật chất. Theo góc độ này Philip Kotler định nghĩa " dịch vụ

là mọi hành động hay lợi ích mà một bên có thể cung cấp cho bên kia và chủ yếu là vô hình, không dẫn đến quyền sở hữu một cái gì đó. Việc thực hiện dịch vụ có thể và cũng có thể không liên quan đến một sản phẩm vật chất" [37].

Mặc dù có nhiều quan niệm và định nghĩa khác nhau về dịch vụ nhưng nhìn chung đều thống nhất, dịch vụ chính là sản phẩm của lao động SX và đều có các đặc điểm chung:

- Vô hình hay phi vật chất, không tồn tại dưới dạng vật thể, không lưu trữ được. KH sử dụng dịch vụ không thể biết trước kết quả khi chưa tiếp nhận sự cung ứng và tiêu dùng dịch vụ.

- Tính không mất đi về khả năng, kỹ năng sau khi DV được cung ứng. Hơn nữa những kỹ năng và khả năng này của người cung ứng DV ngày càng được hoàn thiện sau khi họ cung ứng dịch vụ thành công.

- Tính không thể phân chia, không thể tách rời khỏi nguồn gốc của nó.

- Tính không ổn định và khó xác định chất lượng. Chất lượng của dịch vụ dao động trong một khoảng rất rộng tùy thuộc hoàn cảnh tạo ra dịch vụ, người cung ứng, thời gian và địa điểm cung ứng.

- Dịch vụ không tạo ra thực thể hàng hóa như sản phẩm công nghiệp, nông nghiệp nhưng lại tạo ra những dịch vụ cần thiết cho sản xuất công, nông nghiệp. Quá trình sản xuất công, nông nghiệp đều có dịch vụ tham gia.

- Quá trình cung cấp dịch vụ thể hiện quan hệ giữa cung và cầu, dịch vụ có giá trị và giá trị sử dụng, bị tác động bởi quy luật giá trị và quan hệ cung cầu.

- Mỗi loại dịch vụ mang lại cho người tiêu dùng một giá trị nào đó. Giá trị của dịch vụ gắn liền với lợi ích mà họ nhận được từ dịch vụ. Trong đó giá trị của dịch vụ được hiểu là mức độ thỏa mãn nhu cầu mong đợi của người tiêu dùng, nó có quan hệ mật thiết với lợi ích tìm kiếm và động cơ mua dịch vụ.

Từ các phân tích trên cho thấy: Dịch vụ là sản phẩm của lao động, không tồn tại dưới hình thái vật chất, quá trình sản xuất và tiêu thụ diễn ra đồng thời nhằm đáp ứng nhu cầu của sản xuất và tiêu dùng.

Trong phân ngành kinh tế quốc dân ở Việt Nam cũng như trên thế giới, chia 3 nhóm ngành lớn là nông nghiệp (nông lâm thủy sản), công nghiệp (công nghiệp - xây dựng) và DV. Tuy nhiên cách phân loại này cũng mang tính tương đối bởi quá trình sản xuất công nghiệp, nông nghiệp đều có sự tham gia của các DV: tài chính, TM, vận tải, bảo hiểm, nghiên cứu thị trường,... Theo phân loại của WTO, DV bao gồm bất kỳ DV

nào trong lĩnh vực nào trừ các DV thuộc phạm vi hoạt động chức năng của Chính phủ, các DV không mang tính TM và cạnh tranh với các nhà cung cấp khác. DV được phân thành 155 phân ngành thuộc 12 nhóm được thể hiện ở phụ lục 1.

b. Dịch vụ tư vấn

Dịch vụ tư vấn là một loại hình dịch vụ đã xuất hiện hàng trăm năm, nhưng với tư cách là hoạt động tư vấn nói chung thì hoạt động này đã xuất hiện từ hàng nghìn năm, với các chức danh như: quân sư, ngự sử,... của các triều đình Châu Á hay như hội đồng tư vấn của các triều đình ở Châu Âu. Từ thế kỷ XIX, hoạt động tư vấn từ lĩnh vực quân sự, chính trị, xã hội mới lan tỏa sang đến lĩnh vực kinh tế. Cho đến những năm 30 của thế kỷ XX, hoạt động TVQL không chỉ phát triển ở thị trường Mỹ, Anh mà còn ở các thị trường như Pháp, Đức, Nhật và một số nước công nghiệp khác. Ngày nay hoạt động này thâm nhập vào hầu hết các lĩnh vực đời sống và phát triển mạnh mẽ không chỉ ở các quốc gia công nghiệp hàng đầu mà ở cả các quốc gia đang phát triển.

Theo từ điển Oxford, tư vấn có nghĩa là trao lời khuyên, tư vấn quản lý là trao lời khuyên cho các nhà quản lý, lời khuyên đó không mang tính chất mệnh lệnh hay chỉ thị cho bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Theo từ điển Tiếng Việt, tư vấn là "Góp ý kiến về những vấn đề được hỏi đến, nhưng không có quyền quyết định" [53]. Theo từ điển trực tuyến (<http://www.dictionary.com>), tư vấn (consulting) là cung cấp lời khuyên chuyên nghiệp (giving professional advice) [87].

Dịch vụ tư vấn là dịch vụ đưa ra lời khuyên theo hợp đồng cho các đối tượng và phục vụ cho các tổ chức được thực hiện bởi những người có đủ trình độ chuyên môn và được đào tạo đặc biệt để được giúp đỡ một cách khách quan và độc lập với tổ chức KH, để nhận dạng những vấn đề, phân tích các vấn đề, đưa ra những giải pháp cho những vấn đề này và giúp đỡ khi được yêu cầu - thực hiện các giải pháp đó.

Theo cách phân loại của WTO thì dịch vụ tư vấn là một dịch vụ thuộc loại dịch vụ hỗ trợ kinh doanh trong nhóm dịch vụ KD thuộc nhóm 1 trong phân loại dịch vụ.

c. Dịch vụ tư vấn quản lý

Thực tế hiện nay tồn tại hai quan điểm về tư vấn quản lý.

Quan điểm thứ nhất có cách nhìn nhận tương đối rộng về tư vấn, quan điểm này dưới góc độ chức năng cho rằng TVQL dùng để chỉ một tổ chức hoặc một cá nhân "cung cấp lời khuyên" hoặc "cung cấp năng lực giải quyết vấn đề" cho những người ra quyết định. Cũng theo quan điểm này Fritz Steele cho rằng "Quá trình tư vấn là bất kỳ hình thức nào giúp đỡ về nội dung, quá trình hoặc cấu tạo của một nhiệm vụ hoặc một loạt

nhiệm vụ mà người tư vấn không chịu trách nhiệm thực sự để thực hiện nhiệm vụ đó, mà chỉ giúp cho người nào đó thực hiện thôi" [83]. Peter Block lại đưa ra định nghĩa "Bạn sẽ làm tư vấn khi nào bạn đang cố gắng thay đổi hoặc cải tiến một tình huống, nhưng không trực tiếp điều khiển việc thực hiện,..." [79]. Như vậy, người tư vấn chỉ cung cấp lời khuyên, cung cấp cách thức giải quyết vấn đề và giúp đỡ những người có trách nhiệm làm việc đó chứ không chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ đó. Việc áp dụng lời khuyên đó như thế nào hoàn toàn phụ thuộc người sử dụng. Với quan điểm này tư vấn tương tự hình thức thu thập ý kiến chuyên gia về một vấn đề, có nhiều dạng từ đơn giản đến phức tạp và đề cập trên bất cứ lĩnh vực nào từ tư vấn cho nhu cầu cá nhân như sức khỏe, tâm lý cho đến tư vấn cho các tổ chức về pháp lý, KD, đầu tư, tài chính,...

Quan điểm thứ hai về tư vấn cho rằng tư vấn quản lý là một nghề. Quan điểm này nhìn nhận TVQL như một DV chuyên môn. Theo đó, TVQL được dùng để chỉ một tổ chức chuyên môn hay một chuyên gia cung cấp DV tham mưu, cố vấn trên cơ sở hợp đồng với KH hoặc bán năng lực giải quyết vấn đề hoặc tiến hành chuyển giao cho KH các thông tin, tri thức giải pháp, kỹ năng đã được lựa chọn và xử lý phù hợp với tình huống, đối tượng và thời điểm của KH. Cũng theo quan điểm này Larry Greiner và Robert Metzger đưa ra định nghĩa như sau [66]:

Tư vấn quản lý là một DV cho lời khuyên theo hợp đồng và phục vụ cho các tổ chức bởi những người có đủ trình độ chuyên môn và được đào tạo đặc biệt để được giúp đỡ một cách khách quan và độc lập với tổ chức KH, để nhận dạng những vấn đề quản lý, phân tích các vấn đề ấy, đưa ra những giải pháp cho những vấn đề này và giúp đỡ khi được yêu cầu - thực hiện các giải pháp.

Còn Kubr (1996) cho rằng tư vấn là hoạt động chuyên môn mang tính độc lập nhằm giúp các nhà quản lý và các tổ chức đạt được mục tiêu đề ra bằng cách giải quyết các vấn đề vướng mắc trong quản lý và KD thông qua xác định, nắm bắt cơ hội, phát triển kỹ năng và tiến hành thực hiện những sự thay đổi [69].

Như vậy theo cách tiếp cận này tư vấn được dùng để chỉ một tổ chức chuyên môn hoặc các cá nhân cung cấp DV tư vấn trên cơ sở một hợp đồng, hoặc bán phương pháp, bán năng lực giải quyết vấn đề trên cơ sở phân tích, cung cấp thông tin và biện pháp xử lý thích hợp để cho người sử dụng triển khai thực hiện. DV tư vấn xác định rõ trách nhiệm và quyền lợi của người cung cấp DV. Quan điểm này thừa nhận tư vấn là một nghề nghiệp, là một DV trí tuệ, một hoạt động cung cấp DV bằng năng lực chuyên môn, lao động trí óc do các chuyên gia bên ngoài thực hiện theo quan hệ hợp đồng.

Hai quan điểm trên đây không mâu thuẫn với nhau mà có sự bổ sung cho nhau giúp chúng ta có cách nhìn nhận đầy đủ và toàn diện hơn về TVQL. TVQL là một phương pháp và tư vấn cũng là một nghề, đó là hai mặt của một vấn đề. Tuy nhiên trong phạm vi của luận án, dịch vụ TVQL được hiểu theo nghĩa hẹp, giới hạn ở các dịch vụ TVQL phục vụ khách hàng là các DN.

Từ những luận giải trên, cho phép rút ra khái niệm:

Dịch vụ tư vấn quản lý là dịch vụ tham mưu, cố vấn theo hợp đồng được thực hiện bởi những người có đủ năng lực và phẩm chất cần thiết nhằm hỗ trợ khách hàng một cách khách quan và độc lập trong việc xác định vấn đề, phân tích và kiến nghị các giải pháp quản lý, khi được yêu cầu có thể giúp khách hàng thực hiện giải pháp cho các vấn đề đó.

Sự khác biệt giữa DV tư vấn quản lý với DV tư vấn nói chung được thể hiện ở nội dung chuyên ngành của hoạt động tư vấn và đối tượng thụ hưởng DV là các nhà quản lý, những người ra quyết định của nhóm đó, tổ chức đó. Sau khi DN cung ứng DV TVQL, KH sẽ dựa vào chất lượng cảm nhận và giá trị cảm nhận của DV đó để ra các quyết định. Các quyết định này có thể ảnh hưởng đến sự tồn tại, phát triển của tổ chức đó.

Từ khái niệm trên rút ra một số điểm lưu ý:

- DV TVQL là một DV trí tuệ, được cung ứng bởi những người có đủ năng lực và phẩm chất cần thiết, cung cấp cho KH những lời khuyên đúng đắn về chiến lược, sách lược, biện pháp hành động và hướng dẫn KH thực hiện những lời khuyên đó.

- DV TVQL cung cấp các giải pháp cho quản lý DN. Đó là những DV được DN sử dụng nhằm nâng cao năng lực quản lý DN.

- DV TVQL được cung ứng thông qua một hợp đồng, trong đó quy định rõ trách nhiệm và quyền lợi của người cung ứng và người sử dụng DV.

- Là hàng hóa đặc biệt, DV TVQL cũng bị tác động bởi quy luật giá trị và quan hệ cung cầu của thị trường.

- Đối tượng sử dụng DV là tổ chức hoặc cá nhân, các tổ chức bao gồm ở mức độ quốc gia, địa phương, DN, cơ quan nhà nước và các tổ chức nước ngoài. Đối tượng hưởng lợi từ DV này là các DN sử dụng DV.

DV TVQL tác động đến nội hàm và ngoại diên của hoạt động quản lý DN trong bối cảnh xác định. Đối tượng của DV TVQL là hoạt động quản lý DN của các nhà quản trị. DV TVQL có các đặc điểm chung của một DV, tuy nhiên với thực chất và vai trò của DV TVQL như đã đề cập ở trên thì DV TVQL có một số đặc điểm riêng, như:

- Là DV giúp đỡ nghề nghiệp cho những người quản lý.

Thông thường để trở thành nhà tư vấn cung ứng DV TVQL các nhà tư vấn thường phải tích lũy các kinh nghiệm thực tế, phải nghiên cứu để có được các hiểu biết đáng kể về các tình huống quản lý khác nhau, đồng thời phải rèn luyện để có được các kỹ năng tư vấn như kỹ năng nhận dạng vấn đề, đề ra giải pháp giải quyết vấn đề, chia sẻ kinh nghiệm, giúp KH học tập kinh nghiệm, phát triển các đề nghị cải tiến... Người tư vấn khi cung cấp DV sẽ đứng độc lập với tổ chức đó để đưa ra lời khuyên. Vì vậy các nhà quản lý có thể sẽ có nhiều cơ hội để học tập kinh nghiệm, rèn luyện các kỹ năng, phát triển các phẩm chất nghề nghiệp.

- Tính độc lập của DV tư vấn

Tư vấn là một DV độc lập. Trước hết DV TVQL là một DV độc lập về tài chính, người tư vấn không có quyền lợi gì trong việc thực hiện hoạt động KD của KH; Thứ hai là độc lập về quyền hạn, người làm công tác tư vấn không phải là cấp dưới của KH và vì vậy không bị chi phối bởi các quyết định mang tính hành chính của KH và không ai có thể ảnh hưởng đến người tư vấn; Thứ ba là độc lập về tình cảm, cảm xúc, người tư vấn có thể giữ ý kiến và quan điểm riêng của mình, không để bị chi phối bởi yếu tố tình cảm trong suốt tiến trình làm tư vấn; Thứ tư là độc lập về chính trị, nghĩa là cán bộ quản lý cũng như nhân viên của KH không thể sử dụng quyền lực và các mối liên hệ chính trị, đảng phái và những ảnh hưởng tương tự để gây tác động không chính thức tới nhà tư vấn.

- Không phải là "thần dược"

Sẽ là một sai lầm nếu cho rằng với sự có mặt của các nhà tư vấn, các thành viên Ban giám đốc hoặc là Giám đốc sẽ có điều kiện để nghỉ ngơi vì đã có người quan tâm đến vấn đề nào đó của công ty. Thực tế trên thế giới cũng có nhiều trường hợp các nhà tư vấn giỏi đã thực hiện được thành công nhiệm vụ đưa ra lời khuyên để giúp các công ty đối phó với sự tuột dốc, sự phá sản hoặc giúp nhiều công ty "thăng hoa" trên thương trường. Tuy nhiên các nhà tư vấn không thể giúp các công ty có được các giải pháp "thần dược", đặc biệt với các vấn đề được coi là nóng của xã hội. Vì thế các nhà quản lý cần phải có nhiệt tình cải tiến cộng với sự cộng tác hiệu quả cùng các nhà tư vấn để nâng cao khả năng áp dụng các lời khuyên đó vào thực tiễn.

- Kết quả tư vấn phải được giữ bí mật

Bất kỳ kết quả tư vấn nào cũng cần được giữ bí mật với người thứ ba hoặc người bên ngoài. Kết quả nghiên cứu, tư vấn là do phía KH - người ủy thác hoàn toàn được sở hữu, sử dụng, không ai được xâm phạm với bất kỳ lý do nào. Ý kiến tư vấn cần được giữ bí mật, điều này làm lợi cho cả hai bên.

Từ phân định đặc điểm trên, có thể rút ra kết luận rằng, thực chất của DV TVQL là DV cho lời khuyên đối với KH, với các nhà quản trị của DN. Giá trị của lời khuyên tùy thuộc vào: người cung cấp, khả năng tiếp nhận của người sử dụng và sự tác động tương hỗ giữa người cung cấp và người sử dụng. Người cung cấp DV này không được tham gia vào quá trình điều hành tổ chức, không được nhân danh các nhà quản lý để đưa ra các quyết định, cũng như thực hiện các quyết định đó. Trách nhiệm của họ là chất lượng và sự đúng đắn trong lời khuyên họ đưa ra cho các nhà quản lý các DN. KH của các nhà cung cấp DV TVQL sẽ phải chịu trách nhiệm về những hậu quả có thể xảy ra từ lời khuyên mà họ đưa ra. Trong thực tế, cũng có rất nhiều loại hình DV TVQL khác nhau và cũng có nhiều mức độ khuyên khác nhau được các nhà cung cấp DV TVQL cung cấp. Vấn đề chính đối với các nhà cung cấp DV TVQL là phải đưa ra được các lời khuyên đúng, đảm bảo đúng chỗ, đúng thời điểm, phải tạo được lòng tin của KH thông qua việc xây dựng được uy tín của mình. Điều này được thể hiện thông qua kỹ năng và nghệ thuật tư vấn. Còn đối với KH của các DN cung ứng DV TVQL, họ cũng cần phải khéo léo để tiếp nhận lời khuyên của các nhà tư vấn và áp dụng chúng trong thực tế cho phù hợp.

Nhiệm vụ của việc cung cấp DV TVQL bao gồm:

- Đưa ra lời khuyên đúng đắn và thích hợp cho một đối tượng cụ thể, trong một tình huống cụ thể và trong một thời điểm cụ thể.
- Hướng dẫn thực hiện lời khuyên đưa ra, sao cho KH thực hiện theo lời khuyên đó tốt nhất, đạt hiệu quả cao nhất.

Như đã trình bày ở trên theo cách phân loại của WTO thì DV tư vấn là một DV thuộc loại DV hỗ trợ KD trong nhóm DV KD. Mỗi tổ chức, mỗi quốc gia có những cách thức phân loại DV hỗ trợ KD khác nhau. Trong phạm vi của luận án trình bày một số DV hỗ trợ KD cơ bản được sử dụng phổ biến bởi tổ chức Lao động quốc tế (ILO), tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD), tổ chức TM thế giới (WTO) để từ đó định hình vị trí của DV TVQL trong các loại hình DV chủ yếu của DV hỗ trợ KD. Theo đó, DV hỗ trợ KD bao gồm:

- Nhóm DV tiếp cận thị trường: là những DV rất phát triển trong nền kinh tế hiện đại và đặc biệt cần thiết khi các DN phát triển thị trường mới. Các sản phẩm DV được cung ứng như: marketing, các môi liên hệ marketing, hội chợ TM, triển lãm sản phẩm, phát triển các DV cho người mua, thông tin thị trường, thầu phụ và thuê ngoài, nghiên cứu thị trường, trưng bày, đóng gói, quảng cáo,...

- Nhóm DV nguyên vật liệu đầu vào: bao gồm các DV môi giới với các nhà cung ứng nguyên liệu, nâng cao khả năng của các nhà cung cấp để có vùng nguyên liệu ổn định, thông tin về các nhà cung cấp,...

- Nhóm DV trợ giúp quản lý kỹ thuật và đào tạo: nhằm tăng cường kỹ năng hỗ trợ các DN nâng cao chất lượng các nguồn lực và kỹ năng cần thiết cho quá trình KD của các DN KH. Các DV này bao gồm: DV TVQL, DV tư vấn pháp luật, DV đào tạo,...

- Nhóm các DV cung cấp cơ sở hạ tầng và công nghệ thông tin: DV này nhằm cung cấp những cơ sở hạ tầng cần thiết cho DN hoạt động. Các sản phẩm được cung cấp DV này bao gồm: bảo quản và kho bãi, vận tải và giao nhận, thông tin liên lạc, DV bưu điện, chuyển tiền, thông tin liên lạc, thông tin qua các ấn phẩm, đài vô tuyến, ...

- Nhóm DV phát triển công nghệ và sản phẩm bao gồm các DV như chuyên giao, TM hóa công nghệ, môi giới DN với các nhà cung ứng công nghệ, DV xúc tiến tìm mua công nghệ, chương trình đảm bảo chất lượng, thuê và mua thiết bị, DV thiết kế,...

Nhìn chung việc phân biệt giữa các DV hỗ trợ KD và các DV TVQL không phải là quá rõ ràng. Mặc dù sản phẩm của các DV hỗ trợ KD không phải là các đề xuất và giải pháp như DV TVQL nhưng vẫn có những mối liên hệ chặt chẽ giữa chúng bởi DV TVQL là một loại hình của DV hỗ trợ KD. Như, DV điều tra thị trường là DV hỗ trợ KD nhưng có thể được coi là một hoạt động tư vấn thực sự nếu các nhà điều tra không chỉ đơn thuần cung cấp các thông tin về thị trường mà còn đưa ra các đề xuất với KH về biện pháp để xâm nhập thị trường hay có nên xâm nhập vào thị trường đó hay không?

d. Cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Theo từ điển Tiếng Việt cung ứng là "cung cấp những thứ cần thiết để đáp ứng nhu cầu, thường là của hành khách hoặc của sản xuất" [53].

Trong kinh doanh, cung ứng là một trong các hoạt động cơ bản, là hoạt động nhằm tạo yếu tố đầu vào đảm bảo cho hoạt động KD của DN và thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng. Trong đó cung ứng DV được hiểu là việc cung cấp những hoạt động mang tính xã hội, tạo ra các sản phẩm hàng hóa không tồn tại dưới hình thái vật thể nhằm thỏa mãn kịp thời các nhu cầu sản xuất và đời sống sinh hoạt của con người. Nói cách khác cung ứng DV chính là cung cấp các hàng hóa vô hình mang lại chuỗi giá trị thỏa mãn nhu cầu nào đó của thị trường.

Còn cung ứng DV tư vấn là cung cấp lời khuyên cho bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào, lời khuyên đó không mang tính chất mệnh lệnh hay chỉ thị mà hướng đến việc nâng cao năng lực giải quyết vấn đề cho người ra quyết định, còn việc áp dụng lời khuyên đó vào việc giải quyết vấn đề như thế nào còn phụ thuộc vào người sử dụng. Đối với một tổ

chức cung cấp DV tư vấn chính là cung cấp DV tham mưu, cố vấn theo hợp đồng. DV này được thực hiện bởi những người có đủ năng lực và phẩm chất cần thiết nhằm hỗ trợ KH một cách khách quan và độc lập trong việc xác định vấn đề, phân tích và kiến nghị các giải pháp, khi được yêu cầu có thể giúp KH thực hiện giải pháp cho các vấn đề đó. Trong kinh tế thị trường, cung ứng DV TVQL có thuộc tính là quá trình KD theo cơ chế thị trường DV TVQL do các chủ thể - ở đây chủ yếu là các DN tư vấn thực hiện.

Ở đây, DN DV để triển khai quá trình cung ứng của mình một cách có hiệu quả phải tuân thủ một chuỗi các hoạt động căn bản và hỗ trợ để tạo thành chuỗi giá trị của DN đó. Micheal Porter đã đề xuất mô hình chuỗi giá trị của DN (xem hình 1.1).



Nguồn: Micheal E. Porter [34]

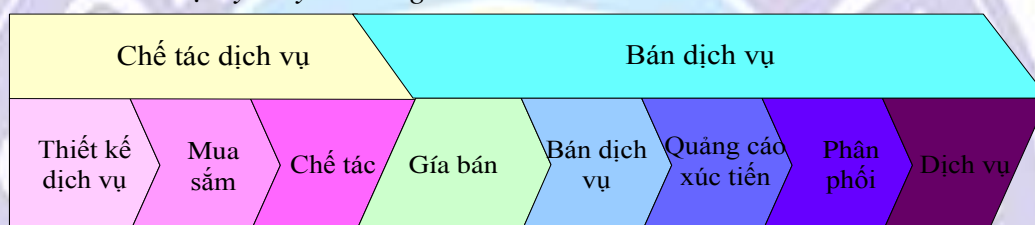
Hình 1.1. Mô hình chuỗi giá trị chung của doanh nghiệp

Từ hình 1.1. cho thấy, khác với DN sản xuất hàng hóa, hoạt động căn bản của DN tư vấn thực hiện bao gồm việc đưa ra về các đặt hàng (dưới dạng các dự án hoặc hợp đồng); các dữ liệu đầu vào về thực tiễn quản lý tổ chức, DN của KH, về các dữ liệu điều tra, nghiên cứu thị trường và KH, logistics đầu vào,... chuyển hóa các "đầu vào" này thành các sản phẩm tư vấn (tác nghiệp) qua quá trình kiến tạo tri thức quản lý DN. Tiếp theo là hoạt động chuyển logistics đầu ra, marketing và bán hàng và DV cho các sản phẩm tư vấn đó (DV). Các hoạt động hỗ trợ (mua sắm, phát triển công nghệ, quản lý nguồn nhân lực và kết cấu hạ tầng DN) được thực hiện ở các bộ phận chuyên trách xác định nhưng không phải chỉ ở đó.

Ví dụ, ở một số bộ phận khác có thể việc thực hiện thuê ngoài nhân lực, thiết bị và DV tư vấn; hoặc kết cấu hạ tầng DN là loại hoạt động đa chức năng bù đắp các chi phí quản lý chung, hoạch định, tài chính, kế toán, pháp luật và quan hệ với cơ quan chính phủ và các chi phí này phát sinh bởi tất cả các hoạt động căn bản và hỗ trợ. Nhiệm vụ của các DN tư vấn là thẩm định các chi phí và hiệu suất của mỗi một hoạt động kiến tạo giá trị và tìm cách cải thiện nó để cung ứng giá trị tới thị trường (KH) ở một mức độ có lợi nhuận.

Trong thực tiễn KD DV, có hai phương cách tiếp cận quá trình cung ứng DV (xem hình 1.2). Theo tiếp cận truyền thống, DN tư vấn sản xuất ra một DV nào đó và bán nó cho bất kì ai mua (xem hình 1.2a). Trong trường hợp này, marketing chỉ có mặt ở pha 2 của chu trình và DN chỉ có thể đạt mục đích KD khi nền kinh tế thiếu hụt hàng hóa và các KH không đặt nặng yêu cầu về chất lượng, đường nét khác biệt nổi trội, độ tin cậy và lợi ích/giá trị gia tăng của sản phẩm DV. Trong những điều kiện kinh tế thị trường cạnh tranh hơn, các KH đứng trước nhiều lựa chọn DV TVQL hơn, "thị trường hàng loạt" được chuyển hóa thành các thị trường vi mô và mỗi thị trường (đoạn) này lại có những mong muốn, mức chấp nhận, tính ưu tiên và tiêu chuẩn mua riêng biệt. Một DN tư vấn thông minh phải thiết kế một chào hàng cho các thị trường mục tiêu được định nghĩa rõ ràng - đây chính là cơ sở để tiến hóa tới tiếp cận chu trình cung ứng giá trị (xem hình 1.2 b).

a. Chu trình vật lý truyền thống



b. Chu trình kiến tạo và cung ứng giá trị



Nguồn: Philip Kotler [38]

Hình 1.2. Hai cách tiếp cận chu trình cung ứng dịch vụ TVQL của doanh nghiệp tư vấn

Với tiếp cận trên, cung ứng DV tư vấn của DN tư vấn được hiểu là một quá trình KD để lựa chọn giá trị chào hàng thị trường, nhận dạng, phát triển và chuyển hóa nhu cầu KH thành nhu cầu thị trường, kiến tạo cung ứng, truyền thông và thực hiện giá trị cung ứng cho thị trường/KH mục tiêu nhằm đạt được mục tiêu chiến lược KD của DN trong dài hạn.

1.1.2. Sự cần thiết khách quan của thị trường dịch vụ nói chung và tư vấn quản lý nói riêng

a. Khái niệm và lý do ra đời, phát triển

Thực tế có rất nhiều khái niệm khác nhau về thị trường, các khái niệm về thị trường đều gắn liền với quan hệ sản xuất và quá trình trao đổi hàng hóa. Đó là nơi tập trung cung

và cầu về một loại hàng hóa DV nào đó, là nơi người mua và người bán trao đổi hàng hóa, DV. Theo cách tiếp cận của Marketing, Philip Kotler cho rằng: "Thị trường bao gồm tất cả các khách hàng tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn đó" [80].

Thực tiễn kinh tế thị trường Việt Nam hiện nay có thể thấy thị trường DV tư vấn nói chung và TVQL nói riêng ở Việt Nam mới hình thành và phát triển chưa sâu, thời điểm bắt đầu tạo dấu mốc cho sự phát triển của DV là từ khi nền kinh tế chuyển sang hoạt động theo cơ chế thị trường. Nhưng do đặc điểm của DV là luôn gắn với phân công lao động xã hội, gắn với hoạt động của sản xuất hàng hóa hữu hình nên thị trường DV ở nước ta được hình thành và ra đời sau thị trường hàng hóa hữu hình. Tuy nhiên những năm gần đây môi trường pháp lý và nhận thức về DV đã được hình thành và phát triển nhanh chóng. Khi kinh tế thị trường phát triển sẽ tạo cơ sở nâng cao tư duy thị trường cho các tổ chức và DN trong quản lý DN của mình. Thực tế đã chứng minh nếu kinh tế thị trường phát triển kém, thiếu đồng bộ và nặng về kinh tế hàng hóa vật chất, các DN đều có xu hướng "tự mình làm tất cả và khép kín", thị trường DV tư vấn nói chung và TVQL nói riêng rất ít có điều kiện phát triển. Khi kinh tế thị trường ngày càng phát triển và mang tính cạnh tranh hơn, các DN, đặc biệt các DN nhỏ và vừa ngày càng có trách nhiệm về tính tự chủ và phải gánh chịu rủi ro cho mọi quyết định KD. Các DN này nhận thấy rằng, mô hình KD "tự làm tất cả" dẫn đến nhiều và ngày càng nhiều hoạt động nếu đầu tư tự làm thì hiệu quả rất thấp hoặc bị kéo dài do không có lợi thế quy mô, đường cong kinh nghiệm, lại không cho phép DN tập trung vào các quá trình KD cốt lõi của mình, trong khi nếu thuê ngoài làm outsourcing DV thì giá trị mang lại còn vượt quá tổng chi phí "tự đầu tư và tự làm". Đó chính là nguyên lý và động cơ của sự ra đời và phát triển các thị trường DV nói chung và DV TVQL nói riêng.

b. Các thành tố thị trường dịch vụ tư vấn quản lý

b1. Cầu thị trường dịch vụ tư vấn quản lý

Nhu cầu của thị trường tăng sẽ tạo ra nhiều cơ hội KD và ngày càng có nhiều DN ra đời và mở rộng hoạt động KD và nâng cao năng lực cạnh tranh. Quá trình mở rộng quy mô KD là điều tất yếu của DN và khi DN phát triển đến một quy mô nhất định sẽ nảy sinh những vấn đề về quản lý mà họ không có đủ khả năng để tự giải quyết. Bởi vì hoạt động KD hàng ngày thường xuyên phát sinh nhiều vấn đề nên DN khó có thể tự mình thực hiện những thay đổi lớn cần thiết, vì vậy sẽ nảy sinh nhu cầu sử dụng các DV bên ngoài. Khi đó việc sử dụng DV tư vấn là cần thiết và hiệu quả vì tư vấn độc lập từ bên ngoài sẽ có những cách tiếp cận và giải pháp khách quan, không bị ràng buộc bởi các mối quan hệ nội bộ DN. Theo số liệu thống kê, hiện nay cả nước có đến hơn 96% các DN có quy mô vừa và nhỏ, trong đó có nhiều DN xuất phát từ nền kinh tế

trước đổi mới, nhiều giám đốc xuất thân từ nhiều lĩnh vực ngành nghề khác, chưa được qua trường lớp đào tạo về KD bài bản,... Vì vậy rất nhiều DN luôn phải đối phó với những nguy cơ tiềm ẩn bất lợi. Đặc biệt, trong điều kiện của việc hội nhập và quốc tế hóa nền kinh tế, khi phải va chạm trên thị trường thế giới những nguy cơ tiềm ẩn này có thể trở thành rủi ro lớn với DN. Nhiều giám đốc DN rất muốn chẩn đoán các nguy cơ này, nhưng hầu hết đều không biết bắt đầu từ đâu, chẩn đoán bằng phương pháp gì,... từ đó họ nảy sinh nhu cầu cần đến các DV giúp đỡ, hỗ trợ KD từ bên ngoài. Các DN hiện nay trong nguồn lực của mình để thực hiện hoạt động KD thường thiếu nguồn lực, các nguồn lực thường hữu hạn và để tinh giản bộ máy, có thể thiếu cơ sở dữ liệu, thiếu nền tảng chuyên môn nên hiệu quả thấp. Các DN nhỏ và vừa không thể thu xếp bộ máy để nắm đủ chuyên môn nên sẽ nảy sinh các nhu cầu đi thuê ngoài (outsourcing).

Kinh tế thị trường càng phát triển, nhu cầu thuê ngoài DV tư vấn nói chung và DV TVQL nói riêng ngày càng tăng về số lượng, đa dạng về cơ cấu, cao về chất lượng, thường xuyên và kịp thời về thời gian.

b2. Cung thị trường dịch vụ tư vấn quản lý

Như vậy trên thị trường sẽ hình thành một nhu cầu mới, nhu cầu về việc sử dụng các DV hỗ trợ KD trong đó đặc biệt là DV tư vấn quản lý. Khi đã hình thành nhu cầu tất yếu sẽ nảy sinh cung từ thị trường để đáp ứng các nhu cầu đó, bởi các nhà KD luôn không ngừng tìm kiếm các cơ hội KD mới và nắm bắt các cơ hội KD đó để nhằm sinh lợi. Trên thị trường bắt đầu xuất hiện các DN cung ứng DV để đáp ứng nhu cầu thị trường, mang lại các DN có xuất xứ từ hoạt động đơn lẻ đến hệ thống các DN cung ứng trên thị trường, hình thành các chuẩn mực về nghề nghiệp đối với việc cung ứng DV tư vấn quản lý. Chủ thể cung ứng của thị trường là các DN tư vấn cùng các tổ chức, DN khác trong chuỗi cung ứng DV TVQL (các nhà trung gian) và hợp thành ngành KD DV tư vấn quản lý. Có thể rút ra một số đặc điểm của DN tư vấn như sau:

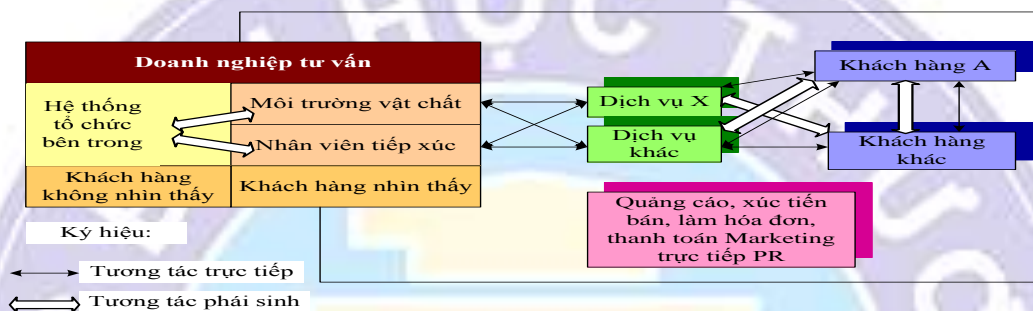
Một là, DN tư vấn là loại hình DN DV được chuyên doanh hóa cung ứng các DV tư vấn, trong đó DV TVQL là một trong những lĩnh vực tư vấn có tính chiến lược bởi tính hấp dẫn ngày càng tăng của ngành KD này cũng như tỷ trọng đóng góp vào doanh thu và lợi nhuận của DN tư vấn.

Hai là, DN tư vấn có quá trình hoạt động mang tính tán xạ cao không chỉ tại văn phòng DN mà còn ở hiện trường hoạt động quản lý của DN-KH và trên thị trường của DN-KH.

Ba là, DN tư vấn có quá trình sản xuất sản phẩm tư vấn thực chất là quá trình sáng tạo tri thức bởi các vấn đề quản trị DN được đặt hàng tư vấn là những vấn đề sống động, không có vấn đề nào giống vấn đề nào, cũng giống như cùng một bệnh lý nhưng

ở những cơ thể sống khác nhau thì thuốc chữa và phác đồ chữa bệnh cũng khác nhau cho dù cùng một nguyên lý quản trị.

Bốn là, DV TVQL của DN tư vấn cũng như mọi DV khác đều có tính vô định hình, vì vậy, việc "hữu hình hóa" chúng là một vấn đề có tính chiến lược KD, trong đó, tùy thuộc vào sự nhìn nhận của KH để kết cấu cấu trúc hạ tầng DN tư vấn thành hai khối: khối KH nhìn nhận thấy và khối KH không nhìn nhận thấy, trong đó nổi lên hai yếu tố KH nhìn nhận thấy là: các nhân viên tiếp xúc KH và các bằng chứng vật chất (xem hình 1.3).



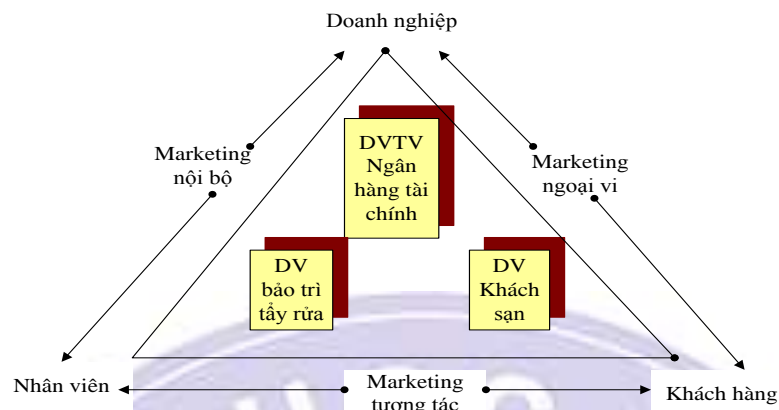
Nguồn: Philip Kotler [80]

Hình 1.3. Các yếu tố tương tác dịch vụ của doanh nghiệp tư vấn

Năm là, khác với các DN sản xuất hàng hóa với tỷ lệ lao động vật hóa ngày càng cao trong giá trị, DN tư vấn có tỷ lệ lao động sống, lao động trừu tượng là rất cao và chủ yếu, nhất là lao động của đội ngũ nhà tư vấn đòi hỏi phải có trình độ kiến thức, kỹ năng và hành vi cao quyết định chất lượng và năng suất sản phẩm tư vấn.

Sáu là, khác với các DN sản xuất và DV khác, quá trình này chủ yếu được kết thúc ở khâu bán hàng và một số DV sau bán, DN tư vấn không kết thúc tại khâu bán vì đó chỉ là khâu "thử nghiệm", "chuyển giao sản phẩm tư vấn", mà quá trình cung ứng DV TVQL chỉ thực sự kết thúc khi DN-KH tiến hành sử dụng sản phẩm đó nghĩa là khâu DV KH sau chuyển giao là khâu rất quan trọng quyết định thành công của quá trình cung ứng.

Bảy là, với khái niệm cung ứng DV TVQL trên cho thấy quá trình này ở DN tư vấn có bản chất là quá trình marketing DV, tuy nhiên khác với DN sản xuất hàng hóa có quá trình marketing ngoại vi là chủ yếu, quá trình marketing DV đòi hỏi phải triển khai ba loại marketing, đó là marketing ngoại vi, marketing nội bộ và marketing tương tác. Mức độ cân bằng ba loại này giữa các loại DV khác nhau thì cũng khác nhau (xem hình 1.4), trong đó, DV TVQL cùng DV ngân hàng/tài chính ở vị trí trọng tâm, cân bằng đều cả ba loại marketing trên.



Nguồn: Philip Kotler [80]

Hình 1.4. Cấu trúc ba loại marketing trong doanh nghiệp tư vấn

Từ hình 1.4 có thể rút ra kết luận, khác với các quá trình cung ứng hàng hóa, quá trình cung ứng DV TVQL mang đặc tính của marketing tương tác giữa nhân viên tiếp xúc với KH trong môi trường bằng chứng vật chất là rất quan trọng, vì vậy trong cấu trúc quá trình cung ứng DV có hai khâu mới thuộc marketing tương tác đó là: nhận dạng, kích đẩy và phát triển nhu cầu và thuyết phục, chuyển hóa nhu cầu, mong muốn của KH thành nhu cầu thị trường của DN (xem hình 1.5 mục tiếp theo).

b3. Hàng hóa (sản phẩm DV) trên thị trường

Có cầu, có cung tất yếu phải có hàng hóa với tư cách là kết quả của cung và phù hợp, đáp ứng cầu thị trường. Như trên đã phân tích, sản phẩm DV TVQL là những hành động hoặc hiệu năng tư vấn và DN tư vấn chào bán cho KH để thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của KH qua đó đạt được lợi nhuận xác định. Như trên đã nói, không phải bất cứ DN nào, đặc biệt DN nhỏ và vừa có thể tự làm và tự làm được tốt tất cả công việc quản lý DN, ngược lại, không phải bất kì công việc quản lý nào DN cũng phải outsourcing - mua DV TVQL. Vì vậy để xây dựng được các năng lực cung ứng DV TVQL cần xác định rõ nhu cầu và sản phẩm tương ứng để đáp ứng nhu cầu đó. Những nghiên cứu trắc nghiệm hiện trường tại các DN nhỏ và vừa thuộc các ngành KD khác nhau cho thấy, với năng lực quản lý DN nhỏ và vừa hiện nay chỉ đủ sức giải quyết có hiệu quả nhất định những nhiệm vụ quản trị tác nghiệp, thường xuyên, thường nhật và chuyên ngành chức năng theo cơ cấu bộ máy. Còn những nhiệm vụ quản lý DN có tính phát triển, đổi mới trong phạm vi mỗi chức năng, các nhiệm vụ quản lý liên chức năng hoặc đa chức năng và toàn DN thì năng lực quản lý của DN hoặc chưa đảm nhiệm được, hoặc nếu tự làm thì hiệu suất thấp hoặc bị kéo dài và chi phí cơ hội lớn. Trong những trường hợp đó, một DN khôn ngoan cần tìm

kiểm các sản phẩm DV TVQL phù hợp sẽ có hiệu suất giá trị gia tăng cao hơn. Với tiếp cận này, cần phân định rõ 2 mức sản phẩm DV TVQL sau:

- Mức 1: Các sản phẩm cốt lõi để chào hàng thị trường. Đó là các sản phẩm từ phân định trên để lập một danh mục sản phẩm DV TVQL theo nội dung quản lý chức năng, theo tính chất và phạm vi cung ứng DV và theo tần suất cung ứng DV để định một khung sản phẩm DV chào hàng thị trường.

- Mức 2: Phát triển các sản phẩm cốt lõi để tạo ra sản phẩm DV TVQL chuyên biệt theo đặt hàng của KH. Như đã nêu trên, quản lý DN là một trải nghiệm sống trên "cơ thể" DN, nghĩa là không có một sản phẩm nào hoàn chỉnh để đáp ứng cho các KH, kể cả KH mục tiêu như là sản phẩm hàng hóa mà mỗi DN-KH đều phải có sản phẩm chuyên biệt để "chữa bệnh" cho một "cơ địa" xác định cho dù nguyên lý "điều trị" là giống nhau.

Dựa theo các tiêu thức phân loại khác nhau sẽ có các loại DV TVQL cốt lõi khác nhau. Theo nội dung quản lý chức năng, sản phẩm DV TVQL có các loại: TVQL chiến lược; tư vấn Marketing; TVQL nhân sự; TVQL kế toán, tài chính; TVQL đầu tư và quản lý dự án; theo mức độ tổng quát của quá trình tư vấn có tư vấn cố vấn và tư vấn trọn gói; theo định hướng tư vấn có tư vấn nâng cao trực tiếp hiệu quả, tư vấn phát triển năng lực; theo tần số cung ứng có DV tư vấn cung ứng đơn lẻ, DV tư vấn cung ứng thường xuyên; theo tính chất và phạm vi của nội dung tư vấn có tư vấn từng phần và tư vấn tổng hợp.

- Theo nội hàm quản lý chức năng doanh nghiệp

- TVQL chiến lược. Là DV tư vấn chuyên cung cấp các đề xuất mang tính chiến lược chung cho hoạt động tổng thể của DN. Đây là hoạt động có liên quan đến phân tích, đánh giá các vấn đề mang tính tổng thể, những vấn đề có ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của DN. Cấu trúc của sản phẩm TVQL chiến lược được thể hiện ở phụ lục 2.

- TVQL nhân sự. Là DV tư vấn chuyên về lĩnh vực hoạt động nhân sự, mang tính độc lập, nhằm giúp cho các nhà quản lý và các tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra bằng cách đưa ra các giải pháp liên quan đến việc thu hút, duy trì phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức, bao hàm cả hai mức độ: chiến lược nhân sự và các hoạt động tác nghiệp cụ thể về nhân sự. Đây là một trong những lĩnh vực truyền thống của TVQL và ngày nay vẫn được coi là một trong những lĩnh vực chủ chốt của DV TVQL. Các nhà quản trị luôn biết rằng "Mọi quản trị suy đến cùng là quản trị con người", vì thế việc nâng cao hiệu quả sử dụng con người - nguồn lực quý giá nhất của mọi tổ chức luôn được quan tâm hàng đầu. Đặc biệt trong điều kiện hiện nay khi người lao động trong các DN càng ngày càng có học vấn tốt hơn, nhận thức rõ hơn về quyền lợi của họ, được thông tin đầy đủ và quan tâm đến nhiều vấn đề hơn. Bài toán nâng cao

hiệu quả bố trí và sử dụng nhân sự, làm thế nào để thu hút và giữ chân người tài?... luôn là bài toán các DN cần có lời giải tối ưu. Đây cũng là vấn đề được các nhà TVQL nhân sự nghiên cứu và chia sẻ cùng các KH của mình.

- Tư vấn Marketing. Là DV tư vấn chuyên về lĩnh vực hoạt động marketing, mang tính độc lập nhằm giúp các nhà quản lý và các tổ chức đạt được mục tiêu đề ra bằng cách cung cấp các đề xuất và các giải pháp marketing mang tính chiến lược và tác nghiệp. Thực tế rất nhiều các nhà cung ứng DV này đang cung ứng các DV mang tính hỗ trợ KD nhiều hơn là cung cấp các giải pháp mang tính chiến lược. Các sản phẩm trong tư vấn marketing được thể hiện trong phụ lục 2.

- Tư vấn kế toán, tài chính. Là DV tư vấn chuyên về lĩnh vực hoạt động kế toán, kiểm toán và tài chính, mang tính độc lập nhằm giúp các nhà quản lý và các tổ chức đạt được mục tiêu đề ra bằng cách đưa ra các giải pháp tài chính kế toán. Đây là lĩnh vực tư vấn hoạt động khá mạnh mẽ trên thị trường với sự tham gia của đông đảo các DN cung cấp DV TVQL.

- Tư vấn đầu tư và quản lý dự án. Là DV tư vấn chuyên về cung cấp cho các nhà quản lý và các tổ chức các giải pháp về đầu tư và quản lý dự án, bao gồm cả tư vấn lựa chọn hình thức đầu tư cho đến tư vấn về quá trình triển khai thực hiện dự án. Các DN cung ứng DV đầu tư và quản lý dự án chủ yếu tư vấn về pháp luật, chủ trương, chính sách đầu tư của Việt Nam nói chung và các chính sách pháp luật liên quan đến từng lĩnh vực đầu tư cụ thể của nhà đầu tư, tư vấn giúp các DN KH lập dự án đầu tư, dự báo về những biến động có khả năng ảnh hưởng đến dự án của các nhà đầu tư.

- Theo tính chất và phạm vi của nội dung tư vấn

- Tư vấn từng phần. Là DV tư vấn chuyên về một vấn đề thuộc một lĩnh vực chuyên ngành nào đó thuộc vấn đề quản lý, các lời khuyên được đưa ra có tính chất giới hạn theo phần đã đặt hàng của các DN có nhu cầu sử dụng.

- Tư vấn tổng hợp. Là DV tư vấn mà phạm vi của nội dung tư vấn bao trùm lên toàn bộ hoạt động quản lý của DN. Các vấn đề KH cần lời khuyên của các nhà TVQL phải thể hiện tính tổng hợp, gắn kết các bộ phận khác nhau của DN-KH. Trong nhiều trường hợp tư vấn tổng hợp bao gồm cả TVQL chiến lược, TVQL nhân sự, TVQL Marketing và tư vấn kế toán kiểm toán.

- Theo tần suất cung cấp

- Tư vấn được cung ứng đơn lẻ.

DV tư vấn được cung ứng đơn lẻ thể hiện qua tần suất mối quan hệ giữa KH sử dụng DV và các nhà cung cấp DV TVQL là không cao. Các DV được cung cấp chủ yếu có thể là các DV mang tính chiến lược, được làm một lần ban đầu, như DV TVQL chiến lược giúp DN-KH xây dựng chiến lược phát triển của DN trong dài hạn, hay DV TVQL nhân sự giúp thiết lập hệ thống quản lý nhân sự của DN. Với các KH khi sử dụng DV này họ được các nhà tư vấn đưa ra lời khuyên về hướng đi và lộ trình thực hiện trong thời gian xác định. Cũng có nhiều trường hợp, nhờ có sự thiết lập ban đầu này đã tạo thuận lợi và tạo đà cho sự phát triển của DN trong tương lai.

- Tư vấn được cung ứng thường xuyên. Khác với DV tư vấn được cung ứng đơn lẻ, DV tư vấn này thể hiện tần suất khá cao trong quan hệ giữa DN với các nhà cung cấp. Ngoài việc các nhà cung cấp đưa ra lời khuyên về tương lai dài hạn cho các nhà quản lý DN, họ còn có các tư vấn tác nghiệp hỗ trợ DN trong hoạt động KD của DN. Ví dụ DV tư vấn kế toán kiểm toán, DV tư vấn marketing,...

b4. Giá và phí thị trường của các dịch vụ tư vấn quản lý

Khi các nhà cung ứng cung cấp DV TVQL cho KH có nhu cầu sử dụng, họ sẽ căn cứ vào chi phí tạo ra DV, căn cứ vào mối quan hệ giữa bên mua và bên bán, căn cứ nhu cầu KH để đề xuất một mức phí hoặc giá tương xứng với giá trị DV mà họ cung cấp. Thông thường ban đầu khi mới xuất hiện nhu cầu về DV TVQL, số lượng các nhà cung cấp có hạn, hơn nữa do tính mới mẻ nên giá DV TVQL thường các KH chưa có đủ hành vi chấp nhận giá một cách khoa học nên các DN thường dựa trên lượng định chi phí và phân cộng thêm để tính giá, tuy nhiên việc định giá DV TVQL cần chuyển theo hướng dựa trên giá trị cung ứng cho KH sẽ phù hợp hơn.

b5. Thế chế cạnh tranh và hợp tác trên thị trường về cung ứng DV TVQL

Hợp tác nhằm tạo lợi thế cạnh tranh là vấn đề các DN cung ứng DV TVQL nhận thấy trong quá trình cung ứng DV cho KH. Đồng thời khi có nhiều tổ chức cùng cung ứng DV TVQL trên thị trường sẽ tạo sự cạnh tranh giữa các DN cung ứng. Sự cạnh tranh đó hướng tới sự giành giật KH nhằm tăng doanh thu và lợi nhuận, tăng vị thế trong hoạt động cung ứng của mình.

Như vậy, từ sự xuất hiện của nhu cầu về DV TVQL trên thị trường dẫn đến sự ra đời của các tổ chức cung ứng tìm cách thỏa mãn nhu cầu này của người sử dụng, các tổ chức này cung ứng DV dựa trên một mức giá và phí nhất định trong mối tương quan tương đối với các chất lượng DV. Dần dần xuất hiện sự cạnh tranh và hợp tác trong quá trình cung cấp loại hình DV này. Khi tồn tại nhu cầu, có các nhà cung ứng và cung ứng các DV với mức phí và giá nhất định đồng thời có cạnh tranh hợp tác trên thị trường

khi cung ứng DV, các yếu tố này tích tụ đến một mức độ nhất định sẽ làm xuất hiện thị trường DV TVQL trong mối quan hệ tương tác là loại thị trường người mua. Khi đó DV TVQL là sản phẩm trên thị trường và đặt ra yêu cầu đối với sản phẩm hàng hóa DV trên thị trường. Từ đó ra đời và hình thành thị trường DV TVQL và thị trường này tồn tại như là một tất yếu khách quan.

1.2. PHÂN ĐỊNH NỘI DUNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP TƯ VẤN

1.2.1. Khái niệm và thực chất năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Theo từ điển Tiếng Việt năng lực là "khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó" [53], hoặc năng lực là "phẩm chất tâm lý và sinh lý tạo cho con người khả năng hoàn thành một hoạt động nào đó với chất lượng cao" [53]. Góc độ một tổ chức, năng lực được thể hiện ở mức độ sử dụng khả năng và nguồn lực sẵn có của tổ chức đó để thực thi các hoạt động chủ yếu.

Năng lực là nói đến việc sử dụng khả năng như thế nào, thể hiện trình độ sử dụng khả năng, trình độ khai thác khả năng. Thực tế đã chứng minh nếu biết cách khai thác tiềm năng có thể biến tiềm năng đó trở thành năng lực. Đề cập đến năng lực chính là đề cập đến chiến lược khai thác tiềm năng. Ví dụ: Một doanh nghiệp có rất nhiều khả năng thể hiện ở sự sẵn có của các nguồn lực vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, máy móc, thiết bị, con người. Tuy nhiên với mỗi nhà quản trị khác nhau, với chiến lược sử dụng các khả năng tiềm tàng khác nhau sẽ tạo ra các năng lực khác nhau. Một nhà quản trị giỏi có thể tận dụng tốt nhất khả năng sẵn có về nguồn lực để tạo ra các năng lực cung ứng tốt nhất và ngược lại nhà quản trị không biết cách khai thác khả năng sẵn có chỉ có thể tạo ra những năng lực cung ứng tồi cho doanh nghiệp trong việc thỏa mãn nhu cầu của thị trường. Hay một ví dụ khác: Thái Lan, một đất nước có tiềm năng du lịch bình thường, tức khả năng sẵn có chỉ ở mức độ trung bình tuy nhiên năng lực cung ứng dịch vụ của Thái Lan rất tốt. Điều đó thể hiện trình độ khai thác khả năng rất tốt của ngành du lịch Thái Lan.

Còn đề cập đến nguồn lực là đề cập đến các yếu tố tham gia vào việc tạo ra khả năng. Các yếu tố có thể kể đến như là: nguồn nhân lực, vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật, uy tín, thương hiệu, văn hóa DN, các lợi thế TM của tổ chức đó,...

Như vậy năng lực cung ứng của DN là khả năng và nguồn lực sẵn có của DN để cung cấp những sản phẩm hàng hóa DV cần thiết để đáp ứng nhu cầu của KH. Nói cách khác năng lực cung ứng của DN được hiểu là tích hợp các khả năng và nguồn nội lực để cung cấp những sản phẩm cần thiết cho KH nhằm duy trì và phát triển thị phần,

lợi nhuận và định vị những ưu thế nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định. Năng lực cung ứng của DN thể hiện thực lực và lợi thế của DN trong việc thỏa mãn nhu cầu của KH để thu lợi ích ngày càng cao cho DN.

Để tồn tại và phát triển bền vững DN phải có năng lực cung ứng, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường, tạo lợi thế cạnh tranh, chiếm lĩnh được nhiều thị phần. Một thị trường được đánh giá là có sức cung tốt phải là một thị trường ở đó có nhiều các nhà cung ứng DV TVQL có năng lực. Năng lực cung ứng của DN được cấu thành bởi nhiều yếu tố, có những yếu tố là bền vững, có những yếu tố đóng vai trò nguồn, có những yếu tố được hiển thị, các yếu tố tạo năng lực cốt lõi cho DN trên thị trường.

Với lĩnh vực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý, theo tác giả luận án, ***năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của DN tư vấn được hiểu là tích hợp các khả năng và nguồn lực được huy động để đề xuất và cung ứng giá trị đáp ứng nhu cầu dịch vụ tư vấn quản lý của các khách hàng và đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp tư vấn đó trong dài hạn.***

Từ khái niệm trên có thể rút ra một số kết luận sau:

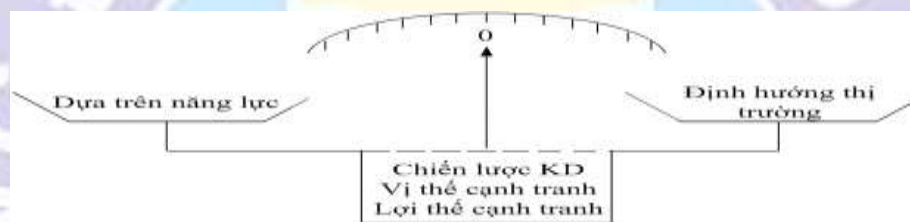
Một là, năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của một doanh nghiệp tư vấn là khả năng cung cấp được DV đó trong khi có nhiều người cùng cung cấp loại DV đó trên cùng thị trường. Nó được thể hiện qua việc tạo được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm thị phần lớn hơn, tạo thu nhập cao và phát triển bền vững.

Hai là, xét trên phương diện toàn thị trường, thị trường nào có nhiều DN cung ứng DV TVQL có năng lực thì thị trường đó có cung về loại hình DV này tăng lên. Như vậy, năng lực cung ứng DV TVQL nói chung của thị trường được thể hiện qua mức cung của toàn thị trường về loại hình DV TVQL.

Ba là, năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn không phải là phép cộng số học các khả năng và nguồn lực với tư cách là tổng tài nguyên của DN mà phải xem xét nó trên ba góc độ. Thứ nhất, xem xét năng lực cung ứng trong mối quan hệ với mục tiêu và phạm vi chiến lược KD của DN đó và vì vậy, vấn đề không phải là tổng số học và hình thức của năng lực mà là năng lực cung ứng đó có cân bằng, tương thích và nâng cao hiệu suất quá trình cung ứng DV theo dung lượng thị trường, thực chất là thị trường khả hiệu lực của DN hay không. Thứ hai, xem xét năng lực cung ứng theo tiếp cận chu trình cung ứng giá trị với mục tiêu là mức giá trị được DN chia sẻ cho KH mục tiêu phải đóng vai trò hạt nhân của năng lực cung ứng, mức đó phải cao hơn rõ rệt so với giá trị đạt được nếu DN-KH tự đầu tư và làm, đồng thời phải cao hơn giá trị do đối

thủ cạnh tranh cung ứng trên cùng thị trường. Do vậy, năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn trước hết phải được xem xét từ phía hành vi chọn mua và sử dụng DV TVQL của DN có độ hấp dẫn, tín nhiệm và tin cậy ra sao. Thứ ba, năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn không chỉ được xem xét theo góc độ định hướng thị trường và KH trên, những năng lực đó là quan trọng nhưng đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước được, vì vậy nó còn cần phải xem xét trên góc độ các năng lực cốt lõi của DN tư vấn được huy động khai thác và sử dụng như thế nào để lấy "bất biến ứng vạn biến" với những thay đổi thường xuyên của thị trường và môi trường. Điều đó có nghĩa, phải tiếp cận năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn như là một hệ thống cấu thành từ 3 loại năng lực cung ứng trên.

Bốn là, quản trị chiến lược KD dựa trên năng lực là một tiếp cận mới mà nhiều DN nước ta chưa quan tâm, bản chất của chiến lược KD này là phải đạt tới một cân bằng bền vững giữa định hướng thị trường và dựa trên năng lực (xem hình 1.5).



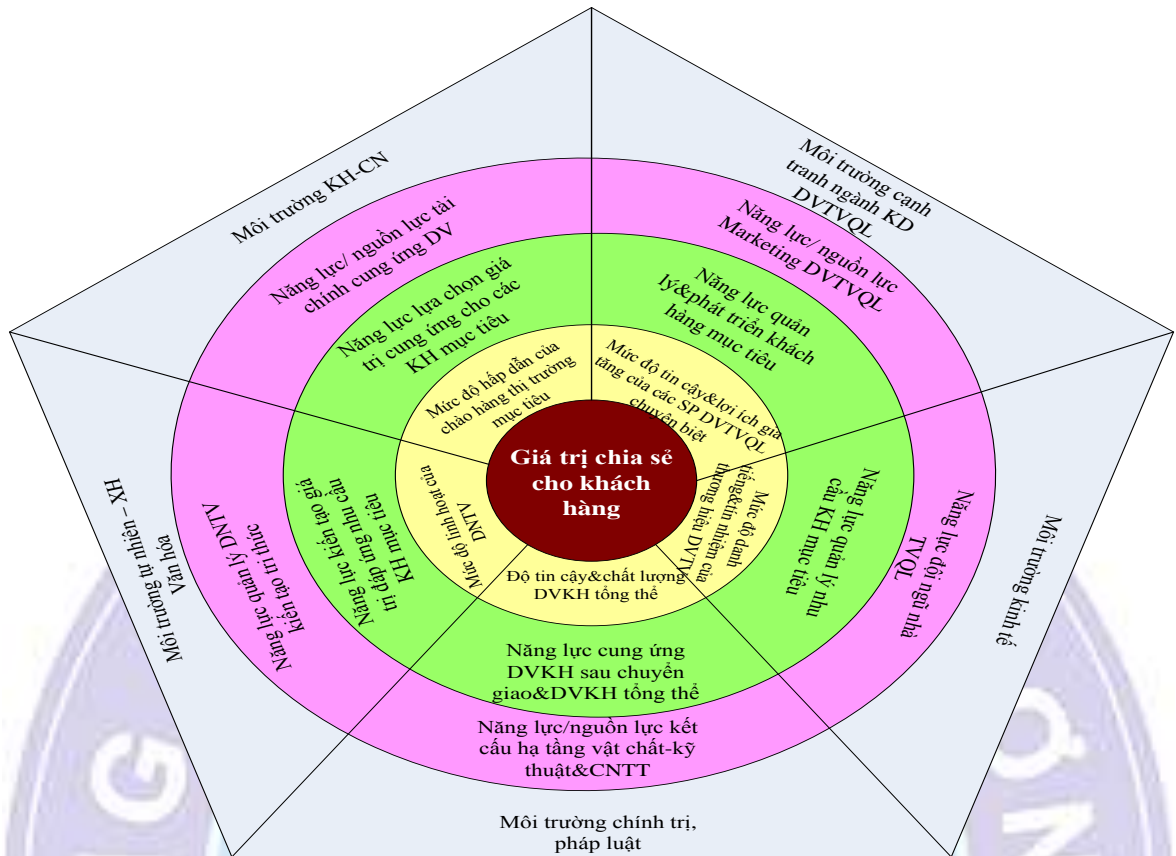
Nguồn: Nguyễn Bách Khoa [29]

Hình 1.5. Mô hình chiến lược kinh doanh cân bằng, bền vững

Năm là, không phải toàn bộ khả năng, nguồn lực và tích hợp của chúng đều tạo nên năng lực cung ứng, mà chỉ những tích hợp nào tạo nên giá trị cung ứng khác biệt, tạo nên hiệu suất giá trị gia tăng đủ lớn và tạo nên giá trị cung ứng khó bắt chước mới được đưa vào cấu thành năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn. Năng lực cung ứng DV TVQL của DN cũng có 3 cấp độ: cấp độ 1 là năng lực của nguồn lực/tài sản DN; cấp độ 2 là năng lực tích hợp để biến khả năng tiềm tàng và nguồn lực được vận dụng để tạo khả năng hiện thực; cấp độ 3 là năng lực động - năng lực tạo sự linh hoạt, thích nghi nhanh với những thay đổi môi trường và tái tạo, phát triển năng lực của DN tư vấn.

1.2.2. Mô hình cấu trúc hệ thống năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Xuất phát từ phân tích khái niệm năng lực cung ứng DV TVQL của DN trên, có thể mô hình hóa cấu trúc hệ thống năng lực cung ứng DV TVQL của DN như sau (xem hình 1.6).



Nguồn: Tác giả

Hình 1.6. Mô hình cấu trúc hệ thống năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Từ hình 1.6 cho thấy, hệ thống năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn có thể được mô tả bởi cấu trúc 4 vòng tròn đồng tâm và bao phủ ngoài bởi một hình ngũ giác. Trong đó:

- Vòng tròn hạt nhân biểu thị giá trị cung ứng được chia sẻ cho KH khi mua và triển khai các sản phẩm DV TVQL của DN tư vấn. Về nguyên tắc, giá trị này phải lớn hơn tổng chi phí KH và không nhỏ hơn giá trị cung ứng của đối thủ cạnh tranh.

- Vòng tròn thứ hai tiếp theo biểu thị chỉ số năng lực cung ứng DV TVQL của DN theo tiếp cận cạnh tranh dựa trên hành vi mua của KH và bao gồm: mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường mục tiêu; mức độ tin cậy và lợi ích gia tăng của sản phẩm DV TVQL chuyên biệt; mức độ danh tiếng và tín nhiệm của thương hiệu DN tư vấn; mức độ tin cậy và chất lượng DV KH tổng thể; và mức độ linh hoạt của DN tư vấn với thay đổi trong nhu cầu KH và thị trường.

- Vòng tròn thứ ba từ trong ra phản ánh nội hàm của năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn theo tiếp cận cấu trúc chu trình cung ứng giá trị cho KH của DN và bao gồm 5 cấu tử: năng lực lựa chọn giá trị cộng ứng; năng lực quản lý và phát triển

KH mục tiêu; năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu; năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu KH mục tiêu; năng lực cung ứng DV sau chuyển giao và DV KH tổng thể.

- Vòng tròn ngoài cùng biểu thị cấu trúc các năng lực cốt lõi của DN để huy động, vận dụng các nguồn lực DN một cách cân bằng, kịp thời linh hoạt và có hiệu suất cao các cấu thành năng lực cung ứng DV TVQL của DN trên. Các năng lực cốt lõi đó là: năng lực tài chính và tài trợ; năng lực marketing; năng lực đội ngũ nhà TVQL; năng lực kết cấu hạ tầng vật chất - kỹ thuật và CNTT; năng lực quản lý DN tư vấn kiến tạo tri thức.

- Hình ngũ giác ngoài cùng để phản ánh các nhóm yếu tố, lực lượng cơ bản của môi trường vĩ mô và môi trường ngành KD DV TVQL có ảnh hưởng cả về thời cơ và đe dọa đến nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn.

Từ mô tả trên cho thấy, để nghiên cứu nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn phải dựa trên một tiếp cận hệ thống để xem xét nó như là một hệ thống cấu trúc từ 3 bộ phận hợp thành: năng lực theo tiếp cận cạnh tranh dựa trên hành vi chọn, mua DV được DN cung ứng của KH; năng lực dựa trên cấu trúc chu trình cung ứng giá trị và năng lực huy động, vận dụng các nguồn lực cốt lõi của DN tư vấn. Chỉ trên cơ sở tổng hợp 3 tiếp cận trên mới cho phép đánh giá toàn diện thực chất và khách quan năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn.

1.2.3. Năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo tiếp cận cạnh tranh dựa trên hành vi mua của khách hàng của doanh nghiệp tư vấn

(Từ đây gọi tắt là năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo hành vi khách hàng; năng lực cung ứng động của doanh nghiệp tư vấn)

a. Lý thuyết hành vi mua các dịch vụ tư vấn của các tổ chức và doanh nghiệp

a1. Mô hình và yếu tố tạo lập hành vi mua dịch vụ TVQL của tổ chức và DN

Mô hình các yếu tố tạo lập hành vi mua dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp được mô tả ở hình 1.7.

Qua mô hình này có thể thấy, quá trình dẫn tới quyết định mua dịch vụ tư vấn quản lý của tổ chức và doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố.

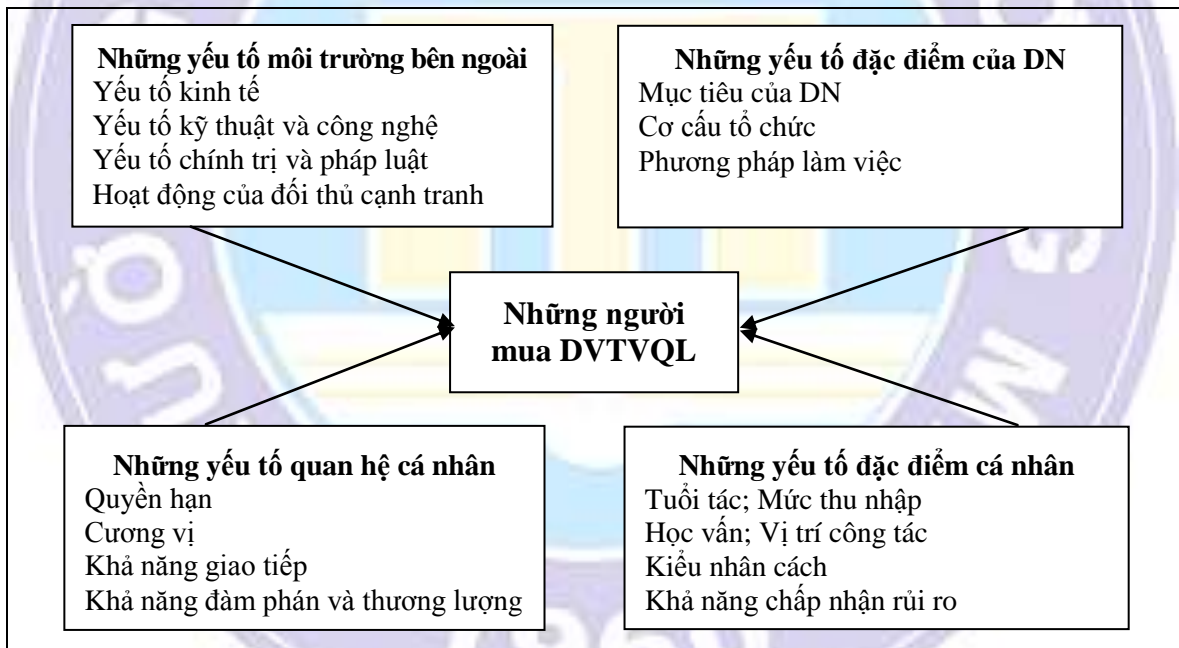
- Những yếu tố môi trường bên ngoài

Quá trình mua DV TVQL của các DN chịu sự chi phối lớn của các yếu tố bên ngoài như: yếu tố kinh tế (điều kiện kinh tế hiện tại, khả năng tăng trưởng của nền kinh tế trong tương lai,..); yếu tố kỹ thuật và công nghệ (điều kiện kỹ thuật công nghệ của quốc gia, ngành trong hiện tại, tốc độ thay đổi trong tương lai,..); yếu tố chính trị và

pháp luật (sự ổn định của thể chế chính trị, điều kiện pháp luật và hiệu lực thi hành,...); hoạt động của đối thủ cạnh tranh trên thị trường... Các DN mua DV TVQL thường phải nghiên cứu, theo dõi rất kỹ các yếu tố này để trên cơ sở đó có những quyết định phù hợp trong việc mua và sử dụng DV TVQL kịp thời thích ứng với những thay đổi mà môi trường bên ngoài mang lại. Vì thế đặt ra yêu cầu đối với các DN cung ứng DV TVQL cũng phải nghiên cứu kỹ những yếu tố thuộc môi trường bên ngoài để đoán nhận những thay đổi và cách ứng xử dẫn tới hành vi mua của các DN sử dụng.

- Những yếu tố đặc điểm của DN

Mỗi DN tồn tại trên thị trường đều có mục đích, sứ mệnh riêng, và để đạt được điều đó, các DN phải có các chiến lược KD phù hợp. Để thực thi các chiến lược KD đó, các DN phải có cơ cấu tổ chức, hệ thống tổ chức nội bộ riêng biệt, phương pháp tiến hành công việc riêng biệt,... Đây cũng là những yếu tố tác động đến hành vi mua DV TVQL của các DN sử dụng. Bởi lẽ với cơ cấu tổ chức khác nhau, cách thức phân quyền khác nhau sẽ tác động đến quá trình quyết định mua DV khác nhau.



Nguồn: Philip Kotler [38]

Hình 1.7. Những yếu tố tạo lập hành vi mua dịch vụ TVQL của doanh nghiệp

- Những yếu tố đặc điểm cá nhân

Đây là những yếu tố thuộc về đặc điểm cá nhân của những người đại diện DN mua DV TVQL, bao gồm: tuổi tác, mức thu nhập, học vấn, vị trí công tác, kiểu nhân cách, mức độ chấp nhận rủi ro,... Những yếu tố này có ảnh hưởng đến hành vi mua của tổ chức DN bởi lẽ chính những con người cụ thể sẽ đại diện DN ra quyết định mua DV

TVQL. Khi tham gia vào quá trình đó, người đại diện DN sẽ mang vào đó những động cơ cá nhân, những nhận thức cũng như sở thích riêng của mình. Đồng thời mỗi cá nhân cũng sẽ có những cách thức tổ chức công việc để đạt mục tiêu đề ra là khác nhau. Vì thế, các DN cung ứng DV TVQL cần nắm rõ về đặc điểm cá nhân những người đại diện cho DN mua hàng để có các sách lược thích ứng.

- Những yếu tố quan hệ cá nhân

Những yếu tố được kể đến trong nhóm này bao gồm: quyền hạn, cương vị, khả năng giao tiếp, khả năng đàm phán và thương lượng,... Mặc dù đây là quá trình mua DV của một tổ chức, một DN tuy nhiên rất khó để các DN cung ứng DV TVQL theo dõi những biến động trong hành vi mua của cả tập thể, thay vào đó là những yếu tố thuộc về quan hệ cá nhân của người đại diện tổ chức mua hàng.

a2. Quá trình dẫn tới quyết định mua dịch vụ tư vấn quản lý

Quá trình dẫn tới quyết định mua DV TVQL của các tổ chức DN được mô tả qua quy trình bao gồm 5 bước như sau (xem hình 1.8):

- *Xác định nhu cầu về DV TVQL*

Quá trình dẫn tới mua hàng DV TVQL được bắt đầu từ việc một nhà quản lý ở một vị trí nào đó trong công ty nhận thấy cần phải sử dụng DV TVQL để giải quyết một hoặc một số vướng mắc trong quá trình quản lý hoạt động KD của DN hay của một bộ phận mà nguồn lực bên trong DN không cho phép giải quyết điều đó. Đây còn được gọi là quá trình bắt đầu hình thành ý thức về nhu cầu sử dụng DV TVQL, quá trình này chịu sự chi phối của nhiều yếu tố, như: quan điểm của DN về việc sử dụng DV mua ngoài, năng lực trình độ của các nhà quản lý đối với việc phát hiện vấn đề, trình độ của đội ngũ hiện có, khả năng tài chính của DN,... Sau khi ý thức được nhu cầu, nhà quản lý đó sẽ tư duy để định hình rõ hơn về nhu cầu sử dụng DV TVQL của DN mình. Đối với loại hình DV này, do tính mới mẻ của nó nên thông thường mặc dù có ý thức về nhu cầu nhưng nhà quản lý không hình dung được đầy đủ về nhu cầu nên rất cần có sự định hướng giúp xác định đúng nhu cầu của các DN cung ứng loại hình DV này.

- *Đánh giá giá trị kỳ vọng thông qua việc sử dụng DV TVQL*

Ở giai đoạn này, thông thường các nhà quản lý sẽ xác định về các đặc tính của sản phẩm DV TVQL từ đó hình dung và trình bày về những lợi ích có thể nhận được khi sử dụng DV, đó cũng là những giá trị kỳ vọng mà KH mong muốn nhận. Tuy nhiên như đã phân tích ở trên do tính mới mẻ của loại DV này nên các nhà quản lý cũng có thể chưa nhận thức được đầy đủ về lợi ích, giá trị nhận được khi sử dụng DV. Các nhà cung cấp DV cần hiểu rõ điều này để tác động giúp KH nhận thức đầy đủ làm cơ sở thúc đẩy quyết định mua DV.

- *Tìm nhà cung cấp và yêu cầu chào hàng*

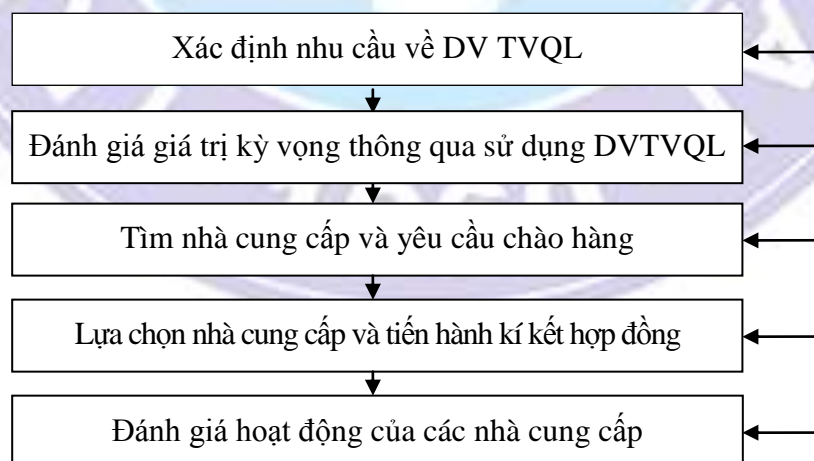
Tiếp theo các nhà quản lý bắt đầu tìm kiếm các nhà cung cấp DV có trên thị trường. Các nguồn thông tin để tìm kiếm thông qua internet, qua giới thiệu của người quen, qua hiệp hội các DN, qua quảng cáo của các DN tư vấn... Với các DN đã từng sử dụng DV TVQL việc tìm nhà cung cấp sẽ được xuất phát từ chính danh sách nhà cung cấp. Sau khi có được một vài nhà cung cấp các nhà quản lý sẽ yêu cầu phía các DN tư vấn tiến hành chào hàng. Đây là giai đoạn hết sức quan trọng bởi lẽ thời điểm này các DN tư vấn sẽ có cơ hội để giúp KH định hình rõ nhu cầu, thấy rõ lợi ích khi sử dụng DV và đặc biệt là quy trình cung cấp DV thỏa mãn nhu cầu của DN-KH.

- *Lựa chọn nhà cung cấp và tiến hành kí kết hợp đồng*

Giai đoạn này phía DN-KH sẽ dựa trên cơ sở chào hàng của các nhà cung cấp để tiến hành lựa chọn nhà cung cấp. Một số tiêu chí trong đánh giá và lựa chọn nhà cung cấp DV TVQL được kể đến như: uy tín thương hiệu, mức độ tương quan giữa giá trị kỳ vọng và mức giá, năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn,.. Thường trước khi đi đến quyết định lựa chọn, phía DN-KH sẽ có những tiếp xúc, thương lượng đàm phán với các nhà cung cấp để tìm được điều kiện mua hàng có lợi nhất dựa trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu đã xác định. Sau khi lựa chọn được nhà cung cấp DN-KH sẽ tiến hành giao kết dự án và kí kết hợp đồng với nhà cung cấp được lựa chọn.

- *Đánh giá hoạt động của các nhà cung cấp*

Giai đoạn này, DN-KH tiến hành đánh giá các nhà cung cấp, xác định mức độ thỏa mãn nhu cầu, từ đó quyết định có phải tiếp tục mua dịch vụ hay không. Trường hợp đã thỏa mãn sẽ tạo cơ sở cho việc lựa chọn nhà cung cấp ở những lần mua DV kế tiếp.



Nguồn: Philip Kotler [38]

Hình 1.8. Quá trình dẫn tới quyết định mua dịch vụ TVQL của các tổ chức và DN

b. Mô hình cấu trúc năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo hành vi khách hàng của doanh nghiệp tư vấn

Từ những nghiên cứu lý thuyết hành vi mua DV TVQL của KH, tổ chức và DN, kế thừa kết quả nghiên cứu thực chứng về các tiêu chí mà KH đánh giá cao để tạo nên thị phần trái tim (Share of Heart - SOH) và tâm trí (Share of Mind - SOM) của KH - đó cũng chính là tiêu chí đánh giá độ hấp dẫn (sức cạnh tranh) hay năng lực cung ứng động của DN cung ứng DV, cho phép xác định 5 tiêu chí cơ bản cấu thành năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn là: mức độ hấp dẫn của chào hàng DV tư vấn thị trường mục tiêu; mức độ tín nhiệm và sự tin cậy của sản phẩm DV TVQL chuyên biệt; danh tiếng, thương hiệu của DN tư vấn; mức độ tin cậy và chất lượng DV KH của DN tư vấn; mức độ linh hoạt và năng động của DN tư vấn (xem hình 1.6 - vòng tròn thứ 2 từ trong ra).

Trong đó:

- Mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường: chào hàng thị trường (Market Offering): là một khái niệm mới của marketing hiện đại, khác với quan niệm chào hàng thông thường và được hiểu là một tổ hợp những đặc tính khác biệt nổi trội của các sản phẩm DV TVQL hỗn hợp (service mix), các DV TM và chào giá TM các sản phẩm đó tạo lập nên một đề xuất giá trị phù hợp với nhu cầu, mong muốn của tập KH của DN tư vấn trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường mục tiêu đó. Độ hấp dẫn của chào hàng DV TVQL của DN tư vấn được xác định chủ yếu qua 5 tham số: mức khác biệt nổi trội của sản phẩm DV tư vấn; mức khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về giá và các điều kiện TM sản phẩm DV TVQL; mức khác biệt nổi trội về yếu tố con người (nhân viên tiếp xúc và đội ngũ nhà tư vấn); mức khác biệt nổi trội về bằng chứng vật chất (Physical Evidence); mức khác biệt nổi trội về hình ảnh thương hiệu của DN tư vấn.

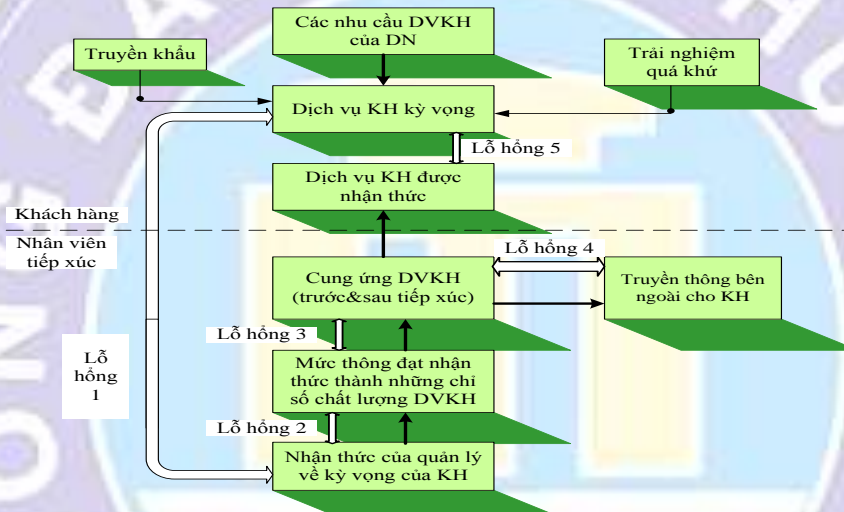
- Mức độ tin cậy và lợi ích gia tăng của các sản phẩm DV TVQL chuyên biệt được xác định chủ yếu qua 5 tham số: mức hoàn chỉnh và khả thi của cấu trúc sản phẩm DV TVQL chuyên biệt; mức chất lượng sản phẩm DV TVQL; mức năng suất của cung ứng sản phẩm DV TVQL; mức phát triển sản phẩm DV cốt lõi sang sản phẩm DV chuyên biệt; mức độ tín nhiệm của DN tư vấn về bí mật sản phẩm chuyên biệt của KH.

- Mức độ danh tiếng và tín nhiệm của thương hiệu DN tư vấn được phản ánh và đánh giá qua 3 tham số: năng lực đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu dựa trên KH; mức độ phát triển hệ thống nhận diện và truyền thông thương hiệu; mức đánh giá sức mạnh và giá trị thương hiệu của KH.

- Mức độ tin cậy và chất lượng DV KH tổng thể. Đây là một tiêu chí quan trọng với bất kỳ DN nào và đặc biệt quan trọng với DN tư vấn bởi đó là nội dung trọng yếu của quản trị chất lượng DV. Có thể vận dụng mô hình chất lượng DV của

Parasuraman, Zeithaml và Barry về 5 lỗ hổng DV dẫn tới việc cung ứng DV không thành công (xem hình 1.9). Ở đây độ tin cậy và chất lượng DV KH được xác định chủ yếu qua 3 tham số: mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa các hoạt động chăm sóc KH; mức chất lượng DV KH; độ tin cậy của KH với DV KH của DN tư vấn.

- Mức độ linh hoạt của DN tư vấn với thay đổi trong nhu cầu KH và thị trường là tiêu chí rất quan trọng bởi môi trường, thị trường và cạnh tranh thường xuyên thay đổi, tính linh hoạt của hệ thống sẽ vừa quyết định năng lực ứng xử kịp thời vừa đảm bảo năng suất và tốc độ cung ứng của DN. Tiêu chí này chủ yếu được đánh giá qua 3 tham số: mức độ phát triển làm theo ý KH của hệ thống cung ứng DV; mức độ linh hoạt của thay đổi cấu trúc sản phẩm DV; mức độ cập nhật kịp thời của thông tin và ứng xử nhanh, hiệu quả với những thay đổi trên thị trường,...



Nguồn: Zeithaml, Parasuraman & Berry [87]

Hình 1.9. Mô hình chất lượng dịch vụ

Trên đây là 5 chỉ số quan trọng nhất cấu thành năng lực cung ứng DV TVQL theo hành vi KH của DN tư vấn, giữa chúng có độ quan trọng khác nhau góp phần vào năng lực tổng thể và quyết định đến xếp loại sức hấp dẫn KH và định vị cạnh tranh của DN.

1.2.4. Năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo tiếp cận cấu trúc chu trình cung ứng giá trị của doanh nghiệp tư vấn

(Từ đây gọi tắt là năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo cấu trúc giá trị)

Trên cơ sở tiếp cận cấu trúc chu trình cung ứng giá trị cho KH tại hình 1.2b và phân tích thực chất khái niệm năng lực cung ứng DV TVQL, cũng như những đánh giá từ phía KH về năng lực cung ứng theo hành vi nêu trên, đến lượt mình, DN tư vấn phải xem xét chất lượng và hiệu suất của việc tích hợp khả năng và nguồn lực - nghĩa là năng lực thực tế của DN tư vấn trong việc triển khai chu trình cung ứng giá trị cho KH.

Có thể mô hình hóa năng lực cung ứng dịch vụ TVQL theo cấu trúc giá trị của DN tư vấn qua 5 tiêu chí cấu thành sau (xem hình 1.6 vòng tròn thứ 3 từ trong ra): năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu; năng lực quản lý và phát triển KH mục tiêu; năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu; năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu KH mục tiêu; năng lực cung ứng dịch vụ sau chuyển giao và DV KH tổng thể.

a. Năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu

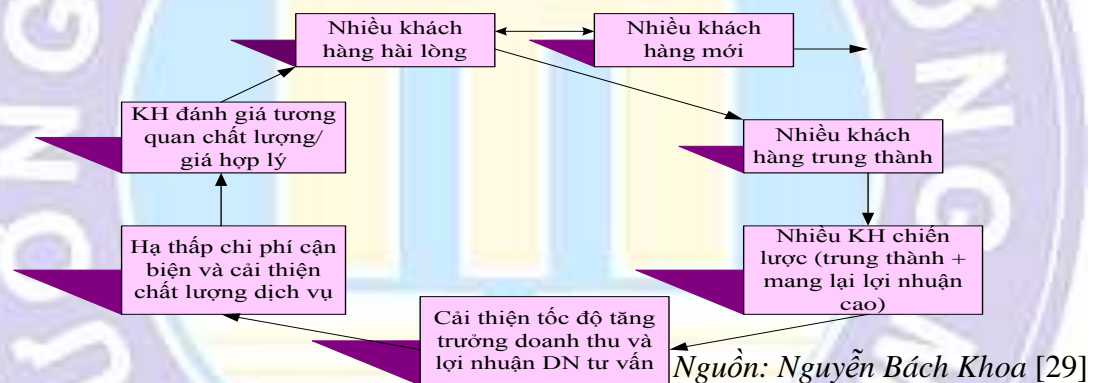
Đây là khâu khởi đầu của chu trình cung ứng giá trị dựa trên nguyên lý cơ bản của quá trình marketing chiến lược sau: mỗi DN tư vấn đều phải nhận dạng và thực hiện các quyết định chiến lược thị trường của mình căn cứ vào phân tích tính hấp dẫn thị trường và sức mạnh KD của mình. Trừ trường hợp độc quyền KD, tuyệt đại đa số thị trường DV TVQL của DN là thị trường cạnh tranh, trước hết là cạnh tranh người mua và người bán, sau đó là cạnh tranh người bán - người bán và cạnh tranh sản phẩm DV. Trong trường hợp này, để tồn tại và phát triển, DN tư vấn không thể huy động tổng năng lực nguồn của mình cho tất cả thị trường mà vẫn có vị thế cạnh tranh mạnh với đối thủ cạnh tranh và với KH. Cách làm khôn ngoan là vận dụng tập trung tổng năng lực nguồn vào một hoặc một vài đoạn thị trường, tại đó nếu đề xuất và định vị một giá trị phù hợp và lựa chọn giá trị chào hàng thị trường khác biệt nổi trội sẽ cho phép DN tư vấn đạt tới vị thế cạnh tranh cao và phát huy lợi thế cạnh tranh của mình.

Cách làm này là hiện thực và khả thi bởi thị trường DV TVQL là không đồng nhất bởi dù cho nó đã được định nghĩa khá rõ, đó là tập các KH tổ chức và DN có nhu cầu thị trường về các DV TVQL thì trong tập này còn có khác biệt về cấu trúc nhu cầu, về đặc tính hành vi và về đặc điểm của DN-KH, nghĩa là thị trường DV TVQL đã bao hàm nhiều đoạn thị trường khác nhau hợp lại. Về cấu trúc, năng lực này chủ yếu được đánh giá bởi 3 tham số: khả năng nhận biết và lựa chọn (đoạn) thị trường mục tiêu; khả năng đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu; khả năng lựa chọn giá trị chào hàng khác biệt hóa nổi trội cho mỗi (đoạn) thị trường mục tiêu của DN tư vấn.

b. Năng lực quản lý và phát triển khách hàng mục tiêu

Nguyên lý cơ sở của năng lực này là ngay trên thị trường mục tiêu được lựa chọn cũng tồn tại các đối thủ cạnh tranh có cùng lựa chọn, hoặc KH trên đoạn thị trường này không nhất thiết phải chọn mua theo chào hàng thị trường của những người bán trên đoạn thị trường đó mà họ được hấp dẫn sang đoạn thị trường kế cận của những người bán khác. Vì vậy việc lựa chọn giá trị mới chỉ là tiền đề, vấn đề là phải xâm nhập, khai thác thị trường mục tiêu đó ra sao, nghĩa là phải làm cho các KH nhận được các thông điệp có sức hấp dẫn của DN tư vấn để thu hút và phát triển KH và quản trị tốt quan hệ KH. Truyền thông thu hút KH ở đây có bản chất là truyền thông đại chúng về giá trị khác biệt nổi trội

của DN trong so sánh với kì vọng hành vi mua của KH và so với đối thủ cạnh tranh thông qua các thông điệp sáng tạo, hấp dẫn, các phương tiện truyền thông đại chúng (quảng cáo, xúc tiến bán, quan hệ công chúng (PR)) để tác động đến tập KH mục tiêu theo mô thức ATDA (Chú ý - Attention; Thích thú - Interest; Ham muốn - Desire và hành động - Action). Kết quả là thu hút KH tiềm năng thành KH hiện thực của DN. Tiếp theo là việc giữ gìn và phát triển KH mục tiêu. Nghĩa là DN tư vấn phải có năng lực để bảo vệ và phát triển thị trường của mình - điều sống còn của bất kì DN nào. Cơ sở của giữ gìn và phát triển KH là phát triển năng lực động của DN tư vấn trong cung ứng DV TVQL theo hành vi đã nêu trên để một mặt tăng cường các tham số còn yếu để giữ gìn và phát triển (nâng cao tỷ lệ và tần số đặt hàng) KH hiện tại đồng thời phát huy các lợi thế năng lực động để thu hút KH mới, kể cả KH hiện tại của đối thủ cạnh tranh. Cuối cùng DN tư vấn phải phát triển được năng lực marketing cốt lõi của mình, đó là năng lực quản lý quan hệ KH (CRM - Customer Relationship Management). Ở đây tư duy chủ đạo của CRM là vai trò hàng đầu của nhóm KH trung thành (xem hình 1.10) và phải đưa hoạt động chăm sóc KH thành một cơ cấu tổ chức quan trọng trong bộ phận Marketing của DN tư vấn.



Hình 1.10. Chu trình phát triển khách hàng trung thành

Về cấu trúc năng lực này được xác định chủ yếu qua 3 tham số: khả năng truyền thông đại chúng thu hút KH mục tiêu; khả năng giữ gìn và phát triển KH mục tiêu; khả năng CRM mục tiêu của DN tư vấn.

c. Năng lực quản lý nhu cầu khách hàng mục tiêu

Nguyên lý cơ sở của năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu là ở chỗ, DN tư vấn không chỉ cần có năng lực thu hút và phát triển KH mà còn phải chuyển hóa những KH này thành người mua DV của DN, nghĩa là phải chuyển hóa những nhu cầu mong muốn của KH thành các nhu cầu thị trường của DN tư vấn. Bản chất của quản lý nhu cầu các KH mục tiêu là phải truyền thông, thuyết phục từng cá nhân KH để phát triển nhu cầu, mong muốn chưa thỏa mãn của KH thành nhu cầu toàn diện của họ và chuyển hóa nhu cầu toàn diện thành các giao kết đặt hàng/ hợp đồng về cấu trúc của giá và các

điều kiện TM DV. Ở đây, truyền thông thuyết phục KH có bản chất là truyền thông cá nhân để truyền tải thông điệp về những lợi ích nổi trội trong chất lượng, hiệu năng của giá trị cung ứng cho mỗi KH bằng các phương tiện truyền thông cá nhân như marketing trực tiếp, marketing tương tác, truyền khẩu, bán hàng cá nhân và marketing quan hệ để tác động đến KH theo mô thức DIPADA (Định nghĩa - Definition; Nhận biết - Identification; Chứng minh - Prove; Chấp nhận - Acceptation; Ham muốn - Desire; Quyết định giao kết - Action dẫn tới kết quả là KH tham gia vào giao kết đặt hàng. Nội dung của các giao kết đặt hàng gồm những thương thảo và giao kết về cấu trúc hoàn chỉnh và chuyên biệt về sản phẩm DV TVQL cho từng KH - người mua dưới dạng phát triển gói giải pháp KH về vấn đề quản lý DN mà KH có nhu cầu, mong muốn được tư vấn chứ không phải là những trả lời/giải pháp riêng lẻ cho các câu hỏi và các vấn đề khác biệt của KH. Tiếp theo là thương thảo và giao kết về giá DV trong tương quan với chất lượng DV và dựa trên giá trị/lợi ích của các DV cơ bản và DV bổ sung. Cuối cùng là thương thảo và giao kết về các điều kiện TM DV cả về trách nhiệm pháp lý, kinh tế, khoa học kỹ thuật của mỗi bên, cả về những giá trị lợi ích về DV KH mà DN cung ứng cho KH.

Về cấu trúc của năng lực này được đánh giá chủ yếu qua 3 tham số: khả năng truyền thông cá nhân thuyết phục KH mục tiêu, khả năng phát triển nhu cầu và giao kết cấu trúc sản phẩm DV chuyên biệt; khả năng thương thảo và giao kết các điều kiện TM và chuyển giao sản phẩm DV của DN tư vấn.

d. Năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng khách hàng mục tiêu

Nguyên lý cơ sở của năng lực này: trong KD DV, quá trình xử lý và đáp ứng đặt hàng của KH là một trong năm quá trình cốt lõi của cung ứng DV nói chung và cung ứng DV TVQL nói riêng. Quá trình này cũng là khâu then chốt của chu trình cung ứng giá trị cho KH. Để triển khai có hiệu suất cao quá trình này, DN tư vấn cần thiết phải có đủ năng lực để R&D thiết kế gói giải pháp của sản phẩm DV, năng lực quản trị chất lượng và năng suất cung ứng sản phẩm DV và năng lực trình diễn, chuyển giao gói giải pháp sản phẩm DV và thực hiện giá trị cung ứng. Ở đây, năng lực R&D gói giải pháp của sản phẩm DV phụ thuộc vào trình độ, năng lực của đội ngũ các nhà TVQL, vào năng lực thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức quản trị DN-KH, vào năng lực làm việc theo nhóm dự án, và vào khả năng outsourcing nguồn lực bên ngoài DN kể cả nguồn lực của DN-KH. Để tối ưu hóa giá trị cung ứng gói giải pháp của sản phẩm DV, DN tư vấn phải triển khai năng lực quản trị chất lượng DV TVQL thông qua năng lực "làm phẳng" 5 lỗ hổng chất lượng DV (xem hình 1.9 trên), năng lực hoạch định các chuẩn chất lượng theo đối sánh (Bechmarking) theo cam kết của quản lý cấp cao; và năng lực thỏa mãn cả KH và nhân viên DN tư vấn, đặc biệt là đảm bảo bí mật thông tin cho KH. Tiếp theo để thỏa mãn tính kịp thời (just in

time), tăng cường lợi thế cạnh tranh và nâng cao giá trị gia tăng cho sản phẩm DV, DN tư vấn phải tăng cường quá trình tạo nguồn, nâng cao hiệu suất các quá trình tác nghiệp cốt lõi, đẩy nhanh việc đưa sản phẩm ra thị trường (Time and Speed to Market), trên cơ sở kênh phân phối trực tiếp hoặc trực tuyến bằng tin học hóa và áp dụng e-commerce, để cung ứng có hiệu quả các giá trị được kiến tạo. Nội dung này chủ yếu phụ thuộc vào năng lực quản lý năng suất cung ứng DV của DN tư vấn. Cuối cùng, khâu kết thúc và thể hiện tổng hợp kết quả của quá trình cung ứng sản phẩm DV là thực hiện giá trị cung ứng - với DN tư vấn đó là việc chuyển giao sản phẩm DV TVQL cho KH. DN tư vấn phải có đủ năng lực chuyển giao/ thực hiện giá trị cung ứng, cả "phần cứng" lẫn "phần mềm". "Phần cứng" của năng lực này là bản báo cáo thiết kế gói giải pháp tư vấn với đầy đủ luận cứ khoa học và thực tiễn; các cơ sở dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thuộc phụ lục; các phân tích tính khả thi; các tiêu lượng hiệu quả tổ chức-quản lý; kinh tế-tài chính của gói giải pháp tư vấn. "Phần mềm" của chuyển giao là nghệ thuật trình diễn báo cáo, uy tín của nhóm nhà tư vấn chuyển giao; khả năng bảo vệ và phát triển ý tưởng, khả năng lôi cuốn các nhà quản lý DN-KH cùng tham gia.

Vì vậy, về cấu trúc của năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu chủ yếu được xác lập bởi 4 tham số: khả năng R&D thiết kế các sản phẩm chuyên biệt; khả năng quản lý chất lượng sản phẩm DV và quá trình DV, khả năng quản lý năng suất cung ứng DV và khả năng chuyển giao/ thực hiện giá trị cung ứng.

e. Năng lực cung ứng dịch vụ sau chuyển giao và dịch vụ khách hàng tổng thể

Khác quá trình cung ứng hàng hóa vật chất, phần lớn quá trình này được kết thúc ở khâu bán hàng, một vài hàng hóa có yêu cầu DV hậu mãi (bảo hành, bảo trì) nhưng không phải có ý nghĩa bản chất như quá trình cung ứng DV TVQL. Việc kết thúc chuyển giao mới chỉ là tạo ra giá trị và sự thỏa mãn có tính kỳ vọng, chúng chỉ được hiện thực hóa khi DN-KH đưa gói giải pháp tư vấn vào thực thi. Nếu DN tư vấn bỏ qua hoặc coi nhẹ khâu này sẽ dễ dàng dẫn tới mất tín nhiệm và mất KH trong triển vọng. Vì vậy DN phải phát triển năng lực cung ứng DV hậu chuyển giao và quản lý DV KH bao gồm năng lực cung ứng các DV hỗ trợ DN-KH trong triển khai thực hiện và vận dụng gói giải pháp tư vấn như đào tạo, cung cấp thông tin, tham gia điều phối, điều chỉnh, tổ chức hội thảo chuyên đề nội bộ DN-KH, tổ chức tham quan, trải nghiệm tại DN tiên tiến,... Năng lực DV KH tổng thể là một yếu tố rất quan trọng hợp thành tổng năng lực cung ứng DV TVQL đặc biệt trong giai đoạn đầu hình thành và tăng trưởng thị trường DV TVQL khi mà niềm tin, thói quen và thái độ của các nhà quản lý DN-KH về mua DV tư vấn còn chưa cao và vững chắc thì chất lượng và độ tin cậy DV KH đóng vai trò thiết yếu và gắn liền với chất lượng cung ứng DV TVQL bao gồm các

yếu tố tổ chức DV chăm sóc KH trước, trong và sau chuyển giao, quản lý chất lượng DV KH và bằng chứng vật chất cho hệ thống DV KH của DN, như đạt đẳng cấp ISO 9001/2000, các phương tiện, tiện nghi dành cho KH, cơ sở dữ liệu KH.

Về cấu trúc của năng lực này được đánh giá chủ yếu qua 4 tham số: khả năng cung ứng DV hỗ trợ sau chuyển giao cho DN-KH, khả năng tổ chức DV chăm sóc KH; khả năng quản lý chất lượng và sự thỏa mãn của KH mục tiêu; và khả năng tạo độ tin cậy của KH với DV KH của DN tư vấn.

Trên đây là 5 chỉ số quan trọng nhất cấu thành năng lực cung ứng DV TVQL theo tiếp cận cấu trúc giá trị của DN tư vấn. Các chỉ số này có độ quan trọng khác nhau hợp thành năng lực cung ứng tổng thể và quyết định đến xếp loại hiệu suất năng lực và vị thế cạnh tranh của DN.

1.2.5. Năng lực phát triển các năng lực cốt lõi và khác biệt của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Năng lực cốt lõi (Core Competence) là một khái niệm để chỉ những nguồn lực có giá trị cao của một DN thuộc nội dung của quản trị chiến lược DN. Có nhiều cách khái niệm, trong luận án này chúng tôi chọn khái niệm của A. Thompson và J. Strickland: "Một năng lực cốt lõi là một năng lực/ nguồn lực nào đó mà DN vận dụng nó tương đối tốt với các hoạt động bên trong khác" [84].

Khái niệm này để phân biệt với năng lực khác biệt (Distinctive Competence) được hiểu là một năng lực/nguồn lực nào đó mà DN vận dụng tương đối tốt so với đối thủ cạnh tranh. Rõ ràng là, các năng lực cốt lõi chính là nguồn, nền tảng cơ sở để tạo năng lực cạnh tranh và tạo năng lực hiệu suất cao cung ứng DV TVQL của DN tư vấn, mặt khác do đặc tính ổn định, khó bắt chước nên nó chính là cái "bất biến" để ứng xử tạo nguồn cho nâng cao 2 loại năng lực trên - cái "vạn biến".

Theo khái niệm trên, mỗi DN tư vấn đều phải chẩn đoán để xác định xem nguồn lực nào là năng lực cốt lõi, tuy nhiên nhằm mục tiêu nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL, DN tư vấn cần tập trung vào xây dựng và phát triển 5 nguồn lực đủ tiêu chuẩn là năng lực cốt lõi của DN tư vấn, gồm: năng lực huy động và quản lý sử dụng nguồn lực tài chính (còn gọi là năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho cung ứng DV); năng lực marketing DV TVQL; năng lực kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật và CNTT của cung ứng DV; năng lực đội ngũ nhà TVQL DN; năng lực quản lý DN tư vấn kiến tạo tri thức.

Trong đó, 3 năng lực đầu là năng lực cứng và 2 năng lực sau là những năng lực mềm của DN tư vấn.

a. Năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho hệ thống cung ứng DV tư vấn quản lý

Không nên nhầm lẫn năng lực này với năng lực tài chính của DN và năng lực này chính là điều kiện tiên quyết cho bất kỳ một yếu tố nào của cung ứng DV trên cả góc độ chiến lược, sách lược và tác nghiệp. Khi đánh giá năng lực tài trợ cho hệ thống cung ứng DV phải phân tích được các tác nhân tài chính như mức sinh lợi, doanh thu, chi phí, cấu tạo hữu cơ vốn cố định và lưu động, dòng tiền mặt, mức độ lành mạnh tài chính,... của DN. Tuy nhiên với các DN tư vấn, những chỉ số này chủ yếu để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu nguồn lực tài chính, còn với tài trợ cho cung ứng DV cần thiết phải xem xét mức độ, tính chất đáp ứng yêu cầu tài chính để thực hiện có hiệu suất các khâu của quá trình cung ứng DV.

Về cấu trúc, năng lực này được đánh giá qua 3 tham số chính: hình ảnh, vị thế tài chính của DN; năng lực tài trợ kịp thời và cân bằng với triển khai cung ứng DV; năng lực tài trợ linh hoạt theo yêu cầu quản lý thay đổi và tái cấu trúc các hoạt động cung ứng DV TVQL của DN tư vấn.

b. Năng lực marketing dịch vụ tư vấn quản lý

Đây là một loại năng lực đóng vai trò chủ đạo trong chuỗi giá trị DN và trong hầu hết chu trình cung ứng giá trị (xem hình 1.1 và 1.2). Chính vì vậy để nâng cao hiệu suất cung ứng DV TVQL, DN tư vấn cần phải phát triển mạnh năng lực này trở thành một năng lực cốt lõi và khác biệt của DN. Cũng giống như năng lực tài trợ, không phải tất cả các hoạt động quản trị marketing, các nguồn lực marketing đều đưa vào năng lực cốt lõi mà chỉ những yếu tố căn bản, then chốt nhất, đồng thời thích hợp nhất với điểm xuất phát của các DN tư vấn là mới chủ yếu quan tâm tới vấn đề tư vấn chứ chưa rõ vai trò của marketing trong cung ứng DV TVQL. Tuy nhiên qua thời gian hoạt động thị trường DV TVQL, các DN tư vấn ngày càng đặt cao vị thế của marketing DV TVQL.

Vì vậy, cấu trúc năng lực marketing DV TVQL được tập trung đánh giá, xây dựng và phát triển qua 4 tham số chính sau: năng lực tổ chức Marketing và nhân viên tiếp xúc KH; năng lực quản trị chiến lược marketing KD DVTVQL; năng lực phát triển và kiểm soát marketing mix; năng lực phát triển marketing nội bộ và marketing tương tác.

c. Năng lực kết cấu hạ tầng vật chất - kỹ thuật và công nghệ thông tin của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Trong KD nói chung và KD dịch vụ TVQL nói riêng, vai trò của kết cấu hạ tầng được coi là yếu tố hàng đầu thuộc nhóm các hoạt động hỗ trợ nhưng có liên quan đến tất cả các hoạt động hỗ trợ khác và các hoạt động căn bản của chuỗi giá trị DN. Trong phạm vi hệ thống cung ứng DV TVQL, yếu tố được quan tâm là kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật, bởi nó là cơ sở để đảm bảo và nâng cao năng lực cung ứng theo cấu trúc

giá trị và theo hành vi trên. Đảm bảo sự cân bằng, thích ứng và hiện đại hóa các yếu tố này chính là việc xây dựng và phát triển một năng lực cốt lõi quan trọng của hệ thống cung ứng DV TVQL.

Về cấu trúc, năng lực này được xác định chủ yếu qua 3 tham số: năng lực tạo bằng chứng vật chất cho KH; năng lực hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT) và năng lực hạ tầng truyền thông KD tích hợp.

d. Năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp

Không hạ thấp vai trò của toàn bộ nguồn nhân lực DN tư vấn - yếu tố quyết định thành công của DN, tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu của luận án và với mục đích xây dựng năng lực cốt lõi thì đội ngũ nhà TVQL DN và nguồn nhân lực hạt nhân, là người "công nhân trí thức" sản xuất các sản phẩm DV, là người quyết định đến chất lượng sản phẩm DV và uy tín chất lượng của DN tư vấn. Vì vậy phát triển năng lực đội ngũ nhà tư vấn có ý nghĩa lớn nhất đến tổng năng lực cốt lõi và năng lực mềm của DN. Ở đây cần phân biệt năng lực của một nhà tư vấn được quyết định bởi trình độ tri thức, kỹ năng và hành vi của nhà tư vấn đó. Còn năng lực của đội ngũ nhà tư vấn sẽ có cách tiếp cận khác, có tính tích hợp chứ không phải là tổng số học của mỗi thành viên. Tiếp theo cần phân biệt năng lực nhà TVQL DN và các nhà quản lý DN ở chỗ các nhà tư vấn phải có tri thức đa chức năng và tiến hành hoạt động R&D còn nhà quản lý DN lại được chuyên môn hóa quản lý đơn hoặc một phần hoạt động chức năng và tiến hành các thực tế quản lý hàng ngày.

Vì vậy, về cấu trúc - năng lực đội ngũ nhà TVQL DN được đánh giá qua 5 tham số chủ yếu sau: quy mô và cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ tri thức khoa học chuyên sâu, chuyên ngành phủ được các lĩnh vực và loại hình quản lý DN; trình độ thông thái (tri thức đa ngành, đa lĩnh vực) và từng trải của đội ngũ (cả IQ và EQ)); trình độ kỹ năng (cứng và mềm) cả về TVQL và QLDN của đội ngũ; năng lực hành vi của đội ngũ; năng lực quan hệ và outsourcing nguồn nhân lực nghiên cứu và tư vấn.

e. Năng lực quản lý doanh nghiệp tư vấn kiến tạo tri thức

Thuật ngữ "Doanh nghiệp kiến tạo tri thức" do GS. Nonaka đề xuất và hiện là một khái niệm, một lý thuyết và một trường phái quản lý DN Phương Đông được đánh giá rất cao trong giới khoa học và quản lý thực tiễn [72]. Đây là năng lực mềm của DN, có thể trong trước mắt nó chỉ đóng vai trò lớn trong tổng năng lực cốt lõi của DN tư vấn, nhưng chỉ hơn 10 năm nữa nó sẽ là năng lực cốt lõi lớn nhất của DN tư vấn, bởi như ở phần khái niệm, nếu DN tư vấn không bán những sản phẩm đơn lẻ mà bán gói giải pháp cho KH thì mỗi sản phẩm tư vấn trọn gói, chuyên biệt đều là kết quả của quá trình kiến tạo tri thức mới cho DN-KH, và lại trong bối cảnh cánh cửa của kinh tế tri thức đã mở ra

trong thế giới ngày càng phẳng thì năng lực quản trị DN tư vấn kiến tạo tri thức sẽ là năng lực cốt lõi hàng đầu và DN tư vấn có sứ mệnh đi tiên phong trong quản trị tri thức. Cũng như mọi năng lực cốt lõi khác, không phải tất cả mọi yếu tố của quản trị tri thức đều được đưa vào năng lực cốt lõi mà căn cứ vào đặc điểm và xuất phát điểm của DN tư vấn nước ta trong hiện tại và trong triển vọng, chỉ lựa chọn một số yếu tố căn bản và phù hợp với năng lực cung ứng DV TVQL để đưa vào phát triển thành năng lực cốt lõi.

Vì vậy, về cấu trúc, năng lực quản trị DN tư vấn kiến tạo tri thức được đánh giá chủ yếu bởi 4 tham số chính sau: năng lực tổ chức và thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới; năng lực lãnh đạo hệ thống cung ứng DV TVQL dựa trên giá trị và tri thức; năng lực quản lý và phát triển giá trị danh tiếng thương hiệu DN; năng lực xây dựng, phát huy bản sắc văn hóa DN.

Trên đây là 5 chỉ số quan trọng nhất cấu thành năng lực phát triển các năng lực cốt lõi cho cung ứng DV TVQL của DN tư vấn. Các chỉ số này có mối quan hệ mật thiết với nhau nhưng có độ quan trọng khác nhau tới tổng năng lực và quyết định tới xếp loại độ lành mạnh, bền vững của hệ thống cung ứng DV TVQL và vị thế sức mạnh KD của DN tư vấn.

1.2.6. Các tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Có nhiều cách tiếp cận đánh giá năng lực cung ứng. Có thể thông qua hệ thống các chỉ tiêu như: tốc độ phát triển doanh thu, lợi nhuận của DN, tốc độ phát triển thị phần và định vị giá trị; hiệu suất khai thác thị trường của DN; mức độ phát triển giá trị và uy tín thương hiệu của DN; mức độ bao phủ thị trường DV TVQL của DN; mức giá trị gia tăng cận biên của DN-KH nhờ sử dụng DV TVQL... Tuy nhiên về bản chất đây là những chỉ tiêu phân tích tài chính chứ chưa phải là những tiêu chí đánh giá và xếp loại được. Vì vậy, trong luận án này, những chỉ tiêu trên tùy nội dung phân tích sẽ được sử dụng phù hợp. Trong luận án này, chúng tôi sử dụng phương pháp trắc nghiệm với nhóm đối tượng phù hợp để tiến hành đánh giá bằng thang 5 điểm, trong đó 1 điểm là kém, hầu như không có và 5 điểm là tốt, cao, tuyệt hảo; đồng thời vận dụng phương pháp chuẩn đối sánh (benchmarking) khi chọn 1 DN tư vấn trên thị trường DV TVQL Việt Nam có khả năng tiếp cận nghiên cứu và được coi là có các năng lực cung ứng DV TVQL lớn nhất trên thị trường. Bảng tiếp cận này, hệ thống các tiêu chí đánh giá năng lực cung ứng DV TVQL của một DN tư vấn và nhóm DN tư vấn bao gồm:

A. Đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo hành vi KH

A1. Mức năng lực cạnh tranh động của hệ thống cung ứng dịch vụ TVQL

Tham khảo chỉ số năng lực cạnh tranh động của Philip Kotler [80] có thể xây dựng các chỉ số phản ánh mức năng lực cạnh tranh của MCSBU.



TT (1)	Chỉ số/Tham số (2)	Trọng số (3)	Điểm đánh giá (4)
1	Mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường	0.30	\bar{X}_1
1.1	Mức khác biệt nổi trội của sản phẩm DV TVQL		\bar{X}_{11}
1.2	Mức khác biệt nổi trội của giá và điều kiện TM sản phẩm		\bar{X}_{12}
1.3	Mức khác biệt nổi trội về yếu tố con người		\bar{X}_{13}
1.4	Mức khác biệt nổi trội về bằng chứng vật chất		\bar{X}_{14}
1.5	Mức khác biệt nổi trội về hình ảnh, thương hiệu DN		\bar{X}_{15}
2	Mức độ tin cậy và lợi ích gia tăng của các SPDV TVQL chuyên biệt	0.30	\bar{X}_2
2.1	Mức hoàn chỉnh và khả thi của cấu trúc các SPDV TVQL chuyên biệt		\bar{X}_{21}
2.2	Mức chất lượng các sản phẩm DV TVQL chuyên biệt		\bar{X}_{22}
2.3	Mức năng suất của cung ứng các sản phẩm DV TVQL		\bar{X}_{23}
2.4	Mức phát triển từ sản phẩm cốt lõi sang sản phẩm DV chuyên biệt		\bar{X}_{24}
2.5	Mức tín nhiệm về giữ bí mật sản phẩm DV chuyên biệt		\bar{X}_{25}
3	Mức độ danh tiếng và tín nhiệm của thương hiệu DN tư vấn	0.20	\bar{X}_3
3.1	Năng lực đầu tư xây dựng thương hiệu dựa trên KH		\bar{X}_{31}
3.2	Mức phát triển hệ thống nhận diện và truyền thông thương hiệu DN		\bar{X}_{32}
3.3	Mức đánh giá sức mạnh và giá trị thương hiệu DN của KH		\bar{X}_{33}
4	Mức độ tin cậy và chất lượng DV KH tổng thể	0.10	\bar{X}_4
4.1	Mức hoàn chỉnh và đa dạng hóa các hoạt động chăm sóc KH		\bar{X}_{41}
4.2	Mức chất lượng các DV KH		\bar{X}_{42}
4.3	Độ tin cậy của KH với các DV KH		\bar{X}_{43}
5	Mức độ linh hoạt của DNTV với thay đổi trong nhu cầu KH và thị trường	0.10	\bar{X}_5
5.1	Mức độ phát triển và làm theo ý KH của hệ thống cung ứng DV		\bar{X}_{51}
5.2	Mức độ linh hoạt của thay đổi cấu trúc sản phẩm DV		\bar{X}_{52}
5.3	Mức độ kịp thời thông tin và ứng xử nhanh, hiệu quả với thay đổi		\bar{X}_{53}
	Tổng hợp	1.00	C _{cb}

Nguồn: Philip Kotler [80]

Tiêu chí này phản ánh mức độ hấp dẫn/cạnh tranh KH trên thị trường mục tiêu dựa trên các chỉ số năng lực động của hệ thống cung ứng DV TVQL của DN tư vấn và được đánh giá qua các chỉ số cấu thành với độ quan trọng tương ứng để cấu thành nên năng lực tổng hợp. Mỗi chỉ số lại được xác định bằng các tham số; giá trị của chỉ số là số trung bình điểm các tham số (xem bảng 1.1).

Ở đây:

$$\bar{X}_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N X_{ij} \quad (1)$$

Trong đó

\bar{X}_i : Điểm trung bình chỉ số năng lực thứ i

\bar{X}_{ij} : Điểm đánh giá trung bình tham số j của chỉ số i

i: Số thứ tự chỉ số; j: Số thứ tự tham số trong 1 chỉ số i xác định

$$C_{cb} = \sum_{i=1}^M m_i \bar{X}_i \quad (2)$$

Trong đó C_{cb} : Năng lực cạnh tranh động của hệ thống cung ứng DV
 m_i : Hệ số độ quan trọng của chỉ số I ($\sum m_i = 1$)

Xếp loại năng lực cạnh tranh động (NLCTĐ) của hệ thống (xem bảng 1.2)

STT	Giá trị C_{cb}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 1.5	Không có NLCTĐ
2	>1.5 - 2.5	NLCTĐ yếu
3	>2.5 - 3.5	NLCTĐ trung bình
4	>3.5 - 4.5	NLCTĐ khá
5	>4.5 - 5.0	NLCTĐ rất cao

Nguồn: Philip Kotler [80]

A2. Mức định vị cạnh tranh giá trị cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Tiêu chí này phản ánh mức độ định vị cạnh tranh giá trị của hệ thống cung ứng DV TVQL trong tâm trí của khách trong so sánh với DN tốt nhất thị trường, được đánh giá qua đối sánh (so sánh tương đối) với một chuẩn lựa chọn là DN tư vấn có năng lực cạnh tranh động của hệ thống là lớn nhất trên thị trường (trong luận án đó là trường hợp của công ty MDF Hà Lan/ Việt Nam). Công thức xác định mức định vị cạnh tranh giá trị cung ứng DV TVQL (K_{cb}) như sau:

$$K_{cb/i} = \frac{C_{cb/i}}{C_{cb/max}}$$

Trong đó: $K_{cb/i}$: Mức định vị cạnh tranh giá trị cung ứng DV của DN tư vấn (hoặc nhóm DV tư vấn) thứ i.

$C_{cb/max}$: Mức định vị cạnh tranh giá trị cung ứng DV của DN tư vấn có hệ thống cung ứng DV tốt và có trị số cao nhất trên cùng thị trường DV TVQL

Xếp loại định vị cạnh tranh của DN tư vấn (hoặc nhóm DN tư vấn) xem bảng 1.3.

STT	Giá trị K_{cb}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 0.25	Hầu như không có thị phần trong tâm trí KH
2	>0.25 - 0.60	Định vị yếu
3	>0.60 - 0.80	Định vị trung bình
4	>0.80 - 0.90	Định vị khá
5	>0.90 - 1.0	Định vị tốt

Nguồn: Philip Kotler [80]

B. Đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo cấu trúc giá trị

Tham khảo chỉ số năng lực cung ứng giá trị của D.Aaker và K.Keller [60], [67]:

B1. Mức năng lực cung ứng giá trị thực tế của hệ thống cung ứng DV TVQL

Tiêu chí này phản ánh mức độ tích hợp giữa khả năng tiềm tàng và nguồn lực của hệ thống để tạo nên cấp độ 2 của năng lực - đó là khả năng hiện thực của cung ứng DV TVQL được đo bằng hiệu suất thực hiện các năng lực thành phần thực tế trong so sánh với mức năng lực tối đa mô phỏng theo khái niệm vật lý về hiệu suất bằng mức thực tế trên mức tối đa danh nghĩa.

TT	Chỉ số/Tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	0.20	Y_1
1.1	Mức độ nhận biết và lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp		Y_{11}
1.2	Mức độ hấp dẫn của đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu		Y_{12}
1.3	Mức độ khác biệt nổi trội của chào hàng thị trường mục tiêu		Y_{13}
2	Năng lực quản lý và phát triển KH mục tiêu	0.15	Y_2
2.1	Mức độ hiệu lực truyền thông đại chúng thu hút KH mục tiêu		Y_{21}
2.2	Mức độ giữ gìn và phát triển KH mục tiêu		Y_{22}
2.3	Mức độ quản lý quan hệ KH (CRM) mục tiêu		Y_{23}
3	Năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu	0.15	Y_3
3.1	Mức độ hiệu lực truyền thông cá nhân thuyết phục KH mục tiêu		Y_{31}
3.2	Mức độ phát triển nhu cầu và giao kết cấu trúc sản phẩm chuyên biệt		Y_{32}
3.3	Mức độ thương thảo và giao kết các điều kiện TM và chuyển giao SP DV		Y_{33}
4	Năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu KH mục tiêu	0.30	Y_4
4.1	Khả năng R&D thiết kế các sản phẩm chuyên biệt		Y_{41}
4.2	Khả năng quản lý chất lượng SPDV và quá trình DV		Y_{42}
4.3	Khả năng quản lý năng suất cung ứng DV		Y_{43}
4.4	Khả năng chuyển giao/ thực hiện giá trị		Y_{44}
5	Năng lực cung ứng DV sau chuyển giao và DV KH tổng thể	0.20	Y_5
5.1	Khả năng cung ứng DV hỗ trợ sau chuyển giao cho DN-KH		Y_{51}
5.2	Khả năng tổ chức DV chăm sóc KH		Y_{52}
5.3	Khả năng quản lý chất lượng và sự thỏa mãn của KH mục tiêu		Y_{53}
5.4	Độ tin cậy của KH với DVKH của DN tư vấn		Y_{54}
	Tổng hợp	1.00	C_{vd}

Nguồn: D.Aaker và K.Keller [60], [67]

Phương pháp đánh giá tiêu chí: Căn cứ vào mô hình năng lực cung ứng DV TVQL theo cấu trúc giá trị trên, tiến hành điều tra trắc nghiệm qua bảng hỏi chủ yếu với đối tượng các nhà quản lý DN tư vấn, các nhà tư vấn và các nhân viên tiếp xúc KH và một số kết quả điều tra phân trước để thu thập dữ liệu, xử lý dữ liệu theo các chỉ số và tham số cấu thành như với tiêu chí A1; kết quả xử lý dữ liệu đưa vào bảng tổng hợp (xem bảng 1.4).

Ở đây: $C_{vd/i} = \sum ni \bar{Y}_i$

Trong đó: $C_{vd/i}$: Năng lực cung ứng giá trị thực tế của hệ thống i

\bar{Y}_i : Điểm đánh giá trung bình của chỉ số năng lực thứ i

n_i : Hệ số độ quan trọng của chỉ số I ($\sum n_i = 1$)

Xếp loại năng lực thực tế của hệ thống cung ứng DV TVQL (xem bảng 1.5)

Bảng 1.5. Xếp loại năng lực cung ứng giá trị thực tế của hệ thống cung ứng DV TVQL

STT	Giá trị C_{vd}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 1.5	Năng lực cung ứng giá trị thực tế kém
2	>1.5 - 2.5	Năng lực cung ứng giá trị thực tế yếu
3	>2.5 - 3.5	Năng lực cung ứng giá trị thực tế trung bình
4	>3.5 - 4.5	Năng lực cung ứng giá trị thực tế khá
5	>4.5 - 5.0	Năng lực cung ứng giá trị thực tế rất cao

Nguồn: D.Aaker và K.Keller [60], [67]

B2. Vị thế cạnh tranh thị trường dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Tiêu chí này phản ánh vị thế tương đối của DN tư vấn khi đối sánh với một DN tư vấn dẫn đầu về năng lực này trên cùng thị trường DV TVQL (như tiêu chí A1-đó là công ty MDF ở Việt Nam). Công thức xác định mức vị thế cạnh tranh thị trường DV TVQL của DN tư vấn (K_{vd}) như sau:

$$K_{vd/i} = \frac{C_{vd/i}}{C_{vd/max}}$$

Trong đó: $C_{vd/i}$: Năng lực cung ứng giá trị thực tế của hệ thống i

$C_{vd/max}$: Năng lực cung ứng giá trị của DN tư vấn có trị số cao nhất trên cùng thị trường DV TVQL

Xếp loại vị thế cạnh tranh theo giá trị K_{vd} như sau (xem bảng 1.6).

Bảng 1.6. Xếp loại vị thế cạnh tranh thị trường của doanh nghiệp tư vấn

STT	Giá trị K_{vd}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 0.25	Thuộc nhóm DN nép góc thị trường
2	>0.25 - 0.60	Thuộc nhóm DN theo sau thị trường
3	>0.60 - 0.85	Thuộc nhóm DN thách đố thị trường
4	>0.85 - 1.0	Thuộc nhóm DN dẫn đạo thị trường

Nguồn: D.Aaker và K.Keller [60], [67]

C. Đánh giá năng lực phát triển các năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Tham khảo chỉ số năng lực cung ứng giá trị của P.Reed [82]:

C1. Mức năng lực cốt lõi thời điểm của hệ thống cung ứng DV tư vấn quản lý

Tiêu chí này đánh giá mức độ huy động và tính cân bằng giữa các nguồn lực cốt lõi với yêu cầu tối đa hóa khả năng thực tế của hệ thống - nghĩa là đây là nhóm năng lực cấp 1, năng lực nguồn của hệ thống.

Phương pháp xác định: Căn cứ vào mô hình năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng DV TVQL trên, tiến hành điều tra trắc nghiệm qua bảng hỏi kết hợp với bảng hỏi B1 vì cùng đối tượng điều tra để thu thập và dữ liệu. Kết quả xử lý được tổng hợp theo bảng sau (xem bảng 1.7).



TT	Chỉ số/Tham số	Trọng số	Điểm đánh giá
1	Năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho hệ thống cung ứng DV TVQL	0.15	\bar{z}_1
1.1	Hình ảnh vị thế tài chính của DN tư vấn		\bar{z}_{11}
1.2	Năng lực tài trợ kịp thời và cân bằng với triển khai MCSBU		\bar{z}_{12}
1.3	Năng lực tài trợ linh hoạt theo yêu cầu QL thay đổi và tái cấu trúc		\bar{z}_{13}
2	Năng lực marketing DV TVQL	0.20	\bar{z}_2
2.1	Năng lực tổ chức marketing và nhân viên tiếp xúc KH		\bar{z}_{21}
2.2	Năng lực quản trị chiến lược marketing KD DVTVQL		\bar{z}_{22}
2.3	Năng lực phát triển và kiểm soát marketing mix		\bar{z}_{23}
2.4	Năng lực phát triển marketing nội bộ và marketing tương tác		\bar{z}_{24}
3	Năng lực kết cấu hạ tầng vật chất - kỹ thuật và CNTT	0.15	\bar{z}_3
3.1	Năng lực tạo bằng chứng VC cho KH		\bar{z}_{31}
3.2	Năng lực hạ tầng CNTT của DN		\bar{z}_{32}
3.3	Năng lực hạ tầng truyền thông KD tích hợp		\bar{z}_{33}
4	Năng lực đội ngũ nhà tư vấn QLDN	0.30	\bar{z}_4
4.1	Trình độ tri thức khoa học chuyên sâu, chuyên ngành QTDN		\bar{z}_{41}
4.2	Trình độ thông thái và từng trải thực tế		\bar{z}_{42}
4.3	Trình độ kỹ năng TVQL và QLDN		\bar{z}_{43}
4.4	Năng lực hành vi của đội ngũ		\bar{z}_{44}
4.5	Năng lực quan hệ và outsourcing NNL tư vấn		\bar{z}_{45}
5	Năng lực quản lý DN tư vấn kiến tạo tri thức	0.20	\bar{z}_4
5.1	Năng lực tổ chức và thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới		\bar{z}_4
5.2	Năng lực lãnh đạo MCSBU dựa trên giá trị và tri thức		\bar{z}_4
5.3	Năng lực quản lý và phát triển giá trị, danh tiếng thương hiệu DN		\bar{z}_4
5.4	Năng lực xây dựng, phát huy bản sắc VHDN		\bar{z}_4
	Tổng hợp	1.00	C_{cc}

Nguồn: P.Reed [82]

Ở đây: $C_{cc/i} = \sum p_i \bar{z}_i$

Trong đó $C_{cc/i}$: Năng lực cốt lõi tổng hợp của hệ thống i

\bar{z}_i : Điểm đánh giá trung bình của chỉ số năng lực thứ i

P_i : Hệ số độ quan trọng của chỉ số I ($\sum p_i = 1$)

Xếp loại sức mạnh năng lực cốt lõi của hệ thống (xem bảng 1.8)



STT	Giá trị C_{cc}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 1.5	Hệ thống hầu như không có năng lực cốt lõi, thấp kém
2	>1.5 - 2.5	Hệ thống có sức mạnh năng lực cốt lõi yếu
3	>2.5 - 3.5	Hệ thống có sức mạnh năng lực cốt lõi trung bình
4	>3.5 - 4.5	Hệ thống có sức mạnh năng lực cốt lõi khá
5	>4.5 - 5.0	Hệ thống có sức mạnh năng lực cốt lõi hàng đầu

Nguồn: P.Reed [82]

C2. Vị thế sức mạnh kinh doanh của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Tiêu chí này biểu thị vị thế sức mạnh KD tương đối của hệ thống cung ứng DV TVQL của DN tư vấn khi đối sánh với một DN tư vấn dẫn đầu về sức mạnh năng lực cốt lõi trên cùng thị trường (như tiêu chí A1-đó là công ty MDF ở Việt Nam).

Công thức xác định mức vị thế sức mạnh KD tương đối của hệ thống cung ứng DV TVQL (K_{cc}) như sau:

$$K_{cc/i} = \frac{C_{cc/i}}{C_{cc/max}}$$

Trong đó: $C_{cc/max}$: Năng lực cốt lõi tổng hợp của hệ thống/DN tư vấn có trị số cao nhất trên cùng thị trường DV TVQL

Xếp loại vị thế sức mạnh KD (Business Strength) của hệ thống cung ứng DV TVQL của DN tư vấn (xem bảng 1.9).



STT	Giá trị K_{cc}	Xếp loại đánh giá
1	0 - 0.25	Hệ thống có sức mạnh KD kém
2	>0.25 - 0.60	Hệ thống có sức mạnh KD yếu
3	>0.60 - 0.80	Hệ thống có sức mạnh KD trung bình
4	>0.80 - 0.90	Hệ thống có sức mạnh KD khá
5	>0.90 - 1.0	Hệ thống có sức mạnh KD hàng đầu

Nguồn: P.Reed [82]

Trên đây là 6 tiêu chí đánh giá khá toàn diện, hệ thống và phù hợp với nguyên lý bậc năng lực đã trình bày. Các chương tiếp theo của luận án sẽ vận dụng để phân tích, đánh giá và xác lập mục tiêu nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn.

1.3. PHƯƠNG PHÁP LUẬN NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN

Nhằm triển khai mục tiêu nghiên cứu của luận án, chương 1 luận án đưa vào một mục về phương pháp luận nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam. Đề cập tới phương pháp luận là đề cập tới các cách thức tiếp cận để xem

xét, phân tích, đánh giá và xử lý vấn đề đặt ra trong mối quan hệ biện chứng, logic và lịch sử với những vấn đề khác và với môi trường của nó. Trong luận án này không có mục đích luận giải chi tiết toàn bộ nội hàm của nó mà chỉ đề cập tới 3 vấn đề cốt lõi: Thực chất của nâng cao năng lực cung ứng DV tư vấn của DN chứ không phải của toàn ngành KD, toàn xã hội là gì? Mô hình quy trình phương pháp luận nào để R&D nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL với vị thế chỉ là một trong những đơn vị KD chiến lược (SBUs) của các DN tư vấn? Những yếu tố nào ảnh hưởng đến thời cơ, thách thức nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn? Còn những vấn đề tiếp cận, phân tích, đánh giá đã được trình bày ở các mục trên.

1.3.1. Thực chất nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Có nhiều cách tiếp cận phân định nội hàm và ngoại diên của nâng cao năng lực cung ứng DV nói chung và cung ứng DV TVQL nói riêng. Có thể nêu một số cách tiếp cận:

- Tiếp cận quản lý theo mục tiêu (MBO - Management by Objectives). Tiếp cận này cho rằng, nâng cao năng lực cung ứng DV là vấn đề của quản lý DN, vì vậy bất kì tăng cường năng lực nào mà làm tăng hệ số hoàn thành mục tiêu của năng lực cung ứng DV đều là nâng cao năng lực. Ở đây, theo khái niệm có hai mục tiêu chung: một là, đáp ứng nhu cầu thị trường; hai là, đạt mục tiêu chiến lược KD. Cách tiếp cận này là đúng về quan niệm logic nhưng khó cho triển khai thực hiện, dễ dẫn tới dàn trải vì mục tiêu hoặc rất khái quát, hoặc nếu cụ thể định lượng thì lại thiếu luận cứ.

- Tiếp cận quản lý theo quá trình (MBP - Management by Process). Theo tiếp cận này khắc phục được hạn chế của tiếp cận quản lý theo mục tiêu trên, khi xem xét mục tiêu chính là kết quả của các quá trình, các dòng chảy hoạt động và tìm trong các quá trình đó những điểm yếu làm giảm hiệu suất quá trình để xử lý. Cách tiếp cận này có ưu điểm là mọi bộ phận đều có nhiệm vụ cải thiện và tăng cường rõ hơn và mang lại việc hoàn thành mục tiêu một cách tường minh hơn. Biểu hiện của tiếp cận này là xem xét nâng cao năng lực cung ứng DV thông qua các quá trình đều theo các chỉ số, chỉ tiêu cụ thể như nâng cao doanh thu, lợi nhuận cả số tuyệt đối, cả chỉ số tính trên một đơn vị chi phí đầu tư, trên một đầu người của DN; nâng cao thị phần, mức bao phủ thị trường, nâng cao tỷ suất giá trị gia tăng trên tổng số, chia sẻ cho KH và DN; nâng cao hệ số thỏa mãn nhu cầu TVQL... Tất cả điều đó đều đúng nhất là trên góc độ quản lý kinh tế, nhưng theo góc độ quản lý DN tư vấn sẽ không biết tập trung vào cho nâng cao

năng lực nào hay là nâng cao tất cả, đầu tư nâng cao năng lực nào để cùng một mức đầu tư mang lại hiệu quả cao hơn cho năng lực cung ứng DV tổng thể. Tiếp theo, nếu mọi bộ phận đều có đề xuất phải nâng cao hiệu suất quá trình thì sẽ dẫn tới không có nâng cao hiệu suất hệ thống và làm triệt tiêu nâng cao động năng năng lực. Cuối cùng, cần lưu ý một đặc tính của năng lực đó là tính khó bắt chước bởi nếu không, các đối thủ cạnh tranh sẽ cũng nâng cao tương ứng thì vị thế tương đối vẫn là giữ nguyên và lợi thế cạnh tranh nhờ nâng cao hiệu suất quá trình sẽ bị triệt tiêu.

- Từ nhận thức trên cho thấy cần phải chỉ rõ thực chất của nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý là gì?

Trong luận án này tác giả vận dụng hỗn hợp cả 2 tiếp cận MBP và MBO để rút ra 5 điểm thực chất của nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn là:

+ Nâng cao các bậc năng lực theo thứ tự thì năng lực cốt lõi đến năng lực cung ứng giá trị và năng lực động để đảm bảo tính bền vững của năng lực hệ thống và tạo điều kiện cho các bậc năng lực cao hơn.

+ Trong mỗi bậc năng lực, lựa chọn trọng tâm, đột phá ở những chỉ số có hiệu ứng cường độ cao và có tính lan tỏa hoặc chỉ số mất cân bằng hệ thống so với chuẩn đối sánh để tập trung đầu tư nâng cao năng lực.

+ Trong mỗi chỉ số được chọn, tập trung xử lý các tham số là điểm yếu gây ảnh hưởng đến giá trị chỉ số đó hoặc tham số có hiệu lực/chi phí nâng cao giá trị chỉ số cao.

+ Theo tiếp cận này, chúng tôi cho rằng thực chất của nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn là (theo thứ tự độ quan trọng):

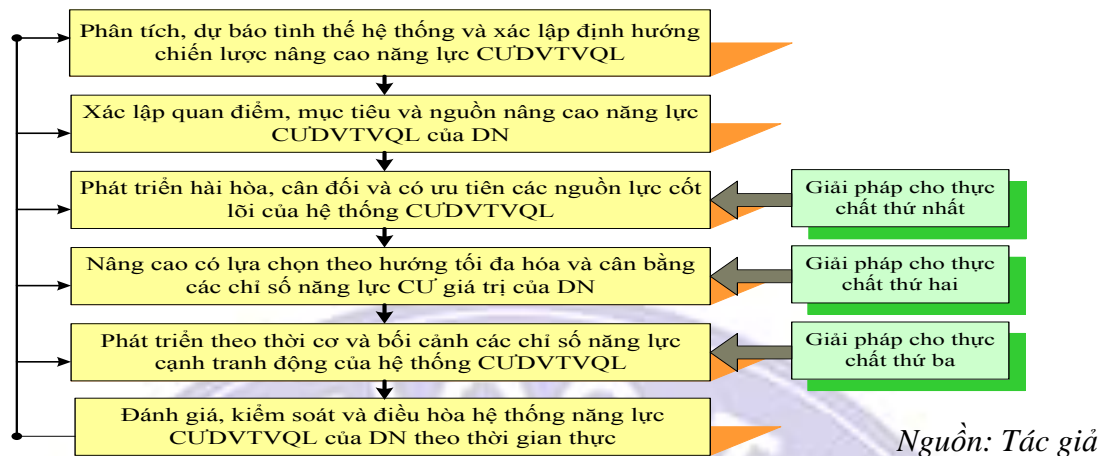
Một là, nâng cao sức mạnh các năng lực cốt lõi và vị thế sức mạnh KD tương đối của hệ thống cung ứng DV TVQL.

Hai là, nâng cao năng lực cung ứng giá trị thực tế và vị thế cạnh tranh thị trường của hệ thống cung ứng DV TVQL.

Ba là, nâng cao năng lực cạnh tranh động và phát triển định vị giá trị trên thị trường ngày càng cao của hệ thống cung ứng DV TVQL.

1.3.2. Quy trình phương pháp luận để R&D nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của DN tư vấn

Từ những phân tích trên và vận dụng nguyên lý quản lý DN, cho phép mô hình hóa quy trình R&D nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn như sau:



Hình 1.11. Mô hình quy trình phương pháp luận nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn

Từ mô hình được trình bày ở hình 1.11 cho thấy một khung nội dung R&D theo một trình tự logic phản ánh đúng các mối quan hệ hệ thống của việc nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn. Nội dung các bước sẽ được tuân thủ ở chương 3 của luận án. Có 2 điểm cần lưu ý:

Một là, khi phân tích thực trạng hệ thống năng lực cung ứng DV TVQL ở chương 2, trật tự phân tích lại đảo ngược ở các bước 3,4,5 của quy trình trên với luận giải sau: Để nhận xét rõ bức tranh thực trạng, trước hết phải xem xét hệ thống này dưới lăng kính từ thị trường và KH để xem xét năng lực cung ứng DV TVQL của DN tư vấn theo hành vi mua của KH, từ đó quay về xem xét nội bộ hệ thống cung ứng DV TVQL để đánh giá năng lực cung ứng DV TVQL theo tiếp cận chu trình cung ứng giá trị và cuối cùng những điểm mạnh và điểm yếu của năng lực này có cơ sở từ năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng DV TVQL. Cách đi này sẽ nhìn nhận logic và hệ thống hơn bức tranh thực trạng và phù hợp với định hướng thị trường và năng lực của DN tư vấn.

Hai là, để triển khai quy trình ở hình 1.11, còn cần phải đầy đủ những luận cứ thực tiễn từ chương 2 luận án mới có thể triển khai các bước thuộc quy trình. Mục tiêu của mục này để chỉ rõ phương pháp luận cho giải quyết mục đích nghiên cứu, đồng thời để nhìn nhận lại tính logic của các vấn đề lý luận về nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL đã nêu mục trên.

1.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thời cơ và thách thức đối với nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn

Khác với các đề tài về quản trị kinh doanh và thương mại khác, khi bàn đến các yếu tố ảnh hưởng đều đề cập đến 3 bậc môi trường: môi trường vĩ mô, môi trường ngành,

môi trường nội tại. Với luận án này, các yếu tố môi trường nội tại đã được đề cập tới như là nội dung của các năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng DV tư vấn và vì vậy, khi nhận dạng các yếu tố ảnh hưởng, luận án chỉ tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến thời cơ và thách thức đã trình bày ở hình ngũ giác ngoài cùng.

a. Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế được xem xét đánh giá dựa trên cơ sở các chỉ tiêu chung của kinh tế vĩ mô như tổng sản phẩm quốc dân (GNP), tổng sản phẩm quốc nội (GDP), tình hình tài chính quốc gia (lãi suất, xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế ảnh hưởng đến xu thế tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư), tình hình lao động và việc làm, tiền lương và mức sống, hệ thống thuế và mức thuế, các biến động trên thị trường chứng khoán... trên cả bình diện quốc gia và quốc tế. Ví dụ, trong giai đoạn vừa qua và hiện nay, đang có nhiều diễn biến bất định và bất ổn về kinh tế thế giới và Việt Nam: lạm phát, nợ công xấu, suy thoái tăng trưởng kinh tế, đóng băng thị trường bất động sản và chứng khoán,... Nhìn bề ngoài, đây là một thách thức rất lớn cho KD nói chung và KD DV TVQL nói riêng. Tuy nhiên trong đó cũng có những cơ hội rất hấp dẫn, đó là hầu hết các DN KD - các KH tiềm năng của DN tư vấn đều đang đứng trước một vấn đề mới có thể nói chưa bao giờ có trong tiền lệ là: phải quản lý DN ra sao để "sống sót" qua cơ khủng hoảng và suy thoái và phải tái cấu trúc DN như thế nào để chuẩn bị cho thời gian tới. Các câu hỏi này đa số DN nhất là DN nhỏ và vừa không hoặc rất khó tự trả lời được và nếu khéo chọn giá trị cung ứng mới và quản lý phát triển KH tốt sẽ có cơ hội có KH tư vấn. Hoặc việc mở rộng hội nhập quốc tế đã làm phát triển các hoạt động TM quốc tế, các thị trường quốc tế các DN đều mong muốn sản xuất định hướng xuất khẩu cũng mở ra cơ hội các nhu cầu tư vấn về quản trị DN có hoạt động xuất khẩu...

Khi kinh tế phát triển sẽ giúp nâng cao mức sống, tiêu dùng của xã hội, điều này cũng đồng nghĩa với việc ngày càng có nhiều DN ra đời, và mở rộng hoạt động KD cả về số lượng và chất lượng. Các DN này hoạt động trong bối cảnh hội nhập và quốc tế hóa nền kinh tế nên việc mở rộng quy mô KD, nâng cao năng lực cạnh tranh là điều tất yếu. Và khi phát triển đến một trình độ nhất định, hoạt động KD của các DN đó sẽ gặp phải nhiều vấn đề phát sinh do vậy sẽ làm xuất hiện nhu cầu sử dụng DV tư vấn, đặc biệt là TVQL từ bên ngoài. Nghĩa là khi môi trường kinh tế phát triển sẽ tạo thuận lợi cho sự phát triển của cầu đối với DV TVQL từ đó tác động đến cung của loại hình DV này và ngược lại.

b. Môi trường chính trị và pháp luật

Các xu hướng chính trị và đối ngoại luôn chứa đựng những mầm mống và tín hiệu cho sự thay đổi của môi trường KD. Sự ổn định chính trị của đất nước, tính minh

bạch của hệ thống chính trị, đường lối ngoại giao đúng đắn sẽ là yếu tố quan trọng tác động đến việc thu hút đầu tư nước ngoài và tạo thuận lợi cho sự hoàn thiện của hệ thống pháp lý tạo hành lang cho sự phát triển của thị trường DV TVQL.

Bất kỳ một lĩnh vực, một ngành kinh tế nào muốn phát triển đều phải dựa trên cơ sở một khung pháp lý đồng bộ, minh bạch và có khả năng thực thi cao. Sự phát triển của DVPTKD nói chung và DVTVQL nói riêng cũng không phải là một ngoại lệ. Hệ thống pháp luật và các chính sách của Nhà nước với sự phát triển của các DVTVQL tác động rất mạnh mẽ đến các DN cung ứng loại hình DV này. Một trong những cơ chế quan trọng để nâng cao chất lượng của DV TVQL là sự hình thành những hiệp hội quyền tự chủ phục vụ cho nhiều chức năng, như hướng dẫn cho các DN KD về giá trị của một DV, cách thức thẩm định khách quan về năng lực của một tổ chức cung cấp DV, xây dựng các quy tắc về hành vi ứng xử,... Tuy nhiên cho đến nay, không chỉ DV TVQL mà không một lĩnh vực DV hỗ trợ KD nào của Việt Nam có được một cơ chế như vậy. Hiện nay tại Việt Nam khung pháp lý và chính sách ảnh hưởng đến thị trường DV TVQL bao gồm các quy định liên quan đến các nhà cung cấp DV và các DN sử dụng DVTVQL. Có thể kể đến một số văn bản pháp lý ảnh hưởng mạnh mẽ đến năng lực cung ứng DVTVQL của các DN tư vấn Việt Nam bao gồm: Luật doanh nghiệp; Luật thương mại; Các văn bản pháp quy về các loại hình dịch vụ PTKD và hệ thống tổ chức cung ứng DVPTKD nói chung và DVTVQL nói riêng; Luật phá sản; Các hiệp định quốc tế, công ước quốc tế.

c. Môi trường khoa học - công nghệ

Đây là một lực lượng rất quan trọng có ảnh hưởng lớn đến nâng cao năng lực cung ứng DV của DN tư vấn. Một mặt, sự phát triển của giới trí thức, nhà khoa học chính là nguồn năng lực cho đội ngũ nhà tư vấn có chất lượng. Mặt khác các thành tựu tiên bộ khoa học - công nghệ thế giới và trong nước đều cần được DN tư vấn cập nhật và nâng cấp năng lực. Ví dụ, sự phát triển hiện đại của quản lý DN, sự phát triển các công nghệ sản xuất tự động hóa, sinh học hóa và e-commerce... đều có ảnh hưởng đến đòi hỏi phải nâng cấp chất lượng tư vấn QLDN, trong nhiều trường hợp phải đổi mới căn bản cấu trúc giá trị cung ứng và vì vậy DN tư vấn phải nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL.

d. Môi trường tự nhiên, văn hóa, xã hội

Môi trường văn hóa - xã hội bao gồm những chuẩn mực và giá trị mà những yếu tố này được chấp nhận và tôn trọng bởi một nền văn hóa cụ thể hay một xã hội. Thông thường đây là những yếu tố có chi phối và tác động khá mạnh mẽ đến việc hình thành yếu tố văn hóa DN, truyền thống, cách thức sinh hoạt, lễ nghi,... của các DN. Và trong

hiều trường hợp, yếu tố này còn tác động đến thói quen tiêu dùng, thói quen và tâm lý sử dụng DV của các cá nhân và tổ chức. Sự thay đổi của các yếu tố thuộc môi trường văn hóa xã hội thường chịu ảnh hưởng của sự tác động lâu dài của các yếu tố tự nhiên và lịch sử, do vậy nó thường xảy ra chậm hơn.

Một ví dụ cho thấy, các DN phía Nam thường có hành vi rõ nét về outsourcing trong khi ở phía Bắc, thói quen tự làm tất cả vẫn rất nặng nề trong quản lý DN.

e. Môi trường cạnh tranh ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý

Một trong những nhân tố tác động mạnh mẽ đến sự phát triển của các DVTVQL chính là sự phát triển của nhu cầu sử dụng loại hình DV này. Với tư cách là KH sử dụng DVTVQL, các DN trong đó phần lớn là các DN có quy mô nhỏ và vừa càng phát triển thì nhu cầu chuyên nghiệp hóa hoạt động càng tăng cao, do đó nhu cầu sử dụng DV ngoài cũng tăng. Nhu cầu sử dụng DVTVQL của các DN phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức về giá trị gia tăng của DVTVQL và sự cần thiết sử dụng DVTVQL, cũng như phụ thuộc vào khả năng thanh toán đối với DVTVQL. Trình độ phát triển của các DN trong nước là điều kiện rất quan trọng cho sự phát triển các DVTVQL. Bản thân các DN cung ứng DVTVQL muốn nâng cao năng lực cung ứng của mình phải dựa trên nền tảng của một thị trường có mức cầu đủ lớn và tương đối ổn định. Tuy nhiên do DVPTKD nói chung và DVTVQL nói riêng là một lĩnh vực khá mới mẻ ở Việt Nam nên các nhà cung ứng DV còn chưa khẳng định được giá trị của mình, chưa đủ mạnh để tạo niềm tin cho KH sử dụng, rất nhiều DN còn lưỡng lự, hoài nghi về các giá trị gia tăng do DVTVQL mang lại.

- Nhận thức về tầm quan trọng của các DVTVQL của các DN-KH

Nhận thức của DN về sự cần thiết sử dụng DVTVQL đóng vai trò không nhỏ. Các DN ở các nước đang phát triển thường chưa đánh giá được những lợi ích to lớn mà DVTVQL sẽ đem lại cho hoạt động KD của DN. Nhiều DN còn quan niệm có thể tự làm mọi việc, do đó chưa có thói quen sử dụng DVTVQL. "Tôi sẽ tự làm" là một nếp nghĩ tương đối phổ biến trong các DN nhỏ và vừa. Vì thế nảy sinh tư tưởng nếu đi thuê DV ngoài thì điều đó sẽ phản ánh sự yếu kém trong hoạt động. Hơn nữa đặc tính ngại chia sẻ thông tin về hoạt động KD của mình cũng là yếu tố cản trở sự phát triển của thị trường DVTVQL.

- Khả năng thanh toán của các DN-KH và mức độ sẵn sàng chi trả

Năng lực cạnh tranh của các DN cao thì DN hoạt động có hiệu quả cao, khi đó DN sẽ có khả năng thanh toán tốt hơn, có khả năng mua và sử dụng các DVTVQL nhiều hơn. Mặc dù năng lực cạnh tranh của DN phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của bản thân nó, nhưng các DVTVQL lại giữ vị trí khá quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các DN. Do đặc điểm về tính vô hình của DVTVQL nên không thể dễ dàng

mang đến các thông điệp rõ ràng về giá trị, lợi ích của DV cho KH. Chính vì vậy giá trị mà người sử dụng cảm nhận được mới là yếu tố để họ sẵn sàng chi trả cho DV. Chính giá trị cảm nhận của KH về DVTVQL có tác động rất lớn đến xu hướng tiêu dùng DV này, đặc biệt khi trường hợp DN có thói quen tự giải quyết các vấn đề và chỉ coi thuê DV là giải pháp cuối cùng thì việc chứng minh giá trị của DV bằng cách chỉ các lợi ích rõ ràng trước mắt mà họ có thể cảm nhận được từ phía DV là rất quan trọng.

- Chất lượng của DVTVQL theo cảm nhận của người sử dụng

Đối với các KH sử dụng DVTVQL, yếu tố quan trọng để họ quyết định chọn mua sản phẩm DV chính là chất lượng của DV đó. Tuy nhiên với các đặc điểm của DVTVQL đã phân tích ở trên, và đặc biệt DVTVQL không mang tính đồng nhất, những tính năng kỹ thuật thường không được người sử dụng đánh giá một cách đầy đủ nên chất lượng thực sự mà nhà cung ứng cung cấp và chất lượng của DV theo cảm nhận của người sử dụng lại không trùng nhau. Trong khi đó chính chất lượng DV theo cảm nhận của người sử dụng mới là căn cứ quan trọng để quyết định có tiêu dùng DV hay không. Khi người sử dụng có cảm nhận tích cực về chất lượng DV thì họ có khuynh hướng thích thương hiệu DV đó. Chất lượng không phù hợp hoặc chất lượng kém họ sẽ không tin tưởng các nhà cung ứng đó và khi đó cơ hội của các nhà cung ứng là không đáng kể.

Môi trường cạnh tranh ngành là nhân tố có tác động mạnh đến yêu cầu nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn. Theo M. Porter, với năm áp lực cạnh tranh tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành. Năm áp lực đó bao gồm: nguy cơ xâm nhập của các nhà cạnh tranh tiềm năng; các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành; Áp lực từ các sản phẩm thay thế; Áp lực từ KH, Áp lực từ các nhà cung ứng. Với phân tích này chính sức mạnh của các áp lực cạnh tranh trong ngành sẽ quyết định mức độ đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức độ lợi nhuận trong ngành, qua đó ảnh hưởng đến việc nảy sinh những khó khăn về công việc quản lý của các DN KH, từ đó tác động đến việc hình thành đến nhu cầu KH. Do vậy ảnh hưởng đến năng lực cung ứng của DN tư vấn trên thị trường.

1.4. THỰC TIỄN NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TƯ VẤN NƯỚC NGOÀI CHỌN ĐIỂN HÌNH VÀ BÀI HỌC RÚT RA VỚI DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM

Thị trường dịch vụ TVQL trên thế giới đã hình thành và phát triển hàng trăm năm nay. Khởi nghiệp là những chuyên gia về tư vấn với tên tuổi như Frederic Taylor, Arthur D. Little. Sau đó các chuyên gia này lập công ty tư vấn riêng với mục tiêu giúp KH nâng cao hiệu quả hoạt động của xí nghiệp, nhà máy. Các kết quả nghiên

cứu về quản lý DN của các nhà tư vấn tiên phong này đã đóng góp một phần quan trọng trong lịch sử phát triển của ngành DV TVQL. Thế hệ những chuyên gia tư vấn kế tiếp như Edwin Buzz, James McKinsey lại tiếp tục sự nghiệp bằng việc mở ra các công ty mang tên của chính họ (năm 1914 - Edwin Buzz lập công ty Edwin Buzz & Hamilton, năm 1926 James McKinsey lập công ty McKinsey & Company). Lần đầu tiên trong lịch sử hình thành ngành DV mới mẻ, hai nhà tư vấn đã áp dụng vào thực tế "qui trình ngân sách" và các phương pháp khác nhau liên quan đến việc dự báo cũng như chia DN thành các bộ phận nhỏ trực thuộc. Vào những năm 60-70 trên thị trường TVQL xuất hiện thêm một số công ty tư vấn mới chuyên cung cấp các DV về lập chiến lược quản lý DN như Boston Consulting Group, Bain & Company, Monitor Company. Nhiều công ty kiểm toán danh tiếng cũng bắt đầu mở ra các DV tư vấn siêu lợi nhuận này. Trong những năm gần đây, thị trường DV TVQL trên thế giới phát triển tương đối mạnh và đóng một vai trò không nhỏ trong nền kinh tế thế giới. Mức tăng trưởng trung bình hàng năm của riêng lĩnh vực này chiếm khoảng 10%, trong đó nếu tính riêng các công ty ăn nên làm ra thì mức này chiếm tới 20%/năm. Hiện nay, giá trị thị trường DV TVQL được đánh giá khoảng 90 tỷ đô la với mức tăng trưởng trung bình hàng năm trong những năm tới là 15-20%. Nếu như trong những thập niên 80, trong lĩnh vực TVQL - chủ yếu là tư vấn kế hoạch chiến lược, tư vấn công nghệ thông tin, TVQL nguồn nhân lực có khoảng 18.000 nhân viên làm việc thì con số này hiện nay đã chiếm tới 150.000 người, đó là chưa tính đến các chuyên viên tư vấn công nghệ thông tin và quản trị nguồn nhân lực. Nhiều công ty nổi danh trong lĩnh vực cung ứng DV tư vấn kiểm toán thế giới thường cung cấp cho KH các DV: kiểm toán và kế toán; tư vấn quản trị/quản lý KD; tư vấn thuế; tư vấn đầu tư KD; mức lợi nhuận mà các công ty kiểm toán và tư vấn này thu về rất cao.

Những bài học về kinh nghiệm phát triển DV TVQL nói chung và kinh nghiệm nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tại các quốc gia khác là rất hữu ích đối với Việt Nam. Trong đó đặc biệt phải kể đến các công ty tại các nước có sự phát triển của DV TVQL rất mạnh. Vì vậy trong luận án chủ yếu trình bày kinh nghiệm của một số công ty trên thế giới trong việc nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL. Từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL cho các DN tư vấn Việt Nam.

1.4.1. Kinh nghiệm của The Boston Consulting Group trong nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Boston Consulting Group là một công ty tư vấn chiến lược quốc tế. Công ty được thành lập vào năm 1963 khi Bruce Henderson, một cựu sinh viên của Trường KD

Harvard, quyết định rời khỏi Arthur D. Little để chuyển sang một lĩnh vực mới là "Tư vấn" của Boston Safe Deposit and Trust Company. Năm 1973, Bill Bain và những người khác rời BCG để tạo ra Bain & Company và hai năm sau, Bruce Henderson là một nhân viên kế hoạch, chia sẻ quyền sở hữu, để họ có thể làm cho các công ty độc lập của Boston Safe Deposit and Trust Company. Kể từ khi hoạt động vào năm 1973, văn phòng Paris là một trong những văn phòng năng động nhất. Hiện nay có 300 chuyên gia tư vấn làm việc trong tất cả các lĩnh vực chuyên môn của BCG. Ông ủng hộ việc thành lập văn phòng tại Milan, Brussels và Đông Âu. Công ty có 66 văn phòng tại 38 quốc gia và Giám đốc điều hành hiện tại là Hans-Paul Buerkner.

Các lĩnh vực chuyên môn của BCG là: về ngành chuyên môn bao gồm ngành công nghiệp ô tô, công nghiệp sản phẩm tiêu dùng, năng lượng, y tế, tổ chức tài chính, bảo hiểm, công nghệ, truyền thông và viễn thông; về chức năng chuyên môn là chiến lược, tổ chức, hoạt động, hệ thống thông tin, phát triển DN, tiếp thị và bán hàng.

BCG làm việc với KH trên toàn thế giới trên tất cả các lĩnh vực. Công ty giúp họ xác định những cơ hội tốt nhất để đối mặt với những thách thức và chuyển đổi DN. BCG mang lại tầm nhìn cho họ về sự năng động của DN và thị trường cũng như chuyên môn của mình ở mọi cấp của tổ chức.

Giá trị mang tính khoa học của BCG được tạo ra bởi BCG phát triển và cung cấp công cụ và kỹ thuật để ước tính giá trị các điểm đến trong các công ty vừa và nhỏ hơn, họ sử dụng trong việc thực hiện chiến lược KD DN.

Công ty này là tác giả của các ma trận BCG, một công cụ được sử dụng rất hữu hiệu trong các đánh giá phục vụ việc ra quyết định đầu tư của các công ty qua sự tăng trưởng và thị phần trong tương lai. Ma trận BCG bây giờ được giảng dạy trong hầu hết các trường học. Kết quả hoạt động sản xuất KD của BCG trong một vài năm trở lại đây được thể hiện ở bảng 1.10.

Chỉ tiêu	Đơn vị	2009	2008	2007	2006	2005
Doanh thu	1000 euro	193.491	184.991	196.091	145.949	113.103
Lợi nhuận	1000 euro	10.432	9.084	1.822	8.421	7.798
Vốn chủ sở hữu	1000 euro	264.034	257.767	252.183	253.861	248.940
Lương và chi phí	1000 euro	132.000	112.717	89.055	85.156	63.197
Số lượng NV	người	182	173	187	192	195

Nguồn: <http://www.bcg.com>

Một số những kinh nghiệm của BCG trong nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của mình có thể kể đến như:

- Đội ngũ chuyên gia và nhân sự của công ty được tuyển dụng kỹ càng
- Tạo sự khác biệt theo tiếp cận lợi thế cạnh tranh
- Luôn chú trọng R&D cho các sản phẩm mới, DV mới
- Cung ứng những giải pháp chứ không phải những sản phẩm DV có sẵn
- Cải thiện định vị các đơn vị cấu trúc của DN-KH về sản xuất, hàng hóa, DV, về vị trí địa lý, kích thước, công nghệ sản xuất, dòng sản phẩm.
- Thực hành quản lý chuỗi cung ứng theo nhu cầu
- Tận dụng tốt năm lực lượng chuyên đổi chiến lược và hoạt động toàn cầu: sự khác biệt chi phí giữa các vùng trên thế giới, sự phát triển của tài năng và kỹ năng ở các nước mới, sự di cư của KH đến các nước này, tăng trưởng nhanh chóng của Trung Quốc, Ấn Độ và các nền kinh tế phát triển nhanh khác và sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới.
- Đi tiên phong trong việc tạo ra giá trị
- Nhấn mạnh marketing và bán hàng
- Coi trọng yếu tố tổ chức & nhân sự trong bán các giải pháp
- Nhấn mạnh vai trò của trung tâm chuyên môn "Chiến lược" của công ty để giúp KH xây dựng chiến lược dài và trung hạn
- Về KH của công ty: KH của công ty bao gồm những tổ chức tham vọng nhất thế giới. Nhiều trong số họ xếp hạng trong số 500 công ty lớn nhất thế giới. Đồng thời công ty cũng tư vấn cho các DN nghiệp vừa, các tổ chức phi lợi nhuận, và các cơ quan chính phủ. Công ty xây dựng quan hệ đối tác lâu dài với hầu hết các KH, và làm việc trên tất cả các vấn đề về lợi thế cạnh tranh và hiệu suất. Ví dụ, một vài sản phẩm công ty cung cấp cho KH:
 - Phát triển và tăng trưởng các chiến lược KD
 - Quản lý danh mục đầu tư KD của họ dưới góc độ tổng lợi nhuận cổ đông
 - Định hình lại việc KD của họ thông qua các nỗ lực hội nhập của M&A.
 - Tạo ra và thực hiện chiến lược vì lợi ích toàn cầu
 - Tạo ra các tổ chức hợp tác và sản xuất
 - Tạo ra hiệu quả và năng suất thông qua các phương pháp tiếp cận như năng suất tài sản, và cạnh tranh dựa trên thời gian
 - Xây dựng các khả năng mang đẳng cấp thế giới trong các lĩnh vực như tiếp thị, giá cả và quản lý chuỗi cung ứng

- Hình dung và xây dựng tổ chức CNTT của họ về tương lai
- Hiểu rõ hơn về KH, nhà cung cấp của họ, và đối thủ cạnh tranh trong thị trường thay đổi
- Gặt hái những thành quả của sự đổi mới
- Điều hướng các mối quan hệ giữa DN và xã hội, phát triển và thực hiện chiến lược chiến thắng cho tính bền vững và tác động xã hội
- Tận dụng lợi thế tối đa sức mạnh của người dân

1.4.2. Kinh nghiệm của Ernst & Young trong nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Đề cập về thị trường DV TVQL thế giới không thể không nhắc đến Big Four. Big Four bao gồm 4 công ty lớn: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte Touche Tomatsu International (trước là Big Five, bao gồm cả Andersen, tuy nhiên công ty này đã không còn tồn tại từ cuối tháng 6/2002). Tổng số nhân viên của các công ty này trên toàn cầu khoảng 500.000 người. Trong các DV KD mang lại lợi nhuận lớn của 4 công ty này, kiểm toán chính là ngành thu được nhiều lợi nhuận nhất và chiếm đến 80% trong tổng lợi nhuận từ các DV khác mà họ thu về được. Và cho đến thời điểm hiện tại, chưa có một công ty nào vượt qua được 4 công ty này về lĩnh vực kiểm toán. Tuy nhiên, trong các lĩnh vực TVQL khác thì những tên tuổi như A.T. Kearney, Bain & Company, Booz-Allen & Hamilton, The Boston Consulting Group, McKinsey & Company, Mercer Management Consulting và một số công ty danh tiếng khác chính là những đối thủ lớn của Big Four. Trong những năm gần đây, DV TVQL của Big Four đã có nhiều khởi sắc và có những bước tiến lớn trên con đường chinh phục thị trường thế giới.

Tại Việt Nam, Ernst & Young có văn phòng tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội với gần 210 nhân viên. Một số kinh nghiệm trong việc nâng cao năng lực cung ứng DV của Ernst & Young có thể kể đến bao gồm:

- Sự đa dạng trong gói sản phẩm DV cung cấp.

Các DV về Tư vấn nhân sự của Ernst & Young Viet Nam bao gồm tuyển dụng cao cấp, tuyển dụng qua quảng cáo, đánh giá ứng viên và các DV khác có liên quan đến nhân sự. Ernst & Young cũng là công ty hàng đầu thế giới cung cấp các DV kiểm toán, thuế, giao dịch tài chính và tư vấn.

- Chất lượng là tiêu chí hàng đầu. Trên toàn thế giới, công ty có 130.000 nhân viên cùng đoàn kết chia sẻ các giá trị chung và cam kết không lay chuyển về

chất lượng. Công ty tạo sự khác biệt thông qua việc hỗ trợ nhân viên, KH và cả cộng đồng phát huy tối đa tiềm năng của mình. Ernst & Young Việt Nam cam kết cung cấp những DV chuyên nghiệp có chất lượng cao nhất nhằm hỗ trợ KH đạt được mục tiêu của mình đồng thời thực hiện thành công kế hoạch phát triển của công ty, của toàn thể nhân viên, và đóng góp tích cực cho cộng đồng.

Bảng 1.11. Các sản phẩm dịch vụ tư vấn của Ernst & Young

DV kiểm toán và tư vấn	DV tư vấn giao dịch tài chính	DV thuế và tư vấn
Kiểm toán các báo cáo tài chính DV thống kê bảo hiểm Đánh giá rủi ro DN Đánh giá khung rủi ro và kiểm soát Kiểm toán nội bộ Kiểm soát nội bộ Xử lý rủi ro DV tư vấn chương trình DV tư vấn rủi ro hợp đồng Quản lý rủi ro trong DV tài chính DV điều tra gian lận và tranh chấp DV đánh giá rủi ro công nghệ và an toàn hệ thống	Hỗ trợ các giao dịch Định giá và lập mô hình KD Tài chính dự án Các giao dịch bất động sản Tích hợp các giao dịch Tái cơ cấu DN Tư vấn mua bán sáp nhập	DV thuế KD Tuân thủ về thuế thu nhập Kế toán thuế Các DV rủi ro về thuế Nguồn nhân lực Thuế gián tiếp Hải quan Các DV thuế quốc tế Các giao dịch về thuế Chuyển giá

Nguồn: Công ty Ernst & Young Việt Nam cung cấp

1.4.3. Bài học rút ra trong nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Đối với các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam

- Các DN tư vấn Việt Nam cần có chiến lược phát triển rõ ràng cho quá trình phát triển của DN tư vấn trong bối cảnh hiện nay của thị trường DV TVQL đặc biệt quan tâm đến nâng cao năng lực cung ứng DV.

- Nên tận dụng các cơ hội để liên doanh, liên kết với các công ty tư vấn nước ngoài, đặc biệt là các tập đoàn lớn để tham gia vào chuỗi giá trị DV toàn cầu và học hỏi kinh nghiệm.

- Chú trọng tăng cường đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn. Đây là cơ sở nền tảng để đảm bảo chất lượng DV tư vấn cung cấp cho KH. Cần chú trọng đầu tư để phát triển và nâng cấp năng lực nguồn nhân lực có chuyên môn, có kinh nghiệm, đồng thời thể hiện được tính chuyên nghiệp trong hoạt động. Kinh nghiệm của các công ty tư vấn lớn trên thế giới cho thấy, ban đầu để khắc phục hạn chế này, các công ty có thể thực hiện chính sách liên kết, liên doanh với các công ty đa quốc gia để học hỏi kinh nghiệm.

- Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường để nắm bắt sát hơn nhu cầu thị trường, từ đó xây dựng cơ cấu sản phẩm DV tư vấn linh hoạt phù hợp nhu cầu thị trường. Cần chú trọng đầu tư thích đáng vào công tác Marketing để xây dựng thương hiệu, đồng thời đảm bảo tính cập nhật của hệ thống thông tin quản lý. Đây cũng là yếu tố quan trọng cho sự nâng cao năng lực cung ứng của các công ty tư vấn Việt Nam.

- Đặc biệt ưu tiên và quan tâm trong trung và dài hạn việc xây dựng các năng lực cốt lõi của hệ thống cung ứng DV tư vấn

- Chú trọng nâng cao năng lực cạnh tranh động theo bối cảnh thông qua các công cụ đa dạng hóa sản phẩm, chào hàng, thương hiệu và tạo lập năng lực khác biệt hóa và chất lượng.

- Thay đổi tư duy cung ứng DV bằng tư duy cung ứng giá trị, theo đó, bán DV đơn lẻ là bán gói giải pháp KH.

Đối với Nhà nước và các cơ quan hữu quan

- Tăng cường sự hỗ trợ của Chính phủ đối với hoạt động của thị trường DV hỗ trợ KD nói chung và thị trường DV TVQL nói chung.

- Tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho hoạt động của các công ty tư vấn.

- Thành lập hiệp hội các nhà TVQL. Từ đó giúp tạo một diễn đàn, tại đó các nhà tư vấn có thể hỗ trợ nhau về chuyên môn, chia sẻ thông tin, học hỏi kinh nghiệm, giúp nâng cao trình độ cho các nhà tư vấn.

- Tăng cường liên kết với các trường đại học, các viện nghiên cứu để thu hút sự hợp tác và giúp đỡ của các chuyên gia giỏi trong các lĩnh vực quản lý DN.

Tóm lại, nhằm mục đích hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận về năng lực và nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam, chương 1 luận án đã làm rõ một số khái niệm cơ bản, sự hình thành và cấu trúc thị trường DV TVQL ở Việt Nam; xây dựng khái niệm, mô hình, nội dung và tiêu chí đánh giá hệ năng lực cung ứng DV tư vấn trên 3 bậc năng lực: Nguồn lực - Khả năng thực tế - Năng lực động. Luận án cũng chỉ rõ một số vấn đề phương pháp luận nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL bằng cách luận giải thực chất, quy trình R&D, yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn. Luận án cũng giành một mục để nghiên cứu so sánh ở hai DN tư vấn danh tiếng và điển hình ở nước ngoài để rút ra một số bài học thực chứng với DN tư vấn Việt Nam. Bằng cách đó, chương 1 luận án đã xây dựng được khung lý thuyết có luận cứ khoa học để tiếp cận các chương tiếp theo của luận án.

Chương 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM THỜI GIAN QUA

Chương này nhằm mục đích vận dụng mô hình lý thuyết đã xây dựng ở chương 1 để tiếp cận, đánh giá thực tiễn năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn nước ta. Như phân đặc điểm doanh nghiệp tư vấn đã nêu, hầu hết doanh nghiệp tư vấn đều kinh doanh DV tư vấn tổng hợp, kinh doanh dịch vụ TVQL chỉ là một đơn vị KD chiến lược (SBU) của DN, nên từ đây luận án sử dụng thuật ngữ "hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn" - viết tắt là MCSBU.

2.1. KHÁI QUÁT THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ VÀ THỊ TRƯỜNG NGÀNH KINH DOANH CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA DOANH NGHIỆP TƯ VẤN

2.1.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

a. Yếu tố hội nhập kinh tế quốc tế và tình hình kinh tế vĩ mô

Trong hơn hai thập kỷ qua Việt Nam đã đạt được tăng trưởng kinh tế ấn tượng. Quá trình tăng trưởng này chủ yếu là do việc mở cửa thị trường mang lại, giúp chúng ta tận dụng được lợi thế so sánh chủ yếu là lao động dồi dào và giá rẻ. Những cải cách của nền kinh tế từ khi chúng ta có chủ trương đổi mới tại đại hội Đảng lần thứ VI năm 1986 cho đến nay đã thúc đẩy sự phát triển của các DN trong nền kinh tế, đặc biệt phải kể đến sự phát triển của các DN thuộc khu vực kinh tế tư nhân. Quá trình mở cửa của nền kinh tế để hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới bắt đầu từ việc Việt Nam chính thức gia nhập Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) năm 1996, tiếp đến là kí Hiệp định TM tự do với Hoa Kỳ năm 2001. Đặc biệt quá trình mở cửa và hội nhập đầy đủ, toàn diện được đánh dấu bằng việc gia nhập Tổ chức TM Thế giới WTO năm 2007.

Năm 2007, kinh tế Việt Nam được hưởng lợi nhiều từ yếu tố tích cực bên trong cũng như bên ngoài nền kinh tế và gắn liền với hội nhập kinh tế quốc tế. Do vậy tốc độ tăng trưởng của GDP đạt 8.46%. Đến năm 2008, do hội nhập kinh tế quốc tế diễn ra sâu hơn, mức độ phụ thuộc vào thương mại nhiều hơn nên việc giá nguyên liệu trên thế giới tăng đã tác động mạnh và nhanh hơn đến nền kinh tế. Tạo sức ép lạm phát cao và tăng trưởng kinh tế thấp hơn, 2008 tốc độ tăng trưởng GDP chỉ đạt 6.18%. Đến năm 2009, do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu diễn ra từ tháng 10/2008 nên tăng trưởng GDP năm 2009 của Việt Nam tiếp tục giảm, chỉ đạt mức 5.32%. Đây

là mức sụt giảm đáng kể nếu so từ năm 2000 đến 2009. Tuy nhiên vẫn được coi là cao so với tăng trưởng thấp hoặc theo chiều âm của nhiều nước trên thế giới. Đến năm 2010, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam đạt 6.78%, vượt kế hoạch do Chính Phủ đề ra là 6.5%. Việt Nam có những cải thiện đáng kể về môi trường KD, tiến 10 bậc so với 2009, đứng thứ 78/183 nước và đứng thứ 4 trong số 10 nền kinh tế cải cách nhiều nhất về mức độ thuận lợi của môi trường KD. Tuy nhiên cũng phải thừa nhận một thực tế, năm 2010 lãi suất ngân hàng luôn ở mức độ cao, có thời điểm lên đến 17% - 18%; chỉ số giá tiêu dùng CPI tháng 12 năm 2010 tăng 11.75% so với cùng kỳ năm trước, tạo khoảng cách khá xa so với chỉ tiêu 7% Quốc hội đề ra.

Phân tích trên cho thấy, thời gian qua có nhiều cơ hội và thách thức mang lại cho Việt Nam từ quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Trong thời gian đó, Việt Nam cũng đã có rất nhiều đổi mới để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp với sự biến động của môi trường. Chúng ta đã dỡ bỏ nhiều rào cản về đầu tư trong quá trình thực hiện các cam kết hội nhập. Việt Nam đã trở thành một nền kinh tế có độ mở cao trong thời gian gần đây. Điều này cho phép Việt Nam hưởng lợi từ quá trình toàn cầu hóa, tuy nhiên cũng tạo ra những thách thức cho chúng ta trong việc quản lý một nền kinh tế phức tạp và dễ chịu tác động của các biến động bên ngoài hơn. Chính sách kinh tế vĩ mô vẫn bộc lộ những hạn chế, áp lực liên tục lên tỷ giá, tỷ lệ lạm phát cao, sự phát triển quá nóng của thị trường tài chính trước khủng hoảng tài chính toàn cầu. Trình độ kỹ năng lao động còn thấp; môi trường hành chính nói chung chưa thông thoáng. Thị trường tài chính còn non trẻ và chưa phát triển sâu. Cũng trong bối cảnh này, các DN Việt Nam có rất nhiều cơ hội KD mới trong điều kiện của đất nước trên con đường công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Trong nền kinh tế mới, nhiều loại hình tư vấn lần đầu tiên xuất hiện tạo sự bổ ngữ cho cả cung lẫn cầu trên thị trường, trong đó có loại hình dịch vụ tư vấn quản lý.

b. Các yếu tố môi trường chính trị và pháp luật

Mức độ ổn định chính trị của Việt Nam tương đối cao. Việt Nam được xếp hạng mức độ ổn định chính trị cao theo xếp hạng của chỉ số CCI của WEF và chỉ số điều hành toàn cầu của WB. Theo chỉ số điều hành toàn cầu của WB, Việt Nam chỉ đứng sau Singapore và trên nhiều nước trong khu vực, kể cả Trung Quốc. Đó là lợi thế quan trọng để Việt Nam thu hút đầu tư và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Theo kết quả của cuộc điều tra hàng năm của JETRO đối với DN Nhật Bản hoạt động tại Châu Á, những yếu tố hấp dẫn nhất khi đầu tư vào Việt Nam bao gồm: ổn định chính trị; nhân công rẻ và quy mô thị trường. Mặc dù Việt Nam có mức độ ổn định chính trị cao nhưng hiệu quả của hệ thống chính trị chỉ ở mức trung bình. Việt Nam cũng là quốc gia được đánh giá có

mức độ phân cấp trong việc ra quyết định chính sách tương đối cao. Tuy nhiên chỉ số phân cấp cao không đồng nghĩa sẽ tốt cho thể chế chính trị, bởi như ở Singapore có chỉ số phân cấp thấp nhưng chỉ số thể chế chính trị và đặc biệt là năng lực cạnh tranh vĩ mô vẫn rất cao. Một điểm yếu của Việt Nam ở yếu tố chính trị là tiếng nói và trách nhiệm giải trình thấp. Chỉ số xếp hạng về tiếng nói và trách nhiệm giải trình của Việt Nam chỉ nhỉnh hơn so với Trung Quốc nhưng còn kém so với các nước trong khu vực.

Về yếu tố pháp luật của Việt Nam có thể thấy hệ thống pháp luật của Việt Nam đã được cải thiện đáng kể trong khoảng 10 năm trở lại đây do những nỗ lực của Chính phủ trong việc hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường. Chất lượng của các văn bản luật tương đối tốt so với trình độ phát triển, tuy nhiên hiệu quả và hiệu lực của hệ thống pháp luật còn thấp. Một trong những minh chứng rõ nét chính là sự tăng bậc của Việt Nam về chỉ số quy định của pháp luật của Việt Nam. Chất lượng các quy định có tiên bộ và được thể hiện qua chỉ số hiệu lực của khung pháp luật xếp thứ 53 trong chỉ số CCI năm 2009. Với chỉ số chất lượng quy định pháp luật cho thấy Việt Nam đứng dưới tất cả các nước so sánh, thấp hơn cả Trung Quốc và xếp dưới cả hạng trung vị, trong khi Malaysia, Thái Lan, Hàn Quốc đều trên trung bình. Nhà nước ta đã có các đường lối, chủ trương khá thuận lợi cho việc phát triển ngành tư vấn Việt Nam, tuy nhiên việc hình thành các chính sách, thể chế và quy định cụ thể cho ngành tư vấn còn chậm. Chúng ta chưa có quy định về quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm, quyền lợi của người tư vấn và người sử dụng tư vấn nói chung và TVQL nói riêng.

Ngay trước khi gia nhập WTO và trong 3 năm sau khi gia nhập, tính đến năm 2010, Việt Nam đã tiến hành đổi mới nhiều văn bản pháp lý, tạo điều kiện cho các DN cũng như các cơ quan quản lý Nhà nước thực hiện các cam kết theo đúng lộ trình. Ví dụ như: về cam kết DV: Việt Nam đã thực hiện đầy đủ các cam kết WTO trong lĩnh vực này. Các loại hình DV có mức cam kết gia nhập cao hơn so với khung pháp lý hiện hành trước khi gia nhập. Điều này cho thấy Việt Nam đang có nhiều nỗ lực trong việc thực hiện nghiêm túc cam kết gia nhập và tạo ra những thuận lợi cho quá trình phát triển của các DN. Tuy nhiên khung pháp lý và thực thi chính sách cạnh tranh còn yếu. Mặc dù đã có mặt bằng pháp lý chung cho các loại hình DN, nhưng các DN thuộc các thành phần kinh tế khác nhau chưa được đặt trong môi trường cạnh tranh bình đẳng, trong đó nhiều ưu ái được giành cho các DNNN do việc áp dụng trên thực tế còn nhiều vấn đề.

c. Các yếu tố môi trường văn hóa - xã hội

Đây cũng được coi là điểm thuận lợi cho sự ra đời và phát triển của DV TVQL ở Việt Nam, đó là truyền thống coi trọng học vấn, coi trọng tri thức của xã hội; mặt bằng

trình độ dân trí ngày càng được nâng cao; phân công lao động trong xã hội ngày càng sâu sắc và phát triển ngành DV TVQL cũng là biện pháp quan trọng trong việc tạo sự hỗ trợ đắc lực cho các DN trong việc giải quyết các khó khăn, tạo đà cho sự phát triển.

Tuy nhiên, thực tế vẫn có nhiều cản trở xuất phát từ tâm lý của người sử dụng loại hình DV này ở Việt Nam. Bởi lẽ sử dụng tư vấn là sử dụng người giỏi hơn mình ở một khía cạnh nào đó, trong khi đó có rất nhiều nhà quản lý lại chưa nhận thức đúng về vấn đề này. Bên cạnh đó tâm lý e ngại tư vấn can thiệp vào công việc nội bộ của mình vẫn còn do chủ nghĩa tự tôn, phong cách lập luận, suy nghĩ đơn giản hoá, phiến diện,...

Tư vấn cũng chỉ có thể phát triển trong một xã hội chia sẻ thông tin, trong khi đó nhiều DN và các cơ quan hữu quan chưa nhận thức rõ được về vai trò là động lực chính cho sự phát triển của nền kinh tế nói chung và của các DN nói riêng của thông tin và việc chia sẻ thông tin.

2.1.2. Các yếu tố thị trường dịch vụ tư vấn quản lý tổng thể

a. Quan điểm, chính sách của Đảng và Nhà nước về phát triển thị trường dịch vụ tư vấn ở Việt Nam

Những năm gần đây, kinh tế nước ta có sự phát triển mạnh, GDP tăng, cơ cấu kinh tế có sự chuyển dịch theo chiều hướng tích cực. Đặc biệt trong quá trình phát triển và hội nhập, thị trường DV nói chung và DV tư vấn nói riêng sẽ có điều kiện thuận lợi để phát triển hơn nữa, đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam.

Ngay từ năm 1996, để thúc đẩy tư vấn thành nghề chuyên nghiệp, tạo tiền đề cho sự phát triển của ngành công nghiệp tư vấn Việt Nam, Đảng và nhà nước ta đã quan tâm khuyến khích sự phát triển của DV tư vấn. Điều này được thể hiện tại Nghị quyết hội nghị lần thứ hai Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII (12/1996) đề ra định hướng phát triển khoa học và công nghệ của Việt Nam đến 2020. Nghị quyết đã khẳng định "mở rộng mạng lưới DV tư vấn khoa học và công nghệ", yêu cầu có chính sách thực hiện việc "miễn hoặc giảm thuế doanh thu đối với các hoạt động tư vấn khoa học và công nghệ", đồng thời đề ra nhiều chủ trương, chính sách khác có ảnh hưởng tích cực đến phát triển ngành công nghiệp tư vấn [10].

Tháng 5/1998, Quốc hội nước cộng hòa XHCN Việt Nam đã thông qua Luật khuyến khích đầu tư trong nước, tại chương III Ưu đãi đầu tư, điều 15 khoản 5 có quy định việc "Nghiên cứu, phát triển khoa học, công nghệ, DV khoa học, công nghệ, tư vấn về pháp lý, đầu tư, KD, quản trị DN, bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ, dạy nghề, đào tạo cán bộ kỹ thuật, bồi dưỡng và nâng cao kiến thức quản lý KD".

Đến năm 2002 ngành tư vấn được Chính phủ Việt Nam công nhận là một ngành KD DV (Nghị định 87, ngày 5 tháng 11 năm 2002). Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X cũng đã chỉ rõ "Phát triển nhanh khu vực DV, đáp ứng yêu cầu và phù hợp với tiềm năng rất lớn của nước ta và xu hướng phát triển chung của thế giới. Tận dụng tốt cơ hội hội nhập kinh tế quốc tế để tạo bước phát triển vượt bậc của khu vực DV" [11]. Đến đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI, định hướng phát triển kinh tế xã hội, đổi mới mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế, chiến lược tiếp tục khẳng định một trong các định hướng gắn với khu vực DV là "Phát triển mạnh các ngành DV, nhất là các DV có giá trị cao, tiềm năng lớn và có sức cạnh tranh" [12]. Trong đó phát triển khu vực DV đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn các khu vực sản xuất và cao hơn tốc độ tăng GDP là một hướng quan trọng chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tập trung phát triển một số ngành DV có lợi thế, có hàm lượng tri thức và công nghệ cao như du lịch, hàng hải, hàng không, viễn thông, công nghệ thông tin, y tế. Hình thành một số trung tâm DV, du lịch có tầm cỡ khu vực và quốc tế. Mở rộng thị trường nội địa, phát triển mạnh TM trong nước; Hiện đại hóa và mở rộng các DV có giá trị gia tăng cao như tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, logistics và các DV hỗ trợ KD khác. Phát triển mạnh DV khoa học và công nghệ, giáo dục và đào tạo, văn hóa, thông tin, thể thao, DV việc làm và an sinh xã hội [12].

Như vậy có thể khẳng định, Đảng và Nhà nước đã có cách nhìn nhận rất đúng đắn về sự cần thiết của việc phát triển DV tư vấn nói chung, TVQL nói riêng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

b. Sự phát triển cầu thị trường dịch vụ tư vấn quản lý

Trước năm 1995, các DN trong nước hầu như không có khái niệm sử dụng DV tư vấn. Nhưng thời gian gần đây, do biến động của môi trường KD tình hình cầu trên thị trường về loại hình DV tư vấn đang có những thay đổi rõ rệt.

Trong quá trình phát triển kinh tế đất nước, đặc biệt với các quốc gia đang phát triển, phát triển kinh tế tư nhân luôn được chính phủ các quốc gia coi là yếu tố thiết yếu để giúp phát triển kinh tế bền vững, lâu dài. Ở Việt Nam chúng ta hiện nay việc phát triển thành phần kinh tế tư nhân đang gặp phải rất nhiều vấn đề khó khăn như: chất lượng giáo dục, đào tạo thấp, khó khăn trong tiếp cận thị trường, trình độ kỹ thuật công nghệ còn yếu kém,... Vì vậy, hiện nay các DN này có nhu cầu rất lớn về DV phát triển KD trong đó có DV TVQL. Họ cần có các nhà cung cấp DV chuyên nghiệp, uy tín,... giúp họ vượt qua những khó khăn gặp phải trong quá trình quản lý công ty hoạt động.

Năm 2010 là năm đầu tiên triển khai cơ chế đăng ký hợp nhất cho DN bao gồm cả đăng ký KD và đăng ký thuế. Việc triển khai thực hiện cơ chế đăng ký DN đã tạo

thông lệ tốt về sự phối hợp giữa các cơ quan chức năng Nhà nước trong việc xử lý các thủ tục hành chính cho công dân và DN, rút ngắn thời gian giải quyết thủ tục gia nhập thị trường cho DN còn dưới 5 ngày. Nhờ môi trường KD được cải thiện, số lượng DN đăng ký mới tiếp tục gia tăng. Theo số liệu từ Hệ thống thông tin đăng ký DN quốc gia - Cục Quản lý đăng ký KD, số lượng DN đăng ký thành lập năm 2010 của Việt Nam là 89.187 DN, tăng 5,5% so với cùng kỳ năm 2009. Tổng số vốn đăng ký là 545 nghìn tỷ đồng, tăng 5,57% so với năm 2009, bình quân mỗi DN có khoảng 6 tỷ đồng.

Mặt khác đánh giá khái quát cũng có thể thấy hầu hết các DN này có nhu cầu nhưng vẫn có tâm lý e ngại trong việc sử dụng các DV TVQL, e ngại trong việc chia sẻ thông tin, e ngại về chất lượng DV cảm nhận được từ phía các nhà cung cấp, không cảm nhận được về giá trị lợi ích mà loại hình DV này mang lại. Điều này gây ra rào cản khá lớn cho các DN cung ứng loại hình DV này tham gia vào thị trường.

Từ các dữ liệu trên cho thấy, đây là một thị trường có tiềm năng hấp dẫn cao bởi 85% - 90% tổng số DN trên là các DN vừa và nhỏ, gần 100 000 DN là DN mới sau thành lập còn nhiều thiếu hụt, yếu kém về quản lý DN mà tự thân chưa thể giải quyết được hoặc giải quyết kém hiệu quả, kéo dài và dẫn tới thiệt hại lớn hơn nhiều lần, lâu dài so với chi phí lợi ích mang lại nếu outsourcing DV TVQL từ các DN tư vấn. Tuy nhiên cầu thị trường này thời gian qua vẫn chưa được kích hoạt bởi những rào cản về hành vi mua mà chủ yếu là hành vi tâm lý mua DV TVQL của các DN vừa và nhỏ - KH tiềm năng của các DN tư vấn và do vậy có ảnh hưởng đến năng lực cung ứng DV TVQL của chúng. Để thấy rõ sự ảnh hưởng, tác giả có nghiên cứu với những kết quả sau:

- Về nhận thức của người sử dụng về vai trò của dịch vụ tư vấn quản lý và mức độ sẵn sàng trong sử dụng dịch vụ

Nhìn chung các DN hiện nay đều thừa nhận vai trò của DV TVQL đối với hoạt động KD của các DN. Theo nghiên cứu của tác giả, chỉ có một phần rất nhỏ trong mẫu điều tra chiếm 6.25% cho rằng vai trò của DV này không đáng kể. Còn lại 25.0% cho rằng rất quan trọng và 58.33% cho rằng quan trọng. Tuy nhiên mức độ sẵn sàng trong việc sử dụng các DV còn thấp, mặc dù các DN đều thừa nhận ảnh hưởng tích cực của DV tư vấn mang lại. Nhận nhận của nhiều DN còn chưa tin tưởng vào DV, giá trị của DV tư vấn mang lại. Điều này có thể do một số nhà tư vấn còn thiếu khả năng làm rõ giá trị lợi ích của các DV tư vấn do mình cung cấp. Mức độ sẵn sàng sử dụng DV của các DN chỉ đạt 2.3/5.0 với độ lệch chuẩn 0.785. Bên cạnh đó, nhiều DN, đặc biệt các DN nhỏ và vừa của Việt Nam chưa có thói quen sử dụng DV tư vấn, từ trước đến nay họ cho rằng tự làm thì tốt hơn, hoặc với tâm lý e ngại "lộ bí mật KD". Tâm lý e ngại này đạt mức độ trung bình 3.5/5.0 với độ lệch chuẩn là 0.452.

- Về mức độ sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý

Theo kết quả điều tra của VCCI Cần Thơ về nhu cầu sử dụng DV TVQL trên thị trường cho thấy, xét về mức độ sử dụng DV TVQL DN ngành TM DV sử dụng DV tư vấn cao nhất (36%), kế đến là DN ngành sản xuất (27%), thấp nhất ngành DV (12%). Tần suất sử dụng DV TVQL của các DN cũng có xu hướng tăng, tuy nhiên vẫn ở mức độ thấp, cũng theo điều tra của VCCI Cần Thơ, tần số sử dụng DV TVQL một lần chiếm 61.54%, 2 lần chiếm 8%, 6 lần chỉ chiếm gần 7% cho thấy DN sử dụng DV lặp lại rất thấp [94].

- Về lý do sử dụng dịch vụ

Dù rằng mức độ hài lòng của DN về các DV được cung cấp là không cao, nhưng cũng có tỷ lệ khá ít DN cho rằng mình có thể tự làm được. Đa phần các DN đều cho rằng đi thuê ngoài tốt hơn hoặc cần phải đi thuê ngoài vì DN của họ không có đủ khả năng để tự làm. Điều này khá quan trọng vì cho thấy nhận thức của các DN đã có sự thay đổi so với trước đây. Quan điểm đi thuê ngoài nhằm gia tăng tính chuyên nghiệp và nâng cao chất lượng hoạt động của DN chiếm đa số. Điều này hoàn toàn phù hợp với xu hướng chuyên nghiệp hóa thông qua chuyên môn hóa của các DN nhằm làm giảm định phí, góp phần giảm giá thành và giảm rủi ro. Chỉ có một số ít công ty không sử dụng DV TVQL vì chưa đánh giá đúng lợi ích của loại DV này. Bên cạnh đó, với các DN đã sử dụng DV tư vấn, có đến 76% cho rằng không thể không sử dụng DV. Tỷ lệ DN cho rằng thuê tư vấn vì có thì tốt hơn chỉ chiếm 13%. Lý do sử dụng DV tư vấn thường đến từ nhóm lực đẩy, hơn là các nhóm yếu tố lực hút. Còn một số DN cho rằng tốt nhất là nên tự làm.

Kết quả điều tra của VCCI cũng cho thấy có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quyết định sử dụng DV TVQL của các DN. Một số yếu tố bên trong có thể kể đến như: đáp ứng nhu cầu phát triển của DN; giải quyết hiệu quả vấn đề phát sinh và tăng khả năng ứng phó với thay đổi của MTKD. Một nhân tố bên trong được các DN sử dụng đánh giá ít ảnh hưởng là khả năng tài chính. Kết quả điều tra này cho thấy các DN lựa chọn ảnh hưởng của các nhân tố bên trong lần lượt là (77%, 68%, 45% và 16%). Yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến cầu đối với DV TVQL trên thị trường như: mức độ cạnh tranh trên thị trường; sự phát triển của DV tư vấn; xu hướng sử dụng các DV mua ngoài trên thị trường, kết quả lần lượt là 57%, 49% và 34% [94].

- Về lý do quyết định outsourcing dịch vụ tư vấn quản lý

Có thể liệt kê ra thứ tự quan trọng của các lý do như sau theo thứ tự giảm dần: nhận thức lợi ích của Giám đốc và quản lý cấp cao; tính cấp thiết không thể trì hoãn của vấn đề quản lý DN; uy tín và danh tiếng DN tư vấn; bạn bè và đồng nghiệp khuyên chọn;

quảng cáo ấn tượng; nhà cung ứng DV có quan hệ; KD đang trì trệ; rẻ nhất; không mất tiền; đó là nhà cung ứng DV duy nhất được biết. Kết quả này cho thấy vị trí hàng đầu là nhận thức và tầm nhìn của giám đốc DN-KH về lợi ích của thuê ngoài DV TVQL, sau đó là sự thôi thúc của vấn đề quản lý DN mà không làm không được trong khi tự thân không giải quyết được đúng và tốt; thứ ba là uy tín và thương hiệu của nhà cung cấp chiếm giữ vị trí quan trọng. Tiếp theo, hoạt động quảng cáo tỏ ra cũng khá hiệu quả và cung cấp được thông tin cho DN có nhu cầu. Lý do DV rẻ chỉ đứng hàng thứ 7 và cho thấy giá cả chưa hẳn là một lợi thế trong cạnh tranh trên thị trường DVTVQL. Lý do không mất tiền ít được đề cập đến vì có lẽ các DN cũng biết rằng chẳng có gì là cho không trong nền kinh tế thị trường. Lý do nhà cung ứng duy nhất mà DN biết cũng không nhận được nhiều sự đồng ý của các DN. Điều này cũng là phù hợp trong xu hướng bùng nổ thông tin hiện nay. Có rất nhiều DN cạnh tranh và các DN này cũng có rất nhiều cách thức tiếp cận các KH của mình. Cơ hội chọn lựa của DN sử dụng DV ngày càng tăng cao.

- Cảm nhận của các doanh nghiệp khi sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý

Nhiều DN cảm nhận học hỏi được nhiều từ phía các nhà cung cấp. Một số nhà cung cấp DVTVQL được đánh giá là có tính chuyên nghiệp cao. Tuy nhiên thói quen sử dụng DV của các DN là chưa cao do mức độ phát triển của thị trường DVTVQL còn thấp, các DN sử dụng còn tỏ ra khá bị động. Chỉ có 18,4% DN cho rằng hài lòng. 48,6% cho rằng chưa thật hài lòng và có đến 23% DN cho rằng chưa hài lòng. Mức độ hài lòng chỉ đạt mức trung bình 2.6/5.0 với độ lệch chuẩn 0.954.

- Các cấp độ sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý

DV tư vấn được cung ứng và sử dụng theo mấy cấp độ chủ yếu là: hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn triển khai và chuyển giao. Nhu cầu sử dụng DV TVQL của các DN hiện nay cũng rất đa dạng. Một số DN ưa thích việc tư vấn hỗ trợ kỹ thuật, DN là người làm thực tế. Trong trường hợp đó các nhà tư vấn đóng vai trò là các nhà cố vấn thực thụ, tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật, các DN đóng vai trò thực thi. Tỷ lệ này chiếm 27.08% theo kết quả điều tra của tác giả.

Một cấp độ khác trong việc sử dụng DV TVQL là tư vấn chuyển giao và triển khai, chiếm tỷ lệ 56.25%. Phía các DN tư vấn tiến hành nghiên cứu đánh giá thực trạng của DN, phát hiện vấn đề, trên cơ sở đó tiến hành R & D và chuyển giao giải pháp cho DN KH, hỗ trợ DN triển khai áp dụng giải pháp đã đề xuất.

- Các tiêu chí mà DN-KH đánh giá cao trong lựa chọn nhà cung ứng DV TVQL

Về nguyên lý, có một số tiêu chí chính được các DN có nhu cầu sử dụng DV TVQL dùng để đánh giá nhà tư vấn bao gồm: tính pháp lý, tính hệ thống, tính chuyên

nghiệp, phương pháp triển khai, thương hiệu, chuyên gia, chi phí, kinh nghiệm. Kết quả nghiên cứu của tác giả từ 125 KH là DN vừa và nhỏ ở bảng 2.1.

Bảng 2.1. Các tiêu chí hành vi lựa chọn doanh nghiệp tư vấn của KH - DN vừa và nhỏ

TT	Tiêu chí lựa chọn	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Hình ảnh, ấn tượng chất lượng và cơ cấu DV chào hàng	102	81.6
2	Độ tin cậy và giá trị/lợi ích gia tăng của sản phẩm DV	114	91.2
3	Ấn tượng giá dựa trên giá trị và chất lượng sản phẩm DV	96	76.8
4	Mức hấp dẫn các DV bổ sung kèm theo DV cơ bản	87	69.6
5	Mức hấp dẫn giá rẻ	42	33.6
6	Mức hấp dẫn của truyền thông chào hàng DV	69	55.2
7	Chất lượng và độ tin cậy DV KH	92	73.6
8	Hình ảnh và danh tiếng thương hiệu DN tư vấn	105	84.0
9	Mức linh hoạt trong cung ứng DV của DN tư vấn	88	70.4
10	Tính chuyên nghiệp của nhân viên tiếp xúc	64	51.2
11	Ấn tượng cơ sở vật chất kỹ thuật của DN tư vấn	41	32.8
12	Danh tiếng trình độ bằng cấp chuyên môn của đội ngũ nhà TVQL	32	25.6
13	Mức độ hiện đại của phương tiện, tiện nghi giao tiếp KH	56	44.8
14	Ấn tượng về trình độ chuyên môn, trải nghiệm và kỹ năng chuyên nghiệp của nhà TVQL	88	70.4
15	Khác: Sự giới thiệu, làm theo đồng nghiệp, làm theo phong trào,...	17	13.6

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.1 cho thấy, các yếu tố được các DN-KH quan tâm là: độ tin cậy của chào hàng thị trường (kết hợp tiêu chí 1,3,4,6); độ tin cậy và giá trị gia tăng sản phẩm tư vấn; uy tín và danh tiếng thương hiệu DN tư vấn; chất lượng và độ tin cậy DV KH; mức độ linh hoạt của DN tư vấn (đều có mức trên 70%). Đây cũng chính là các yếu tố động của năng lực cung ứng được sử dụng ở phần dưới. Còn tiêu chí 14 được sử dụng ở năng lực cốt lõi hệ thống.

- Nhu cầu sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý theo địa bàn

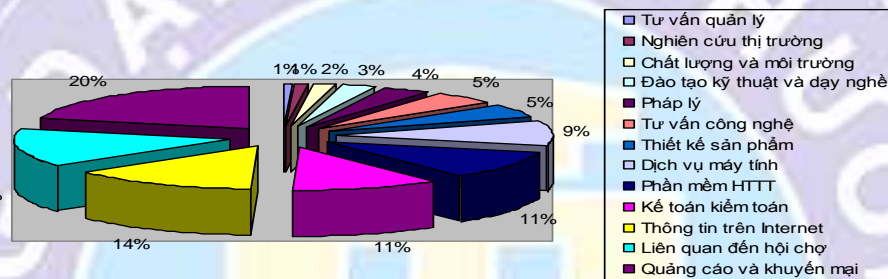
Cũng theo kết quả điều tra của VCCI Cần Thơ năm 2009 tại vùng đồng bằng Sông Cửu Long về nhu cầu và quá trình sử dụng DV TVQL cho thấy, với đặc điểm trên 85% là DN vừa và nhỏ nên có một sự tương đồng giữa mức độ khó khăn gặp phải và nhu cầu sử dụng tư vấn ở mức thấp. Theo số liệu điều tra thực tế 100 DN với qui mô doanh số bình quân 11 tỷ với thời gian hoạt động bình quân 13 năm trên địa bàn Thành phố Long Xuyên - An Giang vùng ĐBSCL về thái độ sử dụng DV TVQL được tiến hành. Số DN được tiến hành điều tra đang gặp phải những khó khăn hiện tại như yếu tố hàng đầu vẫn là tài chính, sau nữa là lợi thế cạnh tranh và khả năng làm việc, yếu tố đạt tiêu chuẩn chất lượng được cho là ít khó khăn nhất. Ở các địa bàn khác, Hà Nội, thành

phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng là ba khu vực mà nhu cầu về DV TVQL phát triển lớn hơn so với các khu vực thị trường khác, đây cũng được đánh giá là các trung tâm trong phát triển kinh tế xã hội ở cả 3 miền Bắc - Trung - Nam của Việt Nam.

Những đặc điểm và phát hiện trên về nhu cầu và hành vi mua của KH đều có ảnh hưởng đến định hướng xây dựng năng lực cung ứng của SBU TVQL của DN tư vấn.

c. Cấu trúc cạnh tranh ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn quản lý

Thị trường dịch vụ phát triển kinh doanh (BDS) mặc dù mới ra đời và phát triển ở Việt Nam trong khoảng 10 năm trở lại đây, tuy nhiên cũng đã có những bước phát triển khá mạnh mẽ. Có thể thấy cơ cấu thị trường dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam thời gian qua qua hình dưới đây (xem hình 2.1).



Nguồn: Phòng TM và Công nghiệp Việt Nam, 2009

Hình 2.1. Cơ cấu thị trường dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Việt Nam thời gian qua

Trong đó, dịch vụ tư vấn quản lý hiện đang chiếm một tỷ trọng rất khiêm tốn (1%) trong số các DV hỗ trợ KD được cung cấp ở Việt Nam.

Hiện nay ngành KD này có khá nhiều loại tổ chức cung ứng DV TVQL, với sự góp mặt của đại diện các tổ chức DN; các DN thuộc khu vực kinh tế tư nhân, các DN 100% vốn đầu tư nước ngoài cung cấp DV TVQL. Tuy nhiên với đại diện của các tổ chức DN, các phòng TM và các Hiệp hội DN, các tổ chức phi Chính phủ, hoạt động theo nguyên tắc phi lợi nhuận: họ sử dụng một phần nguồn ngân sách hỗ trợ từ Chính phủ, các nhà tài trợ quốc tế, một phần ngân sách từ việc cung cấp các DV hỗ trợ KD cho DN theo nguyên tắc lấy thu bù chi. Đồng thời DV họ cung cấp chưa thực sự mang ý nghĩa là DV tư vấn, cố vấn, đưa ra lời khuyên. Vì vậy các nghiên cứu về các tổ chức cung ứng DV TVQL ở Việt Nam hiện nay tập trung vào nhóm các DN thuộc khu vực kinh tế tư nhân, các DN có vốn đầu tư nước ngoài.

- Về các loại hình doanh nghiệp

Các DN cung ứng DV TVQL ở Việt Nam hiện nay chủ yếu là các công ty TNHH, công ty cổ phần, DN 100% vốn đầu tư nước ngoài.

Hiện nay, theo kết quả điều tra thực tế của tác giả, tại Việt Nam có 169 DN đang cung ứng DV TVQL. Trong đó 9.47% là công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài với 16 công ty đang hoạt động; 33.14% là công ty cổ phần với 56 công ty. Chiếm số lượng lớn nhất là các công ty TNHH, có 97 công ty chiếm tỷ trọng 57.4%.

Thực tế ngoài 169 công ty kể trên còn nhiều công ty khác theo đăng kí KD có đăng kí cung ứng DV TVQL, tuy nhiên hầu như không thực hiện hoạt động này hoặc nếu có thì chiếm tỷ trọng rất nhỏ, dưới 5% doanh số mang lại. Các DN được kể đến ở đây là các DN mà hoạt động cung ứng DV TVQL là một trong các hoạt động chính (SBU) mang lại doanh thu cho DN (xem phụ lục 3).

Với các công ty cổ phần, kết quả điều tra cho thấy hiện nay trong số 2.091 công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực TM DV ở các tỉnh có điều tra bao gồm Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Thừa Thiên Huế, Hải Phòng, Bình Định, Tây Ninh, Bắc Ninh, Khánh Hòa, Quảng Nam, Cần Thơ, Hải Dương, Đồng Nai, Bà Rịa Vũng Tàu có 324 công ty cung ứng DV tư vấn chiếm tỷ lệ 15.49%. Trong đó có 56 công ty cổ phần cung ứng DV TVQL chiếm 2.68% số các công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực TM DV và chiếm 17.28% số các công ty cung ứng DV TVQL.

Các công ty này hoạt động chủ yếu ở hai thành phố lớn là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, với số lượng lần lượt là 22 và 23 công ty. Tại Đà Nẵng có 3 công ty cung ứng DV TVQL và 1 công ty ở Hải Phòng. Các tỉnh Thừa Thiên Huế, Tây Ninh, Khánh Hòa, Quảng Nam, Cần Thơ, Bà Rịa Vũng Tàu đều có 1 - 2 công ty cổ phần hoạt động trong lĩnh vực TVQL, tuy nhiên đó đều là sự có mặt của chi nhánh công ty cổ phần thông tin & thẩm định giá miền Nam (SIVC) hoặc miền Tây Nam Bộ (SIAC).

Với các công ty TNHH, theo kết quả điều tra tại các địa bàn tương tự như điều tra với các công ty cổ phần và công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài cho thấy trong số 4020 công ty TNHH hoạt động trên các địa bàn đó trong lĩnh vực TM DV có 427 công ty hoạt động trong lĩnh vực tư vấn, chiếm tỷ trọng 10.62%. Các lĩnh vực tư vấn được đề cập đến ở đây bao gồm: TVQL, tư vấn xây dựng, tư vấn du học, tư vấn thiết kế, tư vấn tâm lý,...

Ở lĩnh vực TVQL, hiện có 97 công ty TNHH cung ứng loại hình DV này chiếm tỷ trọng 22.72% các công ty tư vấn, chiếm 2.41% các công ty TNHH hoạt động trong lĩnh vực TM DV trên các địa bàn được điều tra.

Với các DN 100% vốn đầu tư nước ngoài, trong tổng số 197 DN 100% vốn đầu tư nước ngoài hiện đang hoạt động tại Việt Nam trong lĩnh vực TM DV có 40 DN đang hoạt động trong lĩnh vực tư vấn. Số lượng các DN cung ứng DV TVQL là 16 DN, chiếm 40% trên tổng số các DN tư vấn và 9.25% trong số các DN hoạt động trong lĩnh

vực TMDV. Với việc thị trường TVQL ở Việt Nam còn khá non trẻ thì sự có mặt của các công ty tư vấn nước ngoài một mặt chứng tỏ tiềm năng của thị trường này, mặt khác cũng tạo ra sức ép đối với các DN trong nước. Tuy nhiên do tiềm năng lớn nên phân khúc thị trường của các nhà tư vấn nước ngoài và các công ty tư vấn Việt Nam có sự khác biệt đáng kể.

Bên cạnh các DN kể trên, còn một số DN là công ty TNHH một thành viên, DN nhà nước có cung ứng DV TVQL, tuy nhiên chiếm một tỷ trọng khá khiêm tốn trên thị trường DV TVQL. Còn các DN liên doanh, hiện ở Việt Nam theo đăng kí có 138 DN hoạt động trong lĩnh vực TM DV, tuy nhiên chỉ có 7 DN hoạt động trong lĩnh vực tư vấn và không có DN nào hoạt động trong lĩnh vực cung ứng DV TVQL. Lĩnh vực tư vấn chủ yếu của các công ty liên doanh ở Việt Nam hiện nay là tư vấn thiết kế, tư vấn du học, xuất khẩu lao động.

Với kết quả này cho thấy mặc dù thị trường DV TVQL ở Việt Nam còn non trẻ nhưng cũng đã có sự góp mặt của nhiều loại hình sở hữu khác nhau.

- Về địa bàn hoạt động

Địa bàn hoạt động của các công ty cung ứng DV TVQL hiện tập trung chủ yếu ở Thành phố Hồ Chí Minh, kể đến là Hà Nội. Các tỉnh khác chiếm một tỷ trọng khá khiêm tốn là Đà Nẵng 13 công ty, Cần Thơ, Hải Phòng mỗi tỉnh có 3-4 công ty. Các tỉnh Thừa Thiên Huế, Bình Định, Tây Ninh, Khánh Hòa, Quảng Nam, Bà Rịa Vũng Tàu, Đồng Nai mỗi tỉnh chỉ có 1 công ty TVQL hiện đang hoạt động (xem phụ lục 3).

Tại Thành phố Hồ Chí Minh hiện nay có 78 công ty có cung ứng DV TVQL đang hoạt động, chiếm tỷ trọng 46.15% toàn thị trường DV TVQL, trong đó số công ty TNHH có 45 công ty chiếm 57.69%, còn lại là công ty cổ phần chiếm 29.49%, công ty 100% vốn nước ngoài chiếm 12.82%.

Tại Hà Nội với 64 công ty cung ứng DV TVQL đang hoạt động chiếm tỷ trọng 37.87% trên toàn thị trường DV TVQL, trong đó công ty TNHH cũng chiếm số đông, tiếp đến mới là công ty cổ phần và công ty 100% vốn nước ngoài.

- Về sản phẩm dịch vụ tư vấn quản lý

Dịch vụ tư vấn quản lý ở nước ta mới trong giai đoạn đầu phát triển, do đó chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu của DN. Một số loại DV TVQL hiện được cung cấp trên thị trường bao gồm: DV tư vấn chiến lược; DV tư vấn marketing; DV TVQL nhân sự; DV tư vấn về kế toán, tài chính; DV TVQL chất lượng (xem bảng 2.2).

Bảng 2.2. Các loại dịch vụ tư vấn quản lý được cung cấp tại Việt Nam hiện nay

STT	Các loại DV TVQL	Tỷ lệ số DN cung ứng/mẫu điều tra
1	DV TVQL nhân sự	56%
2	DV TVQL chiến lược	35%
3	DV tư vấn marketing	10%
4	DV TVQL chất lượng	32%
5	DV tư vấn kế toán kiểm toán	15%
6	DV TVQL đầu tư	5%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Số lượng các DN cung cấp DV TVQL chưa nhiều, chưa có sự chuyên môn hóa. Một DN có thể cùng lúc cung cấp nhiều loại DV: TVQL chiến lược, TVQL nhân sự đồng thời kết hợp với các DV hỗ trợ KD khác. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này là do sự đa dạng trong nhu cầu của người sử dụng, và do tính mới mẻ của loại hình DV này trên thị trường buộc các DN cung ứng phải cung cấp đa dạng các loại DV.

Tính cạnh tranh trong cung cấp DV chưa cao, chưa tạo ra động lực để các DN cung cấp DV không ngừng hoàn thiện nhằm cung cấp cho các DN các DV tốt nhất. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này do số lượng các nhà cung ứng chuyên nghiệp chưa nhiều, cầu lớn, nên thị trường còn rộng mở cho các DN. Thực tế cũng có một số trung tâm xúc tiến TM của Nhà nước cung cấp DV tư vấn cho các DN tuy nhiên DV chủ yếu là giải đáp thắc mắc cho DN, không phải là DV tư vấn thật sự theo nghĩa của từ này. Loại hình sở hữu của các nhà cung ứng DV phần lớn thuộc khu vực kinh tế tư nhân và khu vực kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài. Trong đó nhiều công ty tư vấn lớn, các công ty tư vấn nước ngoài hầu như không phục vụ đối tượng KH thuộc khu vực kinh tế tư nhân.

- Về thâm niên hoạt động

Theo điều tra của Chương trình phát triển kinh tế tư nhân MPDF, các công ty TVQL ở Việt Nam còn rất trẻ. Thời gian hoạt động trung bình của các công ty khoảng 5 - 7 năm. Khoảng 50% các DN tư vấn được thành lập sau Luật DN năm 2000. Đây cũng là một điều dễ hiểu bởi ngành tư vấn cũng là ngành mới được Chính Phủ Việt Nam công nhận là một ngành KD DV từ năm 2002 (nghị định 87, ngày 05/11/2002). Như vậy, ngành KD dịch vụ TVQL ở Việt Nam hiện đang ở giai đoạn mới phát triển, vì thế mức độ cạnh tranh trong ngành đối với loại hình DV này cũng vẫn chưa cao. Nhu cầu đa dạng hóa DV TVQL có xu hướng tăng trên thị trường cùng với xu hướng gia tăng thuê ngoài DV TVQL của DN vừa và nhỏ nước ta. Số lượng các DN chuyên môn hóa cung ứng DV TVQL trên thị trường còn phân bố không đều theo không gian. Vì thế các công ty được thành lập đều tiến hành KD tổng hợp, việc quảng bá về sản phẩm DV chủ yếu thông qua mạng lưới quan hệ cá nhân, truyền miệng. Theo đánh giá

của nhiều nhà cung ứng loại hình DV này cho rằng cạnh tranh chưa phải là một vấn đề lớn đối với ngành KD dịch vụ TVQL cho đến nay.

Tuy nhiên trong tương lai gần chắc chắn sức ép cạnh tranh trên thị trường này sẽ có xu hướng tăng, khi ngày càng nhiều DN tư vấn chuyên nghiệp tham gia vào thị trường, đặc biệt là sự hội nhập của các công ty tư vấn nước ngoài tại thị trường Việt Nam; khi nhu cầu về DV TVQL không chịu bó buộc bởi các quan hệ cá nhân có tính dàn xếp. Muốn cạnh tranh được trên thị trường đó, các DN tư vấn phải tính đến bài toán phát triển dài hạn ngay từ bây giờ, phải hoạt động quy củ và chuyên nghiệp hơn để có thể mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị trường trên cơ sở nâng cao năng lực cung ứng của mình.

2.2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TƯ VẤN CHỌN ĐIỂN HÌNH

2.2.1. Phương pháp chọn mẫu điển hình

Mục đích chọn mẫu điển hình từ nội dung, loại hình và địa bàn hoạt động là tìm ra một vài đại diện DN tư vấn Việt Nam có nội dung và cấu trúc MCSBU khá hoàn chỉnh theo mô hình nghiên cứu đã xây dựng, điển hình cho loại hình DN (Công ty cổ phần và công ty TNHH), điển hình ở 2 thị trường chiến lược (Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh) nhằm rút ra những kết luận có tính tích cực, trung bình tiên tiến của tập tổng thể các DN có KD dịch vụ TVQL.

Với tiếp cận trên, tác giả luận án lựa chọn 2 công ty điển hình về phát triển và có nhiều thành công trong cung ứng DV TVQL của Việt Nam, 1 công ty điển hình về thất bại trong phát triển cung ứng DV TVQL (01 tại Thành phố Hồ Chí Minh; 02 tại Hà Nội) và 01 công ty 100% vốn nước ngoài thuộc top 5 công ty hàng đầu hoạt động trong lĩnh vực này tại Việt Nam để làm chuẩn đối sánh với các công ty trong nước. Các công ty được chọn làm mẫu điển hình bao gồm (xem bảng 2.3).

Bảng 2.3

TT	Tên công ty	Loại hình sở hữu	Địa bàn hoạt động	Sản phẩm DV chủ yếu
1	Công ty CP Tư vấn giáo dục Việt Nam	Cổ phần	Hà Nội	DVTV QLNS
2	Công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược WinWin	TNHH	TP. Hồ Chí Minh	DV tư vấn QL chiến lược
3	Công ty DV TV C - D	TNHH	Hà Nội	DV TVQLXD và công nghệ
4	Công ty đào tạo và tư vấn MDF	100% vốn nước ngoài	Hà Nội TP. Hồ Chí Minh	DV TVQL tổng hợp

Nguồn: Kết quả điều tra thực tế của tác giả

Phương pháp điều tra: Với phương án mẫu chọn trên, ở mỗi mẫu tiến hành phương pháp phỏng vấn 1 - 2 CEO tùy bối cảnh, sau đó qua CEO gửi bảng hỏi đến các nhân viên tiếp xúc và các nhóm TVQL với số lượng 12 - 20 phiếu để đánh giá về năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị và năng lực cốt lõi, khác biệt của công ty, chọn ngẫu nhiên, thuận tiện 12 - 20 KH đã hoặc đang là KH để đánh giá năng lực cung ứng động và năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị của MCSBU của công ty. Từ đó tập hợp và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 16.0 để thống nhất với tệp dữ liệu ở mục 2.3 tiếp theo.

Thời gian điều tra từ 12.2010 - 5.2011.

2.2.2. Công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược WinWin

a. Giới thiệu khái quát về công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win Win

Công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win Win được thành lập tháng 10 năm 2006, với sứ mệnh ban đầu là "Đưa vào DN những chiến lược, mô hình quản lý mới hiệu quả". Win Win toàn tâm, toàn ý nhằm tạo nên sự "khác biệt bền vững" bằng việc xây dựng mô hình để mỗi CBNV luôn tự tạo động lực cho chính mình, luôn cố gắng học hỏi, suy nghĩ, sáng tạo vì mục tiêu cao cả trên. Triết lý KD của công ty bao gồm: thực hiện đúng triết lý Win Win (tất cả cùng thắng); chất lượng được cân - đong - đo - đếm bởi KH; chất lượng con người quyết định chất lượng công việc, sản phẩm, DV; chân thật với KH và với chính bản thân mình, giữ bí mật mọi thông tin của KH; lương, thưởng, đào tạo cho nhân viên là đầu tư vào tài sản cố định; luôn tạo môi trường làm việc đánh thức tiềm năng thật sự của mỗi người.

Quan điểm của Win Win về "Tư vấn": Tư vấn không phải là thầy của DN mà là người bạn cùng đồng hành và chia sẻ những kiến thức, kinh nghiệm, giải pháp với DN. Một chương trình tư vấn chiến lược, TVQL thành công phải mang lại giá trị gia tăng cho cả người cung cấp DV và người sử dụng DV. Để đạt được điều này, trước nhất, công ty tư vấn phải đảm bảo đủ "tâm" và đủ "tầm"; thứ hai, sự quyết tâm cao độ của người sử dụng DV; thứ ba, hai bên phải thật lòng và chia sẻ sự thật lẫn nhau. Các lĩnh vực tư vấn chủ yếu của Công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược bao gồm: TVQL chiến lược, TVQL marketing, tư vấn xây dựng và phát triển văn hóa DN, các DV khác hỗ trợ DN.

Các KH đã sử dụng DV của Công ty có thể kể đến như: Tập đoàn dệt may Việt Nam Vinatex; Tổng công ty cổ phần DV kỹ thuật dầu khí PTSC; Công ty cổ phần Đồng Tâm; Tổng công ty cơ khí giao thông vận tải Sài Gòn; Tập đoàn Hoa Sen; Công ty TNHH Xi Măng Holcim Việt Nam; Công ty TNHH Vàng bạc đá quý Ngọc Hải; Công ty cổ phần đầu tư TM SMC; Ngân hàng xuất nhập khẩu Việt Nam EXIMBANK; Tổng công ty cổ phần May Việt Tiên; Công ty cổ phần XNK y tế DOMESCO; Ngân

hàng Phương Đông OCB; Tổng Công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ; Công ty TNHH Điều dưỡng du lịch Vũng Tàu; Công ty cổ phần vật tư xăng dầu; Công ty cổ phần xây dựng và KD địa ốc Hòa Bình; Công ty cổ phần giống cây trồng Miền Nam; Công ty cổ phần dược DANAPHA; Công ty cổ phần chế biến hàng xuất khẩu Cầu Tre; Công ty cổ phần May Phương Đông; Công ty XNK Thủy Sản Kiên Giang...

b. Kết quả đánh giá NLCU của công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win Win

Kết quả đánh giá tổng hợp về năng lực cung ứng DV TVQL của công ty được thể hiện qua bảng 2.4.

STT	Tiêu chí	ĐBQ ^(*)	ĐLC ^(*)
1	NLCU động của MCSBU	3.37	0.424
2	NL cốt lõi và khác biệt của MCSBU	3.66	0.528
3	NLCU theo cấu trúc giá trị	3.58	0.662

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Ghi chú: ĐBQ - Điểm đánh giá bình quân; ĐLC - Độ lệch chuẩn (Chi tiết ở phụ lục 4)

b1. Về năng lực cung ứng động của MCSBU

Là DN có mũi nhọn là DV tư vấn chiến lược vì vậy WinWin rất quan tâm đến các khía cạnh truyền thông về chào hàng thị trường và hình ảnh thương hiệu của DN (2 chỉ số này đều đạt mức khá lần lượt là 3.62 và 3.54). Tuy nhiên các chỉ số về độ tin cậy và giá trị/lợi ích gia tăng cho DN-KH, chỉ số chất lượng và độ tin cậy DV KH và đặc biệt tính linh hoạt của DN với các đặt hàng chuyên biệt thì DN-KH còn đánh giá ở mức trung bình (lần lượt là 3.22; 3.19 và 2.91), nên năng lực cung ứng động của WinWin đạt 3.37 - mức trung bình khá với ĐLC là 12.7% là khá đều.

b2. Về năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBU

WinWin rất chú trọng đến xây dựng và phát triển năng lực cốt lõi về vị thế tài chính tài trợ cho dự án, năng lực Marketing và năng lực kết cấu hạ tầng đều đạt mức khá (lần lượt đạt 3.94; 3.88 và 3.91) có một sự thấp hơn một bậc xếp loại chất lượng với nhóm năng lực đội ngũ tư vấn chiến lược và năng lực DN tư vấn kiến tạo tri thức (lần lượt là 3.48 và 3.31). Vậy mà đây lại là 2 năng lực khác biệt cần có nhất của DN tư vấn. Tuy nhiên trị số năng lực cốt lõi và khác biệt chung của WinWin vẫn đạt trị số khá 3.66 điểm với độ lệch chuẩn cho phép (<15%). Mặc dù vậy, nếu so trị số năng lực cốt lõi và năng lực động tồn tại một chênh lệch khá rõ nét, điều đó chứng tỏ WinWin có hiệu suất khai thác năng lực cốt lõi còn thấp và còn một phần năng lực ẩn chưa được khai thác tốt cho mục tiêu KH.

b3. Về năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị của MCSBU

Đây chính là tiêu chí tổng hợp thể hiện bản chất của năng lực cung ứng DV là nguyên nhân của năng lực cung ứng động và là sự cân bằng với năng lực cốt lõi và khác biệt của DN tư vấn trong MCSBU (xem bảng 2.5).

Tuy nhiên tồn tại khoảng cách này, đặc biệt là đánh giá của KH sử dụng về nhà tư vấn buộc DN tư vấn phải có cách nhìn nhận phù hợp hơn với thực tế, đặc biệt phải chú trọng nâng cao năng lực hỗ trợ KH sau tư vấn và DV KH tổng thể hoặc có các giải pháp chứng minh năng lực này cho KH.

Bảng 2.5. Đánh giá thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý theo cấu trúc giá trị của Công ty Win Win

TT	Chỉ số năng lực	Trọng số	ĐBQ	ĐLC
1	NL lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	0.20	3.66	0.589
2	NL quản lý và phát triển KH	0.15	3.75	0.675
3	NL quản lý nhu cầu KH mục tiêu	0.15	3.53	0.423
4	NL kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	0.30	3.72	0.712
5	NLCU DV hậu chuyển giao và DV KH tổng thể	0.20	3.18	0.488
Tổng hợp		1.00	3.58	0.662

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Theo đánh giá của KH, với điều tra thực tế 20 KH đã từng sử dụng DV tư vấn của Công ty bằng Bảng hỏi cho thấy, đánh giá về năng lực cung ứng của công ty là trung bình khá đạt 3.21 điểm. Trong đó, KH đánh giá năng lực quản lý KH mục tiêu của công ty là tốt nhất đạt 3.5 điểm, kế tiếp là năng lực quản lý và phát triển KH đạt 3.45 điểm. Điểm số thấp nhất thuộc về năng lực hậu DV KH sau chuyển giao kết quả tư vấn và DV KH tổng thể, năng lực này được KH cho điểm số 2.75/5, chỉ đạt cao hơn mức trung bình yếu.

Cũng bằng phương pháp Bảng hỏi với 20 phiếu điều tra các chuyên gia tư vấn, nhà quản trị và CBNV công ty, năng lực cung ứng của công ty được đánh giá đạt điểm 3.93/5. Trong đó các yếu tố năng lực quản lý và phát triển KH và đặc biệt là năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu được đánh giá ở mức >4.0, thấp nhất ở mức 3.6 chính là năng lực cung ứng DV hậu chuyển giao và DV KH tổng thể, đạt mức tương đối khá.

Đánh giá tổng hợp, hầu hết các chỉ số năng lực đều đạt mức khá, thấp nhất là chỉ số năng lực cung ứng DV hậu chuyển giao và DV KH tổng thể đạt mức trung bình. Điểm đánh giá tiêu chí là 3.58, xếp loại tương đối khá. Độ phân tán 18.5% (<20% là chấp nhận được).

Nguyên nhân khiến công ty có được đánh giá như vậy là do Win Win luôn toàn tâm, toàn ý để đạt được các mục tiêu khác biệt đội ngũ nhân sự và xây dựng thành công mô hình "người hùng" ở mỗi vai trò. Công ty tạo ra sự khác biệt từ khâu tuyển chọn, đào tạo, đánh giá, đến phương thức tư duy và vận hành để tạo ra kết quả xuất sắc nhất cho KH. Công ty tập trung vào 4 yếu tố chính: *năng khiếu* (ưu tiên nhất), bao gồm khả năng đặc biệt về tầm nhìn, tư duy logic, khả năng phân tích, tổng hợp; nhạy bén trong việc nhận dạng và giải quyết vấn đề; *kiến thức*, bao gồm việc nắm bắt thông tin, những gì học hỏi được từ sách vở và thực tiễn; *kỹ năng*, bao gồm việc hiểu biết và xây dựng qui trình thực hiện công việc hiệu quả; *đạo đức*, phong cách làm việc chuyên nghiệp, tận tâm với công việc và tôn trọng kỷ luật. Với mỗi vị trí, mỗi nhiệm vụ được giao, thành viên của Win Win phải là người có năng lực xuất sắc nhất từ chuyên môn đến nhân cách trong quá trình thực hiện công việc, và được hưởng lương, thưởng theo mô hình này.

Theo Ông Đỗ Thanh Năm, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc của Công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win Win chỉ riêng trong lĩnh vực tư vấn chiến lược và mô hình quản lý DN, trong 4 năm hoạt động, công ty Win Win đã tư vấn cho hơn 1.000 DN (hơn 200 DN vừa và lớn). Nhu cầu của DN về tư vấn là rất lớn cho cơ hội phát triển DV tư vấn của công ty trong tương lai.

Hiện nay ở WinWin, tương ứng với mỗi loại sản phẩm DV cung ứng, công ty xây dựng một quy trình tư vấn riêng biệt. Một số chương trình tư vấn chủ lực được cung cấp trong thời gian gần đây của WinWin được kể đến như là: chương trình soi gương đầu xuân; chương trình đo lường "độ khỏe" của mô hình quản lý và "độ mạnh" của văn hóa DN; chương trình khảo sát chất lượng DV; chương trình chẩn bệnh DN;... Quy trình tư vấn xây dựng chiến lược phát triển DN của WinWin cho thấy việc giới thiệu các chương trình tư vấn của công ty đến với KH chỉ có tính chất tham khảo, còn tùy thuộc KH với các vấn đề gặp phải công ty sẽ có những thiết kế đặc biệt cho phù hợp, tuy nhiên công ty đã tiến hành chuẩn hóa từng quy trình tư vấn đối với từng sản phẩm cụ thể. Điều này giúp tăng tính chuyên nghiệp của công ty trong quá trình cung ứng DV, đồng thời tạo thuận lợi cho các chuyên gia tư vấn và các trợ lý có được sự hướng dẫn trong triển khai dự án, làm tăng năng lực R&D và cung ứng gói giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH.

Ngoài ra, ở WinWin, một yếu tố nữa cần được kể đến và đó là điểm mạnh của công ty, đó là việc chú trọng phát triển văn hóa WinWin, ngoài việc khuếch trương về mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh của công ty đến không chỉ nhân viên công ty mà với cả KH, công ty còn có bài hát riêng mang đậm phong cách WinWin với đúng triết lý "Tất cả cùng thắng". Yếu tố con người cũng là một điểm mạnh của WinWin, Ông Đỗ Thanh

Năm, chủ tịch HĐQT công ty, tư vấn trưởng là một người có uy tín trong lĩnh vực TVQL chiến lược, đồng thời đào tạo nhân sự chính là mối quan tâm lớn nhất của ông. Tuy nhiên năng lực thực tiễn của các nhà tư vấn của WinWin còn chưa tốt, tuổi đời còn tương đối trẻ, phần lớn ở khoảng 30 - 40 tuổi. Họ là những người có học vấn cao, hơn 30% trong số họ có bằng thạc sỹ về QTKD và rất nhiều người được đào tạo ở các trường đại học nước ngoài, 30% số khác có bằng cử nhân về quản trị KD, sử dụng Tiếng Anh tốt và có các kiến thức cơ bản về quản lý DN. Tuy nhiên họ chưa có kinh nghiệm và trải nghiệm thực tiễn về vấn đề tư vấn. Điều đó sẽ ảnh hưởng đến năng lực thực tiễn của đội ngũ các nhà tư vấn. Đồng thời hiện nay thực tế cũng cho thấy, khả năng outsourcing nguồn lực tư vấn của công ty cũng chưa tốt, chưa biết tận dụng đội ngũ chuyên gia tư vấn đến từ các trường đại học, chuyên gia của các tập đoàn lớn. Do đó ảnh hưởng đến chất lượng DV tư vấn được cung cấp trên thị trường.

Như vậy, có thể thấy, hiện nay năng lực cung ứng DV TVQL của công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược WinWin được đánh giá ở mức độ khá. Trong đó, khả năng nhận diện và phát triển nhu cầu tư vấn của KH và khả năng R&D và cung ứng chuyển giao gói giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH được đánh giá khá nhất; khả năng hỗ trợ KH sau tư vấn được đánh giá thấp nhất, chỉ ở mức trung bình. Những điểm mạnh của công ty được kể đến bao gồm khả năng định vị thị trường; năng lực của tư vấn trưởng; năng lực marketing của công ty; văn hóa DN; tính chuyên nghiệp trong hoạt động. Những điểm tồn tại của công ty là năng lực thực tiễn của đội ngũ chuyên gia tư vấn, công tác DV KH sau chuyển giao kết quả tư vấn; khả năng outsourcing nguồn lực tư vấn.

2.2.3. Công ty cổ phần tư vấn và giáo dục Việt Nam (EduViet)

a. Giới thiệu khái quát về Công ty cổ phần tư vấn giáo dục Việt Nam

Công ty cổ phần tư vấn Giáo dục Việt Nam - EduViet được thành lập tháng 01 năm 2008, được sáng lập với các chuyên gia trẻ, có tri thức và năng động, những người tâm huyết với sự nghiệp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho các DN Việt Nam. Sứ mệnh của EduViet là thúc đẩy sự phát triển của con người và tổ chức bằng nỗ lực học tập và sáng tạo tri thức. EduViet mong muốn trở thành một Tổ chức Tư vấn Giáo dục hàng đầu tại Việt Nam, góp phần xứng đáng vào sự phát triển của cộng đồng DN Việt Nam trong thế kỷ 21.

Những sản phẩm DV TVQL chính của EduViet là các sản phẩm của TVQL nhân sự và TVQL chiến lược bao gồm: tư vấn xây dựng chiến lược KD, TVQL tiền lương, TVQL tuyển dụng, TVQL đào tạo, TVQL nhân sự cho các CEO,... EduViet Corporation đã thực hiện thành công nhiều dự án tư vấn cho các Công ty lớn của Việt

Nam như Lasuco; Eurowindow; LILAMA3; PeaceSoft; Elcom; Siêu Thanh; Thiên Hòa An; DPT; Transerco....

Cùng với mớng tư vấn về quản lý nhân sự và quản lý chiến lược công ty còn liên tục triển khai các chương trình đào tạo cao cấp dành cho doanh nhân và giám đốc như Giám đốc điều hành chuyên nghiệp, Giám đốc Nhân sự chuyên nghiệp, Giám đốc Tài chính chuyên nghiệp, Giám đốc KD chuyên nghiệp, Giám đốc Marketing chuyên nghiệp, Mini MBA, Quản trị nhân sự cho CEO, Quản trị tài chính cho CEO, Quản trị chiến lược cho CEO, Chuyên gia nhân sự, Nghề nhân sự, Tiền lương & đãi ngộ, Đánh giá nhân sự, Tuyển dụng, Pháp luật Lao động... với trên 5000 học viên là các Doanh nhân, Giám đốc, Nhà quản lý cao cấp đến từ các công ty trong và ngoài nước đã tốt nghiệp.

Tôn vinh giá trị tri thức - Phụng sự xã hội - Giữ gìn danh tiếng là triết lý phát triển xuyên suốt, trở thành tôn chỉ cho mọi hoạt động của EduViet, giúp EduViet phát triển trường tồn. EduViet ra đời và phát triển là kết tinh của khát vọng và tri thức. Văn hóa EduViet là nền tảng quyết định tới sự phát triển trường tồn của EduViet:

Các giá trị cốt lõi EduViet (Core Values) được đề cập đến bao gồm:

- Con người: Với EduViet, con người là động lực phát triển, là đích hướng của sự sáng tạo trong cung ứng sản phẩm và DV, là tính nhân bản mà EduViet tâm niệm khi thực hiện sứ mệnh của mình, qua đó EduViet mang lại giá trị và thành công cho KH, đối tác và tổ chức của mình.

- Sáng tạo: EduViet nỗ lực sáng tạo để tạo ra tri thức và giá trị mới cho KH. Gắn học tập với sáng tạo nhằm tạo ra sự khác biệt làm nên lợi thế cạnh tranh của EduViet. Mỗi thành viên EduViet được tự do suy nghĩ, sáng tạo và cống hiến nhằm phát huy tối đa phẩm chất và năng lực của bản thân.

- Học tập: EduViet phát triển văn hóa học tập để mỗi thành viên không ngừng tích lũy tri thức và chuẩn mực nghề nghiệp quốc tế nhằm nâng cao năng lực bản thân và tổ chức. Là một tổ chức tư vấn giáo dục, học tập và chia sẻ tri thức trở thành "bản năng" của mỗi thành viên EduViet.

Trong 4 năm qua Công ty cổ phần tư vấn giáo dục Việt Nam đã thực hiện khá nhiều dự án tư vấn. Trong đó chủ yếu là các dự án TVQL nhân sự, ngoài ra còn có các tư vấn về quản lý chiến lược.

b. Kết quả đánh giá thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Kết quả đánh giá tổng hợp về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của công ty được thể hiện qua bảng 2.6 dưới đây.

Đánh giá dịch vụ tư vấn quản lý

STT	Tiêu chí	ĐBQ	ĐLC
1	NLCU động của MCSBU	3.39	0.473
2	Năng lực cốt lõi, khác biệt của MCSBU	3.40	0.539
3	NLCU theo cấu trúc giá trị	3.59	0.486

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả (Chi tiết xem phụ lục 5)

b1. Về năng lực cung ứng động của MCSBU

Là DN có mũi nhọn là DV TVQL nhân sự, vì vậy EduViet rất quan tâm đến độ hấp dẫn của chào hàng thị trường, truyền thông Marketing các chào hàng đến thị trường các DN và xã hội cũng như phát triển hình ảnh thương hiệu của DN (với các mức điểm lần lượt là 3.54 và 3.51). DN có một sự kết hợp khá cao giữa DV TVQL nhân sự với cung ứng BDS đào tạo nhân lực các DN (tuy mới đi vào nhóm quản lý nhân sự và mang tính PR), nhưng cho thấy một hướng đi tốt cho các DN tư vấn Việt Nam. EduViet có các chỉ số về độ tin cậy sản phẩm DV và giá trị gia tăng cung ứng KH, chất lượng và độ tin cậy DV KH cùng tính linh hoạt của DN đạt mức thấp hơn - trung bình (lần lượt là 3.21; 3.33 và 3.26), và do vậy trị số năng lực cung ứng động chỉ đạt 3.39 - mức trung bình khá.

b2. Về năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBU

EduViet đã có quan tâm khá toàn diện về cả 5 tiêu chí cấu thành, đặc biệt quan tâm tới các khía cạnh xây dựng văn hóa DN coi trọng con người, sáng tạo và học tập, tuy nhiên mới chỉ dừng lại ở quản lý và lãnh đạo cấp cao, hoặc còn nặng về khẩu hiệu (ví dụ giá trị về con người là rất rộng, chung và khái quát, đáng lẽ phải tìm một cái gì trong đó để xây dựng bản sắc - ví dụ giá trị cá nhân thì rõ ràng và dễ xây dựng hơn). Vì vậy có 3 chỉ số là năng lực xây dựng DN tư vấn kiến tạo tri thức, năng lực Marketing và năng lực đội ngũ tư vấn chỉ đạt mức trung bình khá (lần lượt là 3.22; 3.17 và 3.42), còn 2 chỉ số năng lực còn lại đều đạt mức khá (lần lượt là 3.68 và 3.64) và năng lực cốt lõi tổng hợp đạt 3.40 điểm - xếp loại trung bình khá.

b3. Về năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn theo cấu trúc giá trị

Vận dụng phương pháp điều tra chọn mẫu với phỏng vấn 2 CEO 2 đại diện KH, phát và thu 20 phiếu từ các nhà quản lý và tư vấn công ty và 20 phiếu từ KH-DN của công ty và xử lý dữ liệu bằng SPSS 16.0 được tổng hợp ở bảng sau (bảng 2.7).

Từ bảng 2.7 cho thấy:

Một là, năng lực cung ứng được đánh giá 3.59 điểm, đạt mức tương đối khá. Cũng có những chênh lệch nhất định giữa đánh giá của KH và CBNV công ty, tuy

nhiên mức độ chênh lệch không lớn. KH đánh giá ở mức khá 3.41 điểm, còn CBNV công ty đánh giá ở mức 3.76 điểm. Trị số DLC là 0.685 (18.5%) là chấp nhận được.

Bảng 2.7. Đánh giá thực trạng NLCU' theo cấu trúc giá trị của công ty EduViet

TT	Chỉ số năng lực	Trọng số	ĐBQ	ĐLC
1	NL lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	0.20	3.95	0.536
2	NL quản lý và phát triển KH	0.15	3.76	0.415
3	NL quản lý nhu cầu KH mục tiêu	0.15	3.61	0.468
4	NL kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	0.30	3.45	0.512
5	NLCU' DV hậu chuyển giao và DVKH tổng thể	0.20	3.29	0.498
Tổng hợp		1.00	3.59	0.685

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Hai là, sự khác biệt của EduViet trong năng lực quản lý và phát triển KH là ở lý do KH chọn công ty là nhà tư vấn. Điều này thể hiện khả năng thu hút, phát triển KH thông qua năng lực khác biệt hóa các công cụ truyền thông marketing DV của công ty. Theo phỏng vấn những KH của EduViet, Bà Nguyễn Thị Hồng Minh, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc Công ty cổ phần TID cho biết "Lý do chủ yếu khiến Công ty chọn EduViet là nhà tư vấn dự án xây dựng hệ thống thang bảng lương là được bạn bè khuyên chọn. Bạn bè là những người đã từng sử dụng DV tư vấn do EduViet cung cấp và hài lòng với chất lượng DV của Công ty". Lý do kế tiếp khiến KH chọn EduViet là nhà cung cấp là do có uy tín và thương hiệu. Ông Lê Văn Tam, chủ tịch Hội đồng Quản trị Công ty cổ phần mía đường Lam Sơn LASUCO cho biết "Lý do mà LASUCO chọn EduViet trong bối cảnh có nhiều công ty cùng chào hàng là do uy tín, thương hiệu của EduViet trong thị trường tư vấn Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực TVQL nhân sự với uy tín của chủ tịch hội đồng chuyên gia EduViet, chủ tịch của Câu lạc bộ giám đốc nhân sự Việt Nam - CPO Club", ngoài ra ông Lê Văn Tam còn cho biết "DN tư vấn của Việt Nam có lẽ sẽ hiểu rõ đặc thù của Việt Nam hơn các DN tư vấn nước ngoài". Phân tích này cũng cho thấy năng lực làm truyền thông Marketing của EduViet tương đối tốt. Hình ảnh của công ty được định vị qua thương hiệu trong lĩnh vực TVQL nhân sự và năng lực của đội ngũ chuyên gia tư vấn. Chính các hoạt động cộng đồng, hoạt động phi lợi nhuận, các dự án xã hội mà EduViet thực hiện đã giúp tạo thương hiệu và hình ảnh tương đối tốt của EduViet trong con mắt của KH.

Ba là, theo đánh giá từ tệp mẫu, năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu của EduViet đạt mức 3.95 điểm, đạt mức khá. Trong đó, KH đánh giá khá khả năng đề xuất giá trị và định vị giá trị về vai trò nguồn nhân lực, gắn vào đó là TVQL nhân sự và đào tạo nhân sự. Điều này cũng phù hợp với đánh giá về mức độ hài lòng về độ hấp dẫn chào hàng thị trường về sản phẩm, giá và DV bổ sung.

Bốn là, về năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu. Đây là một năng lực đặc biệt của đội ngũ nhân viên tiếp xúc của EduViet, được đánh giá ở mức trung bình khá (3.61 điểm) với tư duy nâng cao giá trị cung ứng không phải chủ yếu ở chất lượng và lợi ích gia tăng mà còn ở giảm thấp chi phí nhận giá trị (giá giao dịch tư vấn theo phương pháp định giá dựa trên thị phần và thường chỉ bằng 1/3 thậm chí 1/4 giá trị gói DV tương tự ở DN tư vấn khác.

Năm là, về năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu - đây là năng lực cấu thành quan trọng nhất của năng lực cung ứng tổng thể, là năng lực biến tiềm năng tạo ra của 3 năng lực trên thành khả năng thực tế. Về cấu trúc, năng lực này được đánh giá qua bảng 2.8 sau:

Bảng 2.8. Kết quả đánh giá tiêu chí năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu của EduViet

TT	Tham số	ĐTB	ĐLC
1	Khả năng R&D thiết kế gói giải pháp tư vấn	3.59	0.612
2	Khả năng quản lý chất lượng SPDV chuyên biệt	3.48	0.588
3	Khả năng quản lý năng suất cung ứng DV	3.21	0.427
4	Khả năng chuyển giao/Thực hiện giá trị cung ứng	3.52	0.524
	Tổng hợp tiêu chí	3.45	0.512

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.8 cho thấy, EduViet có năng lực khá về kiến tạo sản phẩm chuyên biệt theo nhu cầu KH từ các sản phẩm DV cơ bản trong chào hàng thị trường và năng lực chuyển giao/Thực hiện giá trị cung ứng mặc dù phần chuyển giao có yếu hơn và phần thực hiện giá trị mạnh hơn do giá DV thấp. Hai năng lực quan trọng tạo khác biệt hóa là quản lý chất lượng và quản lý năng suất có trị số thấp hơn nhưng đều đạt mức trung bình khá, đặc biệt về năng lực quản lý năng suất còn một số hạn chế về tiến độ về sự phân công hợp tác A&B và nội bộ A, về những lỗi thiết kế phải lặp lại/sửa lại. Vì vậy kết quả chung của tiêu chí có hệ số quan trọng lớn nhất này chỉ đạt 3.45 điểm-xếp loại trung bình khá/cận khá.

Sáu là, về năng lực cung ứng DV hậu chuyển giao và DV KH tổng thể - đây là tiêu chí và EduViet đạt mức thấp nhất (3.29 điểm-mức trung bình) trong cấu trúc năng lực cung ứng tổng thể mặc dù công ty rất quan tâm đến yếu tố này. Trong cấu thành năng lực này, tham số về khả năng tổ chức DV chăm sóc KH đạt trung bình khá (3.52 điểm), còn 3 tham số về khả năng cung ứng DV hỗ trợ sau chuyển giao (chỉ chào đào tạo là chính); quản lý chất lượng và sự thỏa mãn DV KH trước, trong, sau bán; độ tin cậy của KH về DV KH đạt mức trung bình - với điểm đánh giá lần lượt là 3.28; 3.27 và 3.07.

Như vậy có thể thấy, tính đến thời điểm hiện nay, công ty cổ phần tư vấn giáo dục Việt Nam được đánh giá ở mức độ khá về năng lực cung ứng DV. Khả năng hỗ trợ KH sau tư vấn được đánh giá thấp nhất, khả năng thu hút phát triển KH được đánh giá tốt nhất. Những điểm mạnh công ty được kể đến là truyền thông Marketing, uy tín, thương hiệu của công ty trong lĩnh vực TVQL nhân sự; năng lực outsourcing nguồn lực tư vấn; Những điểm còn tồn tại của công ty là năng lực điều phối dự án tư vấn; công tác DV KH sau tư vấn.

2.2.4. Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ tư vấn C - D

(Do lý do nhạy cảm nên cho phép tác giả đổi tên thương hiệu của công ty với đảm bảo những trình bày dưới là có thật)

a. Giới thiệu khái quát về công ty C - D

Được thành lập hợp pháp vào tháng 8 năm 2007 với ngành nghề đăng kí ban đầu là KD DV tư vấn và chuyển giao thiết kế quy hoạch xây dựng, về DV kỹ thuật và công nghệ và về DV TVQL. Với số lượng ban đầu có 14 thành viên, đến đầu 2008 đã phát triển 25 thành viên gồm bộ phận văn phòng quản lý - 4 người, nhóm nhân viên tiếp xúc - 8 người, nhóm tư vấn xây dựng và kỹ thuật - 8 người, nhóm TVQL - 5 người đều là các nhà kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư, cử nhân kinh tế và quản trị KD. Với triết lý KD là: "Sáng tạo - Chia sẻ - Phát triển", trong thời gian 2 năm đầu, SBU về DV tư vấn xây dựng và DV kỹ thuật xây dựng có nhu cầu khá lớn với các KH là các DN vừa và nhỏ trong ngành xây dựng. Với SBU TVQL (MCSBU) thời gian này chủ yếu cung ứng các DV tư vấn về quản lý nhân sự, quản lý công nghệ và quản lý thi công các công trình đấu thầu xây dựng của các công ty xây dựng.

Từ giữa năm 2009, công ty mở rộng sản phẩm DV sang cung ứng DV quản lý KD BĐS, marketing và bán hàng; xây dựng và phát triển thương hiệu, quản lý đầu tư phát triển và mở rộng sang thị trường các DN vừa và nhỏ ở các lĩnh vực kế cận như giao thông vận tải, KD BĐS dân dụng, logistics và XNK máy, thiết bị. Số lượng nhân lực TVQL lúc này được điều chuyển từ nhóm tư vấn xây dựng sang có thời điểm lên đến 12 - 13 người. Đến cuối năm 2010, đầu năm 2011, hoạt động của MCSBU này của công ty có xu thế giảm dần KH. Khi tác giả thực hiện nghiên cứu này (tháng 4/2011), giám đốc công ty đang có ý định đến 2012 sẽ tái cấu trúc lại SBU này để quay lại thời kỳ đầu ở đoạn thị trường các DN xây dựng vừa và nhỏ.

b. Kết quả đánh giá thực trạng năng lực cung ứng DV TVQL của công ty C-D

Kết quả đánh giá tổng hợp hệ thống năng lực cung ứng của MCSBU được thể hiện qua bảng 2.9 sau:

Bảng 2.9. Bảng tổng hợp đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ TVQL của công ty C-D

STT	Tiêu chí	ĐBQ	ĐLC
1	NLCU động của MCSBU	2.33	0.431
2	Năng lực cốt lõi, khác biệt của MCSBU	2.56	0.462
3	NLCU theo cấu trúc giá trị	2.53	0.415

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả (Chi tiết xem phụ lục 6)

Ghi chú: Do điều kiện nghiên cứu không cho phép mở rộng mẫu nên với trường hợp này tác giả chỉ lấy được mẫu với cơ cấu như sau:

- Với nhóm DN KH: 12 phiếu cho tiêu chí 1 và 3. Trong đó 4 phiếu là KH lĩnh vực truyền thông và 8 phiếu là KH lĩnh vực phát triển mới.

- Với nhóm nhà quản lý công ty: 12 phiếu cho tiêu chí 2 và 3. Trong đó, 1 phiếu giám đốc, 4 phiếu là nhân viên tiếp xúc, 7 phiếu là nhà TVQL.

b1. Năng lực cung ứng động của MCSBU

Là DN bước đầu định vị cung ứng DV TVQL trong các DN xây dựng, khi mở sang các DV TVQL mới, đoạn thị trường mới trong khi đội ngũ nhà tư vấn vẫn cũ, mặc dù có kí hợp đồng cộng tác viên theo vụ, việc, nên sau thời gian trên dưới 1 năm, các bất cập về năng lực cung ứng đã dần bộc lộ làm suy giảm độ tin cậy của các chỉ số năng lực, như chào hàng thị trường, chất lượng và giá trị sản phẩm DV tư vấn (lần lượt đạt 2.26 và 2.25), và kéo theo sự suy giảm lan tỏa của chất lượng DV độ tin cậy DV KH, hình ảnh thương hiệu và mức độ linh hoạt của công ty (lần lượt đạt 2.42; 2.48 và 2.39). Điểm tổng hợp năng lực này là 2.33 điểm - xếp loại tương đối yếu.

b2. Năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBU

Hơn ai hết, đội ngũ nhà tư vấn và nhân viên tiếp xúc của công ty nhận biết rõ những hạn chế của việc mở rộng sản phẩm và thị trường DV TVQL không chỉ làm dãn trải và suy yếu bởi năng lực đội ngũ thiếu trải nghiệm về các lĩnh vực và KH mới, năng lực kiến tạo tri thức TVQL mới (lần lượt đạt 2.46 và 2.34) mà còn làm suy giảm năng lực Marketing, năng lực tài trợ do tăng đơn hàng và cả năng lực kết cấu hạ tầng công ty (lần lượt đạt 2.74; 2.70 và 2.68). Điểm đánh giá tổng hợp năng lực này là 2.56 - xếp loại trung bình yếu.

b3. Năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị

Tổng hợp kết quả đánh giá tiêu chí này của công ty C-D trong bảng 2.10.

Từ bảng 2.10 cho thấy, ngay nhóm nhân viên công ty cũng có đánh giá năng lực này đạt mức < 3 điểm (điểm trung bình yếu), còn nhóm KH đều đánh giá các tham số

đạt điểm yếu. Điều đó nói lên việc định vị hình ảnh và giá trị cung ứng của công ty C-D trong KH là yếu.



TT	Chỉ số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	NL lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	2.50	0.432
2	NL quản lý và phát triển KH	2.66	0.388
3	NL quản lý nhu cầu KH mục tiêu	2.55	0.426
4	NL kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	2.46	0.398
5	NLCU DV hậu chuyển giao và DVKH tổng thể	2.53	0.434
Tổng hợp		2.53	0.415

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Rõ ràng là, từ chỗ là một công ty đang làm ăn khởi sắc, các lĩnh vực tư vấn quản lý đang "chạy" khá, việc quyết định phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường không kèm theo đánh giá và tăng cường năng lực đã cho cả hệ thống năng lực cung ứng của MCSBU của công ty C-D bị suy giảm lớn trong hơn 1 năm qua. Điều này đặt ra cho công ty yêu cầu phải tái cấu trúc chiến lược kinh doanh của mình không chỉ theo định hướng thị trường mà rất quan trọng là phải dựa trên năng lực cung ứng của mình.

2.2.5. Doanh nghiệp đối sánh - Công ty đào tạo và tư vấn MDF (Hà Lan)

a. Giới thiệu khái quát về công ty đào tạo và tư vấn MDF

Công ty đào tạo và tư vấn MDF - Training & Consultancy, the Management for Development Foundation được thành lập tháng 7 năm 1984 tại Hà Lan với tư cách là "Quản lý quỹ phát triển" nhằm mục đích đóng góp vào việc tổ chức các chương trình, quản lý các dự án phát triển được tốt hơn.

Ban đầu, MDF mở các khóa học về quản lý dự án và điều hành chương trình, sau đó hình thành DV tư vấn trong lĩnh vực tổ chức và quản lý để thực hiện các dự án của các nhà tài trợ. Khoảng đầu những năm 1990, MDF nhận thức rõ được vai trò quan trọng của việc phân tích tổ chức, xây dựng năng lực và phát triển thể chế; đồng thời các nhà tài trợ cũng thấy rõ cần phải nâng cao kỹ năng và phương pháp quản lý, do đó MDF đã phát triển các khóa học cho cán bộ về quản lý danh mục đầu tư và thiết kế các phương pháp quản lý chu kỳ dự án. Đây chính là một trong những cơ sở và tiền đề quan trọng, tạo cơ hội cho MDF nắm bắt và thực hiện các hoạt động TVQL của mình. Hiện nay, trụ sở chính của MDF đặt tại 6710 BK Ede, Hà Lan. Công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó tập trung vào 2 lĩnh vực lớn, đó là đào tạo và tư vấn. Tư vấn tập trung vào việc xây dựng hệ thống quản lý nhân sự, quản lý dự án, quản lý chất lượng;

phát triển tổ chức; đánh giá dự án. Ngoài trụ sở chính tại Hà Lan, MDF có văn phòng tư vấn đăng ký nằm ở rất nhiều các quốc gia khác nhau như: SriLanka, Bỉ, Tanzania, Việt Nam, Cộng hòa dân chủ Congo, Ghana, Bolivia, Bosnia, Herzegovina...

Hiện nay doanh thu từ hoạt động tư vấn chiếm khoảng 40% doanh thu của công ty. Trong năm 2010, MDF sử dụng 115 nhân viên trong đó có khoảng 90 chuyên gia tư vấn vệ tinh khác nhau được tuyển chọn theo từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể, đáp ứng các nhiệm vụ trên khắp thế giới. MDF đặc biệt chú trọng đến việc cải thiện khả năng của mình trong lĩnh vực phát triển năng lực dựa trên chương trình giảng dạy và giảng dạy cho ngành giáo dục. Năm 2010, MDF tập trung vào phát triển năng lực trong giáo dục đại học và giành được 10 dự án mới ở một số quốc gia trên thế giới. Các giảng viên, chuyên gia tư vấn hoạt động tại nhiều châu lục, quốc gia (xem bảng 2.11).

Bảng 2.11. Kết quả hoạt động của công ty MDF theo các chi nhánh

TT	Chi nhánh	Nhân viên		Vệ tinh	Khóa học tổ chức		Doanh thu (nghìn USD)	
		2009	2010		2009	2010	2009	2010
1	MDF Hà Lan	51	52	18	372	381	7,809,287	7,741,000
2	MDF Sri Lanka	12	12	3	37	70	298,687	401,751
3	MDF Việt Nam	5	4	6	70	60	203,968	222,996
4	MDF Congo	15	15	13	214	195	779,389	790,245
5	MDF Tanzania	16	5	12	87	150	442,483	382,761
6	MDF Bỉ	7	6	8	42	72	729,474	532,498
7	MDF Ghana	3	5	10	23	37	168,290	306,120
8	MDF Colombia	1	1	--	Online: 150 **	7	17,500	23,000
9	MDF Nederland	4	5	1	0 0	0 0	370,000	315,000
10	MDF Indonesia	--	18	7	--	233	--	506,125
	Tổng MDF nhóm	113	115	78	827	1214	10,819,078	10,432,041

Nguồn: Công ty MDF (** Không bao gồm trong tổng số)

b. Kết quả đánh giá thực trạng năng lực cung ứng DVTVQL của MDF Việt Nam

Hệ thống năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của công ty MDF được đánh giá tổng hợp là DN tư vấn thuộc top 5 DN tư vấn hàng đầu trên thị trường DV TVQL ở Việt Nam và được chọn là DN đối sánh trong luận án này (xem bảng 2.12).



STT	Tiêu chí	ĐBQ	ĐLC
1	NLCU động của MCSBU	4.12	0.508
2	Năng lực cốt lõi, khác biệt của MCSBU	4.24	0.587
3	NLCU theo cấu trúc giá trị	4.21	0.664

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả (Chi tiết xem phụ lục 7)

b1. Năng lực cung ứng động của MCSBU

MDF Việt Nam là chi nhánh của MDF Hà Lan nên có cách phân đoạn thị trường có tính toàn cầu và tạo lập liên minh chiến lược để tận dụng công suất, năng lực của mạng. KH của công ty được định hướng là các loại hình DN lớn, đa ngành, đa lĩnh vực và có khả năng đáp ứng đặt hàng của Chính phủ. Về cấu trúc năng lực này với các chỉ số được KH đánh giá khá đồng đều, trong đó đánh giá cao hơn ở 3 chỉ số năng lực chào hàng thị trường khác biệt hóa nổi trội cho KH mục tiêu, năng lực kiến tạo độ tin cậy sản phẩm chuyên biệt đáp ứng mục tiêu và giá trị danh tiếng thương hiệu của DN (đạt mức lần lượt là 4.11; 4.19 và 4.21), 2 chỉ số còn lại là chất lượng và độ tin cậy DV KH và mức độ linh hoạt của DN có trị số thấp hơn nhưng đều xếp loại khá (có trị số lần lượt là 4.12 và 3.77). Đánh giá tổng hợp năng lực cung ứng động của MDF Việt Nam là 4.12 điểm - xếp loại khá tốt.

b2. Năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBU

MDF Việt Nam cũng là một điển hình của thị trường DV TVQL Việt Nam ở chỗ không chỉ coi trọng năng lực cốt lõi mà còn rất coi trọng năng lực khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh (về đề xuất giá trị và định vị giá trị các sản phẩm TVQL, chất lượng sản phẩm DV cao/giá cao DN lớn chấp nhận được; các DV bổ sung, DV KH, con người, thương hiệu, bằng chứng vật chất và quá trình hiện đại hóa, đội ngũ giàu kinh nghiệm quốc tế). Về cấu trúc, có 3 chỉ số được đánh giá rất cao là năng lực DN kiến tạo tri thức; năng lực đội ngũ nhà tư vấn và nhân viên tiếp xúc, năng lực marketing trong quản lý và phát triển KH mục tiêu và nhu cầu thị trường của KH (lần lượt đạt 4.25; 4.32 và 4.32). Các năng lực kết cấu hạ tầng và năng lực tài trợ hoạt động MCSBU có thấp hơn nhưng đều đạt mức khá (lần lượt là 4.19 và 4.11). Điểm đánh giá tổng hợp là 4.24 - xếp loại rất khá.

b3. Năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị

Công ty được đánh giá trội hơn về khả năng kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu, kể đến là khả năng lựa chọn giá trị cung ứng KH và khả năng quản lý nhu cầu KH mục tiêu. Tại MDF Việt Nam các quy trình được chuẩn hóa, quá trình kí kết hợp đồng cũng tuân thủ chặt chẽ theo quy trình vì thế giảm thiểu mọi rủi ro có thể xảy ra. Mặc dù với giá DV cao hơn hẳn so với các công ty trong nước cung ứng cùng DV nhưng cản trở này cũng chỉ có thể làm giảm một phần năng lực phát triển KH ở các đoạn thị trường kề cận nhưng ở thị trường DN lớn, nhất là các DN đảm nhiệm đầu tư công thì thách thức này là chấp nhận được khi so với chất lượng và giá trị/lợi ích mang lại. Kết quả này cũng cho thấy năng lực nghiên cứu và đưa ra các giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH của công ty MDF được đánh giá ở mức độ tốt. Thị trường của họ tương đối

khác so với các công ty trong nước, mặc dù có nhiều lợi thế hơn nhưng các công ty này vẫn bị chi phối bởi một yếu tố đó là các nghiên cứu chẩn đoán để đưa giải pháp chưa thực sự phù hợp với văn hóa phổ biến của các DN vừa và nhỏ Việt Nam. Vấn đề này có liên quan chặt chẽ với chất lượng DV cung ứng của các công ty. Bởi lẽ, khi KH hài lòng với chất lượng của DV nhận được trong mối tương quan với giá cả điều đó cũng có nghĩa năng lực nghiên cứu thực tế và việc đưa ra lời khuyên cho vấn đề gặp phải của KH tốt (xem bảng 2.13).

Bảng 2.13. Năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của công ty MDF Việt Nam

TT	Chỉ số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	NL lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	4.25	0.456
2	NL quản lý và phát triển KH	4.22	0.743
3	NL quản lý nhu cầu KH mục tiêu	4.31	0.287
4	NL kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu	4.34	0.856
5	NLCU DV hậu chuyển giao và DVKH tổng thể	3.93	0.916
Tổng hợp		4.21	0.664

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Với MDF Việt Nam yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của công ty chính là tăng cường và nâng cao năng lực TVQL của các chuyên gia và các tổ chức trong lĩnh vực phát triển. Đây được coi là đường lối phát triển và là một trong những yếu tố tạo dấu ấn cho hoạt động tư vấn của công ty.

Các DV tư vấn của MDF khá đa dạng và bao quát. MDF Việt Nam thực hiện rất nhiều mảng khác nhau trong DV TVQL. Khi một DN, tổ chức là KH của MDF, yêu cầu của KH sẽ được chia theo 4 lĩnh vực tư vấn chính của công ty là: thay đổi thể chế và phát triển năng lực; đánh giá, phân tích ngành, chuỗi giá trị; tư vấn nhiều bên: lobby, vận động và thiết kế mạng; phân cấp và quản trị địa phương. MDF có hỗ trợ làm việc với hàng loạt các tổ chức để tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thay đổi thể chế như: các tổ chức nhà nước (Bộ, ngành, chính quyền địa phương), các tổ chức xã hội dân sự (tổ chức phi chính phủ, công đoàn, liên đoàn), tổ chức khu vực tư nhân (phòng TM, hiệp hội), các tổ chức phát triển quốc tế (tổ chức tài trợ, tổ chức đa phương). Do đó, khi tiến hành cung cấp DV TVQL, sau quá trình phân tích, MDF Việt Nam có thể cung cấp cho KH cái nhìn tổng thể, các DV thành một hệ thống, tránh tình trạng cải tiến từng khâu riêng lẻ giống như là vá xong đoạn đường phía trước, đoạn đường phía sau lại hỏng. Mạng lưới các văn phòng, chi nhánh tư vấn phủ rộng trên nhiều quốc gia, có mặt ở hầu hết các khu vực trên thế giới. Bộ máy hoạt động nhỏ, gọn, không cồng kềnh nhưng mang lại hiệu quả cao. MDF xây dựng được một hồ sơ năng lực đầy đủ, bao

gồm kinh nghiệm của công ty trong từng lĩnh vực tư vấn tại từng quốc gia, khu vực khác nhau trên thế giới. Ngoài ra MDF cũng có mối quan hệ hợp tác với nhiều quốc gia, nhiều tổ chức khu vực nên nắm bắt được sớm và thực chất các quy định pháp lý, các chính sách liên quan làm công cụ cho hoạt động tư vấn. Chuyên gia tư vấn hầu hết đều là các giảng viên - những người tham gia giảng dạy trực tiếp các khóa học của MDF, có trình độ và kinh nghiệm, hoạt động tại nhiều địa bàn khác nhau. Họ có thể chia sẻ kinh nghiệm giữa nhiều công ty, nhiều quốc gia khác nhau và hỗ trợ cho nhau thông qua các hội thảo và quá trình nhóm. Mô hình tư vấn qua hội thảo và quá trình nhóm là một trong những đặc trưng nổi bật khi TVQL của MDF. Ví dụ: xây dựng hội thảo "chẩn đoán" tổ chức (PODIA - Participative Organization Diagnosis) - thảo luận liên quan đến các nhân viên để "chẩn đoán", phân tích các vấn đề tắc nghẽn trong hoạt động của DN. Công ty MDF Việt Nam tiến hành thực hiện tư vấn thông qua huấn luyện, đào tạo. MDF coi huấn luyện, đào tạo như là một cách thức để thực hiện TVQL. Thông qua huấn luyện, đào tạo mà các cán bộ, quản lý của DN có thể có được những điều chỉnh hay những hợp tác tích cực với MDF bởi đôi khi các nhà quản lý cần kiến thức, cần được đào tạo hơn là cần một lời khuyên. Công ty MDF Việt Nam cũng coi việc "tạo điều kiện thuận lợi" như một năng lực quan trọng để cho phép cá nhân đóng góp hết sức mình và cam kết với mục tiêu chung. Mặc dù nhân lực là khá mỏng, không có quá nhiều nhân viên nhưng MDF lại biết tận dụng và phát huy tối đa năng lực của họ thông qua chính sách "tạo điều kiện thuận lợi". Đây cũng là cách để phát huy tối đa hiệu quả của mô hình hội thảo, quá trình nhóm và sự hợp tác của đội ngũ nhân viên của KH, tạo nên sự chuyên nghiệp và sáng tạo trong phong cách phục vụ KH.

Như vậy có thể thấy, năng lực cung ứng DV TVQL của công ty đào tạo và tư vấn MDF hiện được đánh giá ở mức độ khá tốt. Trong đó, năng lực được đánh giá tốt nhất là năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng thị trường mục tiêu (4.34); năng lực được đánh giá thấp nhất là năng lực cung ứng DV sau chuyển giao DV KH tổng thể (3.93). Điểm mạnh của công ty là hoạt động lựa chọn giá trị cung ứng: các sản phẩm khá đa dạng và bao quát, trình độ của đội ngũ chuyên gia tư vấn; tính chuyên nghiệp trong hoạt động; khả năng nghiên cứu và đề xuất giải pháp (kiến tạo giá trị) đối với các vấn đề tư vấn của KH. Tuy nhiên, hiện nay trong hoạt động của MDF còn một số vấn đề đặt ra là chưa chú trọng đến việc phát triển số lượng chuyên gia tư vấn, đây vừa là điểm mạnh vừa là hạn chế của MDF Việt Nam. Hiện tại, các chuyên gia tư vấn của MDF làm việc toàn cầu, họ có thể di chuyển giữa các quốc gia hoặc làm việc nhóm thông qua net - working, tại một số văn phòng tư vấn không có chuyên gia cơ hữu. Như vậy, trong một số trường hợp có thể dẫn tới bị động, không đảm bảo cung ứng sản phẩm DV cho KH; và hai là chưa chú trọng đến phát triển KH. KH của MDF chủ yếu là tự tìm đến hoặc là

những KH thường xuyên, các DN - tổ chức có liên quan đến Chính phủ. Đối với ngành TVQL, số lượng KH không chỉ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của DN mà còn ảnh hưởng tới hình ảnh và danh tiếng của nó.

2.2.6. Một số kết luận rút ra từ phân tích thực trạng các mẫu chọn điển hình

Từ những phân tích thực trạng của các công ty được chọn nghiên cứu điển hình, có thể thấy, mặc dù cùng hoạt động trong một môi trường kinh doanh của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay nhưng MDF Việt Nam, một công ty 100% vốn nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý có năng lực nằm trong top đầu. Lợi thế của công ty là uy tín, thương hiệu đã được khẳng định và thừa nhận trên trường quốc tế, tính chuyên nghiệp trong hoạt động, các quy trình và chuẩn mực tư vấn được hình thành rõ ràng và đòi hỏi phải được tuân thủ chặt chẽ.

Hai công ty tư vấn Việt Nam được chọn nghiên cứu WinWin, EduViet đều là những công ty bước đầu đã đạt được những thành công điển hình trên thị trường TVQL tại Việt Nam. Các công ty này đã tận dụng được lợi thế sự hiểu biết về văn hóa, hiểu biết về DN Việt Nam, điều kiện kinh tế của Việt Nam; cộng với lợi thế về giá cả; sự linh hoạt trong gói sản phẩm DV cung ứng và năng lực Marketing; Công ty C-D là mẫu điển hình của DN phát triển cung ứng không cân bằng với năng lực và dẫn tới suy thoái.

Từ những nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng, trong thời gian tới, với bối cảnh mới của môi trường KD, các DN tư vấn Việt Nam muốn nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của mình góp phần thúc đẩy sự phát triển của thị trường dịch vụ tư vấn quản lý trong tương lai cần phải quan tâm tới một số kết luận rút ra như sau:

Một là, để thấy rõ vị thế năng lực cung ứng DV tư vấn của các DN tư vấn Việt Nam trên thị trường DV TVQL tổng thể, tác giả chọn công ty MDF Việt Nam là chuẩn đối sánh (Benchmarking) và có bảng đánh giá sau (xem bảng 2.14).

Bảng 2.14. Tổng hợp đánh giá các chỉ số NLCU' so sánh tương đối của các DVTV Việt Nam

TT	Tên công ty	NLCU' động		NLCU' cốt lõi, khác biệt		NLCU' theo cấu trúc giá trị	
		Trị số	Xếp loại	Trị số	Xếp loại	Trị số	Xếp loại
1	WinWin	0.82	Định vị khá	0.86	Sức mạnh KD khá	0.85	Nhóm DN thách đố thị trường cao
2	EduViet	0.82	Định vị khá	0.80	Sức mạnh KD khá	0.85	Nhóm DN thách đố thị trường cao
3	C-D	0.57	Định vị yếu	0.60	Sức mạnh KD yếu	0.60	Nhóm DN theo sau thị trường

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Hai là, với trường hợp 2 công ty WinWin và EduViet cho thấy đây là 2 công ty tư vấn có MCSBU có nhiều mặt phát triển và thành công trên thị trường DV TVQL Việt Nam thời gian qua không chỉ ở các trị số đánh giá mà còn trong tương quan với DN 100% vốn nước ngoài ở Việt Nam. Các công ty này đều có những nét chung:

- Đề cao triết lý KH trong tư duy và hành động chiến lược KD từ việc nghiên cứu nhu cầu và hành vi mua KH trên thị trường, để đề xuất, lựa chọn, kiến tạo, lưu chuyển, truyền thông và thực hiện giá trị một cách liên hoàn khác biệt hóa. coi trọng đồng bộ quản lý chất lượng, giá trị gia tăng và năng suất cung ứng sản phẩm DV TVQL căn bản và chuyên biệt. coi trọng chất lượng, giá trị và độ tin cậy của thương hiệu, của DV KH và khả năng hoạt hóa nhu cầu KH cũng như của MCSBU.

- Giữa năng lực động và năng lực theo cấu trúc giá trị hay còn gọi là khả năng cung ứng thực tế có mối quan hệ mật thiết, chất lượng và điểm đánh giá khả năng thực tế càng lớn thì năng lực động càng lớn, nghĩa là năng lực động phản ánh mức chấp nhận khả năng cung ứng thực tế của KH trên thị trường - nếu khả năng thực tế phản ánh mức thị trường được cung thì năng lực động phản ánh mức thị trường được thâm nhập và về nguyên lý thì nó luôn nhỏ hơn hoặc bằng thị trường được cung trong cùng thời gian.

- Luôn đề cao và quan tâm xây dựng, phát triển và khai thác hợp lý các năng lực cốt lõi và khác biệt là một vấn đề căn bản đảm bảo tính tự chủ, bền vững của một hệ thống cung ứng mà 2 DN tư vấn Việt Nam điển hình đều nỗ lực thực hiện không phải trong ngắn hạn mà phải trong trung và dài hạn. Tuy nhiên, các DN này mới chỉ quan tâm tới các yếu tố phần cứng của năng lực cốt lõi như năng lực tài chính và tài trợ, kết cấu hạ tầng VCKT và CNTT, marketing có nhiều mặt tăng trưởng và tiến bộ. Còn một phần yếu tố phần mềm của năng lực cốt lõi và nhất là xây dựng năng lực khác biệt đều đã được quan tâm nhưng việc kiến tạo chưa đi đúng thực chất, "phần chìm" của tảng băng năng lực.

Ba là, từ nghiên cứu điển hình trường hợp thất bại của công ty C-D trong phát triển nóng tuyến sản phẩm DV, mở rộng thị trường-KH mà không dựa trên và cân bằng với năng lực cung ứng trên cả 3 cấp độ. Có 3 kết luận rút ra từ trường hợp này: thứ nhất để phát triển cung ứng phải phát triển sản phẩm và thị trường, phải theo định hướng và thời cơ thị trường, điều đó là cần nhưng chưa đủ, điều kiện đủ chính là đã có năng lực cốt lõi và khác biệt tương thích chưa, nếu chưa có đủ khả năng thực tế (năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị) cân bằng chưa, nếu chưa thì năng lực động (mức chấp nhận của KH) chắc chắn sẽ thấp và thất bại; thứ hai xây dựng và phát triển năng lực cung ứng luôn là vấn đề vừa căn bản, vừa đi trước một bước so với quyết định phát triển KD và là trách nhiệm của giám đốc và quản lý cấp cao DN; thứ ba điểm mấu chốt của quản lý là sự thích ứng và cân bằng giữa nội dung hoạt động và năng lực thực thi nội dung hoạt động đó, chỉ khi đạt trạng thái cân bằng thì hiệu suất (performance) hoạt động mới cao.

Bốn là, từ nghiên cứu điển hình MDF Việt Nam với tư cách là một công ty chi nhánh cho thấy điểm khác biệt nổi trội của nó so với các công ty DV tư vấn Việt Nam ở cấu trúc nhóm sản phẩm DV TVQL vừa đúng nguyên lý marketing hiện đại, vừa tránh trùng lặp về nội dung tư vấn, vừa phản ánh đúng những nội dung và vấn đề quản lý DN mà phần lớn DN tự mình không làm được kịp thời hoặc kém hiệu quả trong khi DN Việt Nam cấu trúc theo nội dung QLDN vừa không rõ đặc tính nhu cầu vừa trùng lặp giao thoa nhau. Kết luận này sẽ được tác giả sử dụng ở chương 3.

2.3. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC MCSBU Ở CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM

2.3.1. Phương pháp nghiên cứu thực trạng và kết quả, nhận xét tổng quát

Luận án tiến hành đánh giá thực trạng của tập tổng thể 153 DN tư vấn Việt Nam qua điều tra trắc nghiệm tập mẫu đại diện và từ đó suy rộng kết quả cho tập tổng thể bởi 2 phương pháp chủ yếu sau:

a. Phương pháp nghiên cứu điều tra xã hội thực trạng năng lực cung ứng của tập mẫu đại diện cho doanh nghiệp tư vấn Việt Nam

a1. Quá trình chọn mẫu điều tra

Khi sử dụng phương pháp này trong quá trình thu thập thông tin, tác giả luận án đã thực hiện các bước sau: thứ nhất, tìm kiếm các công ty cung ứng DV tư vấn; thứ hai, lập danh sách các công ty cung ứng DV TVQL; thứ ba, lập mẫu khảo sát; Thứ tư, tiến hành điều tra khảo sát. Chi tiết quá trình chọn mẫu này được mô tả ở phụ lục 8. Mẫu phiếu điều tra khảo sát được đính kèm ở phụ lục 9, 10.

a2. Mô tả cụ thể đối với tập mẫu có tính chất đại diện cho tổng thể

Với mẫu có tính chất đại diện cho tổng thể tác giả tiến hành lựa chọn như sau:

+ Chọn 37 công ty cung ứng DV TVQL ở các địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và Đà Nẵng. Trong đó chủ yếu là các công ty ở hai địa bàn lớn là thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội mà theo phân tích tổng quan cho thấy thị trường cung ứng DV TVQL cho các DN tập trung tại các địa bàn này là chủ yếu trong giai đoạn hiện nay. Trong việc lựa chọn mẫu điều tra có tính đến tính điển hình mang tính đại diện cho lĩnh vực DV cung cấp chủ yếu, tính đến quy mô của DN và loại hình sở hữu. Trong đó có các công ty 100% vốn nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực TVQL được chọn để phân tích đối sánh với các công ty Việt Nam trong lĩnh vực này.

Với 37 DN được lựa chọn để điều tra bằng phương pháp Bảng hỏi chiếm tỷ lệ 21.89% các công ty trên thị trường DV TVQL tại thời điểm hiện nay.

+ Chọn 380 KH của các DN tư vấn. Đây chính là KH của 37 công ty cung ứng DV được nghiên cứu ở trên. Bình quân mỗi công ty cung ứng DV gửi phiếu điều tra từ 10 - 15 KH, tùy theo quy mô và số năm hoạt động cũng như số KH đã được thụ hưởng DV từ công ty. Việc lựa chọn mẫu theo phương pháp ngẫu nhiên thuận tiện từ danh mục KH của công ty tư vấn trên. Như vậy sẽ có đánh giá khách quan về năng lực cung ứng của công ty trên cả hai góc độ cung và cầu.

Cụ thể danh sách các DN được điều tra được đính kèm trong phụ lục 11, 12.

a3. Tổng quan về mẫu nghiên cứu

- Về loại hình sở hữu và địa bàn hoạt động: Với 37 công ty trong mẫu điều tra thực tế được tác giả lựa chọn, số lượng các công ty tại địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh là nhiều nhất, 18 công ty chiếm tỷ trọng 48.65%, trong đó có số lượng các công ty cổ phần, công ty TNHH lần lượt là 8 và 11. Tại Hà Nội có 16 công ty trong mẫu điều tra chiếm tỷ trọng 43.24%, có 6 công ty cổ phần, 8 công ty TNHH và 1 công ty 100% vốn nước ngoài làm chuẩn đối sánh (MDF Việt Nam). Tại Đà Nẵng có 3 công ty được điều tra với tỷ trọng 8.11%, bao gồm 1 công ty TNHH và 2 công ty cổ phần.

- Về lĩnh vực hoạt động: Lĩnh vực hoạt động của các công ty trong mẫu điều tra chủ yếu là 04 loại DV TVQL: DV TVQL chiến lược, DV TVQL nhân sự, DV tư vấn kế toán kiểm toán và DV TVQL Marketing.

- Về thời gian hoạt động: Các công ty trong mẫu điều tra đều có thời gian hoạt động trong lĩnh vực TVQL là 3 - 7 năm. Cụ thể 48.65% các công ty trong mẫu điều tra hoạt động trên thị trường trong thời gian 3 - 5 năm, tiếp đến là 35.14% các công ty hoạt động trong thời gian 5 - 7 năm. Phần còn lại là 10.81% các công ty mới thành lập dưới 3 năm và 5.41% công ty hoạt động trên thị trường từ 7 - 10 năm.

- Về quy mô MCSBU của DN tư vấn theo số lượng các nhà tư vấn: Đa số các công ty tư vấn trong mẫu điều tra có từ 5 - 15 nhà tư vấn, tỷ lệ này chiếm 75.61%, trong đó, số nhà tư vấn từ 5 - 10 chiếm 39.02%, kể đến là 10 - 15 chiếm 36.59%. Số các công ty trong mẫu điều tra chỉ có dưới 3 nhà tư vấn chỉ chiếm 2.44%. Số các công ty có từ 15 - 20 nhà tư vấn cũng chiếm tỷ trọng khá khiêm tốn trên mẫu là 9.76%.

b. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia kết hợp trả lời Bảng hỏi

Phương pháp tiếp cận và lựa chọn phỏng vấn được thực hiện với 3 nhóm đối tượng:

- Nhóm 1: Các chuyên gia TVQL trong các DN tư vấn nằm trong mẫu điều tra.
- Nhóm 2: Một số KH của các DN tư vấn nằm trong mẫu điều tra.
- Nhóm 3: Đại diện của một số cơ quan QLNN về DV nói chung và DVHTKD nói riêng.

(Sau phỏng vấn đều phát Bảng hỏi để mẫu phỏng vấn điền Bảng hỏi).

Ngoài ra luận án có sử dụng ý kiến của một số chuyên gia tư vấn như: Bà Nguyễn Nam Phương, tư vấn trưởng của công ty phát triển năng lực tổ chức OCD, Ông Đỗ Thanh Năm tư vấn trưởng công ty tư vấn và hỗ trợ chiến lược Win Win, Bà Trần Phương Lâm, chuyên gia tư vấn của Công ty EduViet,...

c. Phương pháp thu thập các dữ liệu thứ cấp và kế thừa các nghiên cứu khác

Theo phương pháp này, tác giả luận án sử dụng việc thu thập dữ liệu thứ cấp từ một số nguồn sau: Các kết quả điều tra, các báo cáo nghiên cứu về tình hình kinh tế vĩ mô của các Vụ, Viện, các cơ quan nghiên cứu khác, các số liệu của Tổng cục Thống kê,...; Các báo cáo kết quả hoạt động KD, các hợp đồng tư vấn, các số liệu về nguồn nhân lực,... của các công ty tư vấn được chọn làm mẫu điển hình nghiên cứu.

d. Phương pháp xử lý dữ liệu điều tra

Quá trình xử lý dữ liệu điều tra, tác giả sử dụng phương pháp sử dụng phần mềm SPSS 16.0 để xử lý, lượng hóa. Đồng thời trong phân tích tác giả luận án sử dụng phương pháp phân tích theo thang điểm đánh giá được lượng hóa. Theo đó thang điểm từ 1 - 5 là thang được sử dụng, 1 là thấp nhất và 5 là tốt nhất.

e. Kết quả phiếu điều tra thu về từ 37 doanh nghiệp tư vấn thuộc mẫu đại diện

e1. Với đối tượng điều tra là tập DN-KH

- Tổng số phiếu phát ra: 380
- Tổng số phiếu thu về: 238, đạt tỷ lệ 62.8%

e2. Với đối tượng là các nhà quản lý, nhà tư vấn, các chuyên gia

- Tổng số phiếu phát ra: 320
- Trong đó: Nhóm điều tra trực tiếp: 296
- Nhóm phỏng vấn chuyên gia: 24

- Tổng số phiếu thu về: 227, đạt tỷ lệ 70%

Trong đó: Nhóm điều tra trực tiếp: 203

Nhóm phỏng vấn chuyên gia: 24

e3. Tổng hợp: Tổng số phiếu đưa vào xử lý: 465 phiếu

g. Kết quả đánh giá thực trạng các tiêu chí năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam

Kết quả xử lý dữ liệu đánh giá năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn tập mẫu được tổng hợp qua bảng 2.15.

Bảng 2.15. Bảng tổng hợp đánh giá các tiêu chí năng lực cung ứng của tập mẫu

STT	Tiêu chí	ĐBQ	ĐLC
1	NLCU động của MCSBU	2.82	0.486
2	NLCU theo cấu trúc giá trị của MCSBU	3.08	0.539
3	Năng lực cốt lõi, khác biệt của MCSBU	3.21	0.512

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.15 rút ra một số kết luận sau:

Một là, hầu hết các DN tư vấn Việt Nam (tính riêng SBU DV TVQL) đều là DN nhỏ, thời gian hoạt động thị trường DV TVQL trung bình 4 -5 năm (± 1.5 năm) nên quá trình đầu tư xây dựng và phát triển năng lực cung ứng còn hạn chế, nên các trị số năng lực cung ứng đều đạt mức trung bình là nỗ lực đáng khích lệ, khi so với các DN tư vấn nước ngoài có thâm niên đến 20 - 30 năm.

Hai là, các trị số bình quân của các tiêu chí năng lực cung ứng đều có độ phân tán từ 15.9% đến 17.3% (dưới 20% với tập điều tra xã hội học là chấp nhận được)

Ba là, nếu mở rộng kết quả điều tra cho tập tổng thể 169 DN tư vấn Việt Nam và chấp nhận tập mẫu có tính điển hình, quy mô mẫu đủ lớn, các dữ liệu tuân thủ phân phối chuẩn (phân phối Gauze), vận dụng nguyên tắc 2σ thì với trị số ĐLC trên ta có bức tranh tổng thể sau:

- 26 - 28 DN có cả 3 tiêu chí năng lực cung ứng loại yếu, kém (16 % - 18%)
- 44 - 46 DN có cả 3 tiêu chí năng lực cung ứng loại trung bình yếu (29% - 31%)
- 60 - 62 DN có cả 3 tiêu chí năng lực cung ứng loại trung bình và trung bình khá (38% - 40%)
- 24 - 26 DN có cả 3 tiêu chí năng lực cung ứng loại khá và khá tốt (14% - 16%)

Điều đó có nghĩa, 70 - 72% DN tư vấn cấp thiết phải nâng cấp năng lực ứng DV TVQL, nếu không muốn bị suy thoái và tụt hậu (trong đó có 28% - 30%) số DN tư vấn có nguy cơ mất KH và thị trường; 28% - 30% số DN tư vấn còn lại nếu không muốn mất vị thế cạnh tranh và định vị giá trị hiện tại và phấn đấu vươn lên cần phải nghiêm túc với bài toán nâng cấp năng lực cung ứng.

Để thấy rõ hơn nhận định này và phát hiện nguồn nâng cấp năng lực cung ứng DV TVQL của các DV tư vấn Việt Nam, mục tiếp theo sẽ phân tích chi tiết từng tiêu chí năng lực cung ứng của hệ thống.

2.3.2. Năng lực cung ứng động của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Tổng hợp kết quả điều tra năng lực cung ứng động của 238 KH của 37 DN thuộc tập mẫu cho trong bảng 2.16 sau.

Bảng 2.16. Bảng tổng hợp các chỉ số đánh giá năng lực cung ứng động của tập mẫu các doanh nghiệp dịch vụ

STT	Chỉ số năng lực	Trọng số	ĐBQ	ĐLC
1	Mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường (QPS - Chất lượng/Giá/DV bổ sung)	0.3	2.95	0.545
2	Mức độ tin cậy và lợi ích gia tăng của các sản phẩm DV TVQL chuyên biệt	0.3	2.76	0.508
3	Mức độ danh tiếng và tín nhiệm của thương hiệu DN TV	0.2	2.65	0.435
4	Mức độ tin cậy và chất lượng DV KH tổng thể	0.1	2.97	0.447
5	Mức độ linh hoạt của DN tư vấn với thay đổi trong nhu cầu KH và thị trường	0.1	2.80	0.518
Tổng hợp		1.0	2.82	0.486

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.16 cho phép rút ra một số nhận xét:

a. Về mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường:

Toàn bộ các DN tư vấn đều quan tâm đến chỉ số này, đặc biệt là các tham số về truyền thông Marketing các yếu tố chất lượng/giá/DV bổ sung; các yếu tố đội ngũ nhà tư vấn hoặc trẻ/năng động, hoặc có học vị/trải nghiệm; các yếu tố giá và ưu đãi TM thường là giá hạ. Tuy nhiên các tham số này đều còn chung chung và giống nhau cơ bản trong thông điệp và giải mã chào hàng, các nét nhấn mạnh về tính khác biệt nổi trội của mỗi tham số đều không rõ nét (trị số của 3 tham số này lần lượt là 3.09; 3.07; 3.11). Điểm yếu nhất trong chào hàng thị trường là không làm rõ được sự khác biệt nổi trội trong cấu trúc, trong chất lượng phát triển sản phẩm và sự khác biệt trong bằng chứng vật chất (Physical Evidence) của DV TVQL của DN (trị số 2 tham số này lần lượt là 2.57 - yếu và 2.89 - trung bình yếu). Tuy nhiên điểm tổng hợp của chỉ số này là 2.95 - cận trung bình.

b. Về mức độ tin cậy và giá trị lợi ích gia tăng của sản phẩm chuyên biệt

Là hạt nhân của bất kỳ một hoạt động KD nào và được đánh giá qua 5 tham số đã nêu ở chương 1. Đa số các DN đều giành quan tâm đặc biệt đến chỉ số này và điểm bình quân đạt mức 2.76 - trung bình yếu. Trong đó 3 tham số có nhỉnh hơn đôi chút là mức năng suất cung ứng sản phẩm; mức phát triển sản phẩm chuyên biệt và mức tín nhiệm về giữ bí mật tư vấn đạt 2.88; 2.78 và 2.89. Yếu nhất là hai tham số: mức hoàn chỉnh và khả thi của sản phẩm chuyên biệt; mức chất lượng và lợi ích gia tăng của sản phẩm chuyên biệt (đạt mức lần lượt là 2.63 và 2.64 - cận yếu). Cần đặc biệt quan tâm và có giải pháp với chỉ số này, bởi với ĐLC là 0.508 - có nghĩa khoảng 1/3 số DN TV đạt mức yếu về chỉ số hạt nhân này.

c. Về mức độ danh tiếng và tín nhiệm của doanh nghiệp tư vấn

Do đặc tính của sản phẩm DV là vô định hình nên thương hiệu DN tư vấn có tác động lớn đến định hướng hành vi mua của KH. Đa số các DN tư vấn đều thể hiện một quan tâm lớn đến chỉ số này như đẩy mạnh nỗ lực truyền thông thương hiệu và xây dựng hệ thống nhận diện, tuy nhiên còn nặng về tính hình thức về nội dung và hiệu lực yếu về quy trình (đạt 2.69 điểm). Còn 2 tham số còn lại thể hiện tính khoa học và chuyên nghiệp của giá trị thương hiệu thì phần nhiều DN tư vấn đều làm thiếu bài bản và hệ thống - đó là các tham số về mức độ khác biệt nổi trội trong xây dựng thương hiệu dựa trên KH và mức độ sức mạnh, giá trị thương hiệu đều xếp loại yếu (lần lượt là 2.60; 2.65 điểm). Điểm tổng hợp chỉ số này là 2.65 và là chỉ số có điểm thấp nhất trong cấu trúc năng lực cung ứng động của DN tư vấn Việt Nam.

d. Về mức độ tin cậy và chất lượng dịch vụ khách hàng tổng thể

Khác với DN KD hàng hóa, DV KH có vai trò quan trọng nhưng có phân định rõ nét với quá trình KD ở DN DV thì KH và DV KH là một cấu tạo hữu cơ với các quá trình cung ứng DV cơ bản và bổ sung; ở DN tư vấn thì DV KH là yếu tố không tách với quá trình phát triển sản phẩm DV cơ bản thành sản phẩm DV chuyên biệt. Không chỉ trước trong chuyển giao mà còn đặc biệt ở sau chuyển giao sản phẩm DV tư vấn. Đây cũng là chỉ số quan trọng năng lực cung ứng động của DN tư vấn. Nhận thức khá rõ điều này, phần lớn các DN tư vấn đều quan tâm triển khai các hoạt động chăm sóc KH, đảm bảo chất lượng DV KH, tuy nhiên đều có tồn tại là mức độ hoàn chỉnh yếu, nhất là DV sau chuyển giao đơn điệu, thiếu hệ thống chuẩn mực DV và thiếu tính quy trình dẫn tới mức độ thỏa mãn về chất lượng, cơ cấu DV và độ tin cậy của KH với DV KH đều còn hạn chế (các tham số này lần lượt đạt 3.09; 3.05 và 2.77). Tuy nhiên đây lại là chỉ số có đánh giá của KH cao nhất trong cấu trúc năng lực cung ứng động của DN tư vấn (đạt 2.97 điểm).

e. Về mức độ linh hoạt và năng động của MCSBUs

Đây là một chỉ số đặc trưng về tính động của năng lực cung ứng. Hầu hết DN tư vấn trong thời gian vừa qua gắn với những đột biến lớn từ khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu những diễn biến phức tạp của kinh tế vĩ mô trong nước như lạm phát, sự suy thoái kinh tế của nhiều DN vừa và nhỏ của chỉ số đầu tư tăng trưởng,..., đều nhận thức rõ những thay đổi nhưng nhìn chung các DN tư vấn chưa có đủ năng lực quản trị sự thay đổi và chưa đổi mới để đáp ứng linh hoạt.

Một ví dụ rõ ràng, trong bối cảnh hiện nay, đa số DN tư vấn đều vẫn chào hàng thị trường các DV tư vấn truyền thống với các DN-KH, trong khi các DN-KH đang rất cần những yêu cầu phải tái cấu trúc DN, thay đổi mô hình KD, phát triển năng lực cốt

lỗi, phát triển và tái thiết các chiến lược, các quá trình KD cốt lõi, tái tạo DN thông qua M&A - nghĩa là năng lực làm theo ý của KH (customized), mức độ linh hoạt điều chỉnh cấu trúc gói giải pháp - sản phẩm tư vấn chuyên biệt cho phù hợp từng DN-KH cụ thể; và mức độ cập nhật những thay đổi để đổi mới, ứng xử nhanh, hiệu quả những thay đổi này của DN tư vấn đều được các KH thuộc mẫu điều tra đánh giá ở mức cận trung bình (lần lượt là 2.88; 2.81 và 2.71). Điểm tổng hợp của chỉ số là 2.80.

f. Đánh giá chung năng lực cung ứng động của MCSBUs

- Điểm đánh giá bình quân: 2.82. Độ lệch chuẩn: 0.486. Xếp loại: Năng lực cung ứng động trung bình.

- Nếu chọn MDF Việt Nam là chuẩn đối sánh, hệ số vị thế cạnh tranh tương đối là: 0.68. Xếp loại: Định vị trung bình.

2.3.3. Năng lực cung ứng thực tế theo cấu trúc giá trị của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý thực tế của các DN tư vấn Việt Nam được đánh giá theo phương pháp điều tra trắc nghiệm qua 465 phiếu (trong đó 238 phiếu từ DN - KH; 203 phiếu từ quản lý 37 công ty tập mẫu; 24 phiếu từ các chuyên gia độc lập) thể hiện ở dưới bảng 2.18 với điểm bình quân năng lực cung ứng DV TVQL thực tế theo cấu trúc giá trị được đánh giá 3.08 điểm xếp loại trung bình.

Trong đó, chỉ số được đánh giá cao nhất là năng lực quản lý và phát triển KH mục tiêu đạt 3.28 điểm; năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu KH mục tiêu được đánh giá thấp nhất, đạt 2.94 điểm - mức cận trung bình.

Bảng 2.17. Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ số năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị của MCSBUs tập mẫu

TT	Chỉ số năng lực	Trọng số	ĐBQ	ĐLC
1	Mức độ lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu	0.20	2.99	0.526
2	Mức độ quản lý và phát triển các KH mục tiêu	0.15	3.28	0.541
3	Mức độ quản lý nhu cầu các KH mục tiêu	0.15	3.25	0.508
4	Mức độ kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu các KH mục tiêu	0.30	2.94	0.495
5	Mức độ cung ứng DV sau chuyển giao và DVKH tổng thể	0.20	3.08	0.548
Tổng hợp		1.00	3.08	0.539

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

a. Về năng lực lựa chọn giá trị cho các khách hàng mục tiêu

Đây là một chỉ số rất quan trọng thể hiện tầm nhìn chiến lược của mỗi DN khi phân tích sâu về thị trường của ngành KD DV tư vấn tồn tại nhiều nhóm KH/ đoạn thị

trường có độ hấp dẫn (nhu cầu và tăng trưởng trong ngắn và dài hạn) và độ thích nghi với sức mạnh KD của DN (loại sản phẩm DV, lĩnh vực KD của DN-KH). Tổng hợp đánh giá chỉ số này qua các tham số cấu thành chủ yếu được thể hiện qua bảng 2.18 sau.

Bảng 2.19. Kết quả đánh giá các tham số năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho các khách hàng mục tiêu của MCSBUs tập mẫu

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Mức độ nhận biết và lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp	3.09	0.496
2	Mức độ hấp dẫn của đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu	2.98	0.538
3	Mức độ khác biệt nổi trội của chào hàng thị trường mục tiêu	2.89	0.545
Tổng hợp		2.99	0.526

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.18 cho phép rút ra một số nhận xét sau:

Một là, hầu hết các DN tư vấn khi tổ chức MCSBUs đều dựa trên năng lực/nguồn lực và thế mạnh của đội ngũ TVQL ban đầu thành lập nên đều có sự lựa chọn khá phù hợp. Theo thời gian, các DN tư vấn đều có sự phát triển lựa chọn theo mức độ hấp dẫn và thời cơ thị trường hoặc giữ sản phẩm mở rộng thị trường, hoặc phát triển sản phẩm trên thị trường đã có, hoặc cả hai trong khi hầu như không có sự phát triển năng lực cốt lõi và khác biệt tương ứng nên dần tạo ra sự mất cân bằng và phù hợp. Mặt khác, trong bối cảnh chung của thị trường DV TVQL còn mới hình thành, sức ép cạnh tranh nội ngành chưa cao nên có thể nói đa phần DN tư vấn Việt Nam chưa đánh giá hết tầm quan trọng của chỉ số này trong chiến lược KD. Mặc dù vậy, cũng do bối cảnh KD trong tình thế thiếu cầu của thị trường nên mức độ đánh giá tham số này vẫn đạt cao nhất trong chỉ số năng lực này - 3.09 điểm, xếp loại trên trung bình.

Hai là, việc lựa chọn thị trường mục tiêu mới chỉ tạo tiền đề, tiếp theo DV tư vấn phải đề xuất được giá trị cung ứng cho KH mục tiêu đủ hấp dẫn và định vị tốt giá trị đó với các KH mục tiêu. Hầu hết DN tư vấn mới làm được việc đề xuất và định vị sản phẩm (ví dụ tư vấn chiến lược, tư vấn nhân sự, tư vấn marketing,...) mà chưa thấy giá trị như cách của MDF Việt Nam chẳng hạn - họ không đề xuất sản phẩm mà là giá trị - cải cách thể chế, chẩn đoán DN, tăng cường năng lực,... Đó chính là lý do, mặc dù có cố gắng nhưng tham số này của các DV tư vấn Việt Nam chỉ đạt điểm bình quân 2.98 còn thấp hơn tham số lựa chọn giá trị.

Ba là, chính vì chưa đặt đúng vai trò của giá trị nên trong chào hàng thị trường rất khó nhận diện những khác biệt nổi trội hơn của mỗi DN tư vấn như đã phân tích ở mục năng lực cung ứng động và mức đạt thực tế còn thấp hơn hai tham số trước - 2.89 điểm.

Bốn là, điểm bình quân của chỉ số mặc dù đạt mức trung bình - 2.99 điểm, nhưng nếu cân nhắc đến trị số ĐLC là 0.526, nghĩa là còn khoảng 40% DN tư vấn Việt Nam còn ở mức trung bình yếu và yếu ở tham số quan trọng này.

b. Năng lực quản lý và phát triển khách hàng mục tiêu

Theo đánh giá tổng thể ở cả góc độ KH và các công ty cung ứng, năng lực quản lý và phát triển KH mục tiêu của các DN tư vấn Việt Nam tốp mẫu hiện nay đạt mức trên trung bình với mức điểm 3.28 điểm (xem bảng 2.19).

Điểm tốp mẫu của các công ty tư vấn Việt Nam

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Mức độ hiệu lực truyền thông đại chúng thu hút KH mục tiêu	3.54	0.554
2	Mức độ giữ gìn và phát triển KH mục tiêu	3.40	0.547
3	Mức độ quản lý quan hệ KH (CRM) mục tiêu	2.90	0.528
Tổng hợp		3.18	0.541

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.19 có thể rút ra một số nhận xét sau:

Một là, việc truyền thông quảng bá đại chúng về DV của các công ty tư vấn đã có quan tâm và nỗ lực của đa số DN tư vấn; KH vẫn tiếp cận DV chủ yếu qua kênh bạn bè đồng nghiệp khuyên dùng. Khi được hỏi về cách thức để tìm được DV TVQL khi có nhu cầu, có đến 45.26% người được hỏi cho biết họ tìm được DV TVQL qua kênh bạn bè/đồng nghiệp khuyên dùng, kế đến là tìm hiểu qua Internet 32.37%. Tỷ lệ KH tìm đến DV qua quảng cáo chỉ chiếm 17.63%. Tuy nhiên chất lượng truyền thông còn có hạn chế, việc KH biết các địa chỉ để tìm được DV TVQL cũng như biết nhiều thông tin về các DV này đều không nhận được nhiều sự đồng tình của các KH, ĐBQ tham số này là 3.54 điểm. Kết quả này cho thấy, các công ty DV chưa chủ động trong việc truyền thông đại chúng để tìm kiếm, thu hút và phát triển KH tư vấn. Cần thiết phải tăng cường tham số này của các công ty nhằm tăng lực hút KH đến với công ty. Mặt khác, phần lớn các công ty tư vấn Việt Nam chưa có một kế hoạch bài bản trong nghiên cứu nhu cầu thị trường, nhu cầu KH. Đến thời điểm này, các công ty vẫn có thể tìm và tiếp cận được KH là do tính mới mẻ của thị trường này, sức ép cạnh tranh trên thị trường không lớn, còn trong thời gian tới khi mức độ cạnh tranh trên thị trường gia tăng chắc chắn các công ty tư vấn trong nước sẽ gặp khó khăn nếu thiếu một cách tiếp cận bài bản trong lập kế hoạch nghiên cứu thị trường, tổ chức nghiên cứu hành vi mua KH trên thị trường để tiến hành thu thập thông tin về nhu cầu tư vấn và tiến hành xử lý các

thông tin đó để xác định quy mô và cơ cấu KH trên từng loại thị trường, đoạn thị trường cụ thể.

Kết quả điều tra thực tế cũng cho thấy rất nhiều công ty tư vấn cho rằng các DN-KH chưa thực sự tin tưởng ở họ. Vấn đề này liên quan đến giá trị/lợi ích của DV. Nhiều DN trong mẫu điều tra cho biết, nếu KH đã từng một lần sử dụng DV của DN, họ sẽ tin tưởng sử dụng lần tiếp theo. Điều này chứng tỏ năng lực truyền thông marketing các DN tư vấn còn hạn chế, các DN tư vấn còn thiếu khả năng truyền tải thông điệp về giá trị/lợi ích của các DV tư vấn do mình cung cấp.

Nhiều chuyên gia tư vấn có nhận xét chung rằng truyền thông marketing của các DN DV TV hiện nay còn yếu. Những biểu hiện của cầu trên thị trường DV cũng một phần minh họa cho nhận định này của các chuyên gia. Các DN-KH nhìn chung chưa có thói quen sử dụng DV tư vấn. Đây cũng là một minh chứng cho thấy thị trường DV TVQL ở Việt Nam còn khá non trẻ. Liên quan đến vấn đề này ông Đào Mạnh Chất, Giám đốc Công ty 3C, một công ty đã từng sử dụng rất có hiệu quả DV TVQL DN nhận xét: "Vấn đề chính là các DN Việt Nam, đặc biệt là các DN vừa và nhỏ không có thói quen sử dụng DV tư vấn. Họ thường tự làm mọi thứ mà lẽ ra đi thuê tư vấn thì sẽ tốt hơn". Bà Trần Phương Lâm, chuyên gia tư vấn về quản lý nhân sự, cho rằng "Rất nhiều DN Việt Nam có tâm lý "tự dịch vụ" mặc dù không phải không nhận thức được về vai trò của DV tư vấn, họ thường cho rằng "trăm hay không bằng tay quen"". Bên cạnh đó các DN sử dụng cũng còn chưa có nhận thức đúng về DV tư vấn. Về vấn đề này ông Phạm Quốc Hưng, Giám đốc Công ty Kiểm toán và TVQL ICA cho biết: "Khi chúng tôi vào tư vấn lẽ ra phải có một quá trình đánh giá lại DN: đó chính là quá trình hết sức cần thiết để "khám" và tìm ra "bệnh". Tuy nhiên, hầu hết KH đều từ chối mà chỉ yêu cầu một việc cụ thể nào đó như là giải pháp cho quản lý hàng tồn kho chẳng hạn. Họ chỉ cần "uống thuốc" mà không cần biết đó có phải là thuốc đúng bệnh không. Như vậy thì làm sao mà tư vấn tốt được?". Đây cũng là vấn đề đặt ra đối với rất nhiều các công ty TVQL trong giai đoạn hiện nay, hiện tượng chuyên gia tư vấn đến làm việc, tìm hiểu, bắt bệnh nhưng không nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình từ phía KH không phải là hiếm gặp. Nhiều KH cho rằng DV tư vấn sẽ là "chìa khóa vạn năng" để giải quyết bất kỳ khó khăn nào mà DN gặp phải.

Ông Nguyễn Văn Làn, chuyên gia của Chương trình phát triển kinh tế tư nhân MPDF cho biết, hiện nay, các công ty tư vấn hầu hết đều chỉ sử dụng mạng lưới quan hệ để tìm kiếm KH và tiếp tục duy trì các mối quan hệ làm ăn, họ chỉ thực hiện ở mức rất hạn chế các quảng cáo hay quan hệ công chúng. Các DN tư vấn còn có rất nhiều hạn chế trong truyền thông marketing sản phẩm DV của họ. Một số ít trường hợp, nhiều

nhà tư vấn còn không có khả năng giải thích rõ về công việc tư vấn mà họ thực hiện, hay làm rõ cho người sử dụng thấy các giá trị họ nhận được khi sử dụng DV. Một số trường hợp, các công ty tư vấn cho biết họ chỉ có thể lượng hóa giá trị của việc sử dụng DV sau khi đã cung cấp DV chứ không thể làm điều này trước khi cung cấp DV để thuyết phục KH.

Có thể một trong nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên là do rất nhiều nhà tư vấn thấy không cần thiết, bởi thị trường đang có nhu cầu về DV công ty cung cấp, công ty vốn đang có KH nên không cần mất chi phí cho hoạt động marketing. Đây là một quan niệm sai lầm, bởi lẽ như đã phân tích ở trên, trên thị trường có một bộ phận rất lớn các KH nhận thức được vai trò của DV TVQL tuy nhiên chưa sẵn sàng sử dụng nó. Đồng thời công việc KD của các công ty TVQL không cần đầu tư cho hoạt động truyền thông marketing sẽ chỉ ổn định trong ngắn hạn, còn trong trung và dài hạn cùng với sức ép từ thị trường ngày càng gia tăng sẽ buộc các DN này rơi vào thế khó khăn. Thị trường phát triển, muốn cạnh tranh thành công các công ty TVQL của Việt Nam cần phải nhanh chóng cải thiện năng lực Marketing của mình, các DN tư vấn chỉ có thể tạo dựng được niềm tin của KH nếu họ có khả năng làm tốt công tác truyền thông marketing và cung cấp DV theo cách thức chuyên nghiệp hơn.

Hai là, truyền thông Marketing đại chúng mới chỉ có tác động làm thu hút KH mục tiêu, vấn đề cốt lõi còn là giữ gìn và phát triển KH mục tiêu. Phần lớn các DN tư vấn đều có nhận thức vai trò KH trong KD DV TVQL, tuy nhiên trong triển khai lại không rõ về cách làm và đều cho rằng đây là công việc chăm sóc KH. Đó mới là một việc ở bề nổi của tảng băng KH, phần chìm và là nội dung cốt lõi của năng lực này là sự hiểu biết sâu sắc về hành vi mua và quá trình quyết định mua DV TVQL của một tổ chức/DN, để từ đó có tác động đáp ứng phù hợp 4C của KH là giải pháp KH (customer solution), chi phí KH (customer cost), sự thuận tiện KH (convenience) và truyền thông KH (communications). Bằng cách đó, mới giữ được KH và cần lưu ý rằng, làm KH thỏa mãn và chi phí giữ KH chỉ bằng 1/3 chi phí phát triển KH mới, chưa nói các KH được thỏa mãn này là kênh truyền thông hữu hiệu để phát triển KH như ý trên đã nêu. Đây cũng là tham số năng lực mà phần lớn DN đã quan tâm triển khai bằng các cách thức khác nhau, tuy nhiên do thiếu một cách làm đồng bộ và hiệu quả nên kết quả đánh giá mới ở mức trên trung bình 3.40 điểm.

Ba là, một nội dung năng lực mấu chốt ngày càng được DN quan tâm xây dựng đó là quản lý quan hệ KH với tên phổ biến là CRM. Nhiều DN tư vấn đã nhận thức rõ và có triển khai xây dựng hồ sơ KH, tuy nhiên cách làm còn thiếu hệ thống và chưa kích hoạt được hồ sơ này phục vụ quản lý và phát triển KH của DN. Một số DN hàng đầu cho

biết, đã trang bị phần mềm CRM và xây dựng cơ sở dữ liệu KH khá hệ thống và cập nhật. Tuy vậy, đa phần DN tư vấn còn chưa coi trọng và có cách làm bài bản, vì vậy với 2 câu hỏi: Vì sao DN mất KH và vì sao KH lại chuyển sang mua DV TVQL của DN - đối thủ cạnh tranh cùng tuyến sản phẩm? thì hầu như các DN né tránh không trả lời được rõ. Đây cũng là tham số có điểm đánh giá thấp nhất của chỉ số năng lực này - 2.90 điểm.

Bốn là, một phần lớn các DN tư vấn là các DN nhỏ và chưa đặt đúng vai trò của chỉ số năng lực quan trọng này do tính cạnh tranh người bán còn chưa cao, nhưng nếu nhận thức đúng thì đây đúng là năng lực giữ gìn, phát triển và quản lý thị trường của mình thì mới thực sự đầu tư cho nâng cao năng lực này của DN. Điểm đánh giá bình quân đạt mức 3.28 - xếp loại trên trung bình, tuy nhiên trị số ĐLC là 0.541 có nghĩa DN chưa thực sự có thị trường ổn định và bền vững trong dài hạn.

c. Về năng lực quản lý nhu cầu các khách hàng mục tiêu

Như chương 1 đã nêu, chỉ số năng lực quản lý nhu cầu của KH mục tiêu đánh giá qua các tham số, khả năng truyền thông cá nhân thuyết phục KH; khả năng phát triển nhu cầu và giao kết cấu trúc sản phẩm chuyên biệt và khả năng thương thảo giao kết các điều kiện TM và chuyển giao sản phẩm tư vấn (xem bảng 2.20).

Biểu mẫu của tập mẫu các công ty tư vấn Việt Nam

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Mức độ hiệu lực truyền thông cá nhân thuyết phục KH mục tiêu	3.18	0.527
2	Mức độ phát triển nhu cầu và giao kết cấu trúc sản phẩm chuyên biệt	2.92	0.493
3	Mức độ thương thảo và giao kết các điều kiện TM và chuyển giao SP DV	3.23	0.504
Tổng hợp		3.11	0.508

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.20 cho phép đưa ra một số nhận xét sau:

Một là, về truyền thông marketing cá nhân thuyết phục KH mục tiêu, đa phần các DN tư vấn thuộc tập mẫu đều chưa phân định rõ vai trò và nội dung khác biệt giữa truyền thông đại chúng (Mass) và truyền thông cá nhân (Personal). Nếu truyền thông đại chúng chủ yếu để thu hút KH thì truyền thông cá nhân có vai trò thuyết phục KH trở thành người mua DV của mình. Vì vậy, trong giao tiếp với KH mặc dù rất quan tâm và mong muốn nhưng cũng chủ yếu vận dụng công cụ bán hàng cá nhân trực tiếp và vì vậy hiệu lực thuyết phục còn thiếu toàn diện. Các công cụ marketing trực tiếp, marketing tương tác, marketing quan hệ còn chưa được khai thác. Tuy nhiên, bối cảnh thị trường thời gian qua, KH chỉ giao tiếp đã gần hình thành quyết định mua nên trị số đánh giá bình quân tham số này vẫn

đạt mức trên trung bình - 3.34 điểm. Tuy nhiên do những hạn chế về tính chuyên nghiệp và hiệu lực truyền thông cá nhân trên dẫn tới hiệu năng của tham số tiếp theo bị hạn chế.

Hai là, về phát triển nhu cầu và giao kết cấu trúc sản phẩm chuyên biệt. Đây là một khâu cốt lõi của quá trình cung ứng giá trị cho KH mục tiêu cũng như giá trị gia tăng cho DN tư vấn và nó trái ngược với quan niệm làm DV tư vấn thuần túy là "trả lời câu hỏi KH" như một phần đáng kể các DN tư vấn nhỏ hiện đang tiến hành. Một DN tư vấn thành công đã làm khá tốt hai việc: thứ nhất, không chỉ nhận dạng nhu cầu ban đầu, qua tương tác để nắm tính chất, phạm vi, mối liên hệ để đánh giá điểm "mấu chốt", điểm "ràng buộc", điểm "nguyên nhân" và điểm "đích đến" của vấn đề để gợi mở KH phát triển và quyết định phát triển nhu cầu (lưu ý là KH quyết định thì mới là quản lý phát triển nhu cầu); thứ hai, không bán "chi tiết" hoặc "bán sản phẩm" mà bán "gói giải pháp KH", nghĩa là bán sản phẩm DV chuyên biệt cho và chỉ cho KH trên nền cơ cấu sản phẩm DV cơ bản của DN. Đây cũng là điểm yếu của đa phần các DN tư vấn nhỏ hiện tại. Theo đánh giá của các DN tư vấn này thì với nhu cầu tương đối đa dạng và phức tạp của KH, các DN tư vấn còn có những lúng túng nhất định trong việc nhận dạng đầy đủ nhu cầu của KH để làm cơ sở cho quá trình phát triển nhu cầu. Nguyên nhân dẫn đến vấn đề này có thể do rào cản về trình độ của đội ngũ chuyên gia tư vấn của các công ty này, kể đến là nhiều công ty có xu hướng nhận dạng những vấn đề KH muốn, và đôi khi cái KH muốn lại chưa phải là cái KH cần. Ngoài ra khi tư vấn, các nhà tư vấn được ví giống như "bác sỹ" của DN, nhà tư vấn giỏi phải phát hiện ra các vấn đề không phải chỉ ở hiện tại mà cả những triệu chứng tiềm ẩn trong tương lai và nguyên nhân sâu xa của vấn đề đó. Họ không chỉ đơn thuần nghe KH nói, mà còn phải dùng đôi mắt nghề nghiệp để chẩn đoán đúng vấn đề. Muốn vậy các chuyên gia tư vấn phải hóa thân vào KH, phải nắm bắt được mọi chi tiết của vấn đề để tìm ra căn nguyên của vấn đề đó. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào trình độ của đội ngũ chuyên gia tư vấn. Điểm đánh giá tham số này đạt 2.99 điểm - thấp nhất trong các tham số cấu thành chỉ số năng lực này của các DN tư vấn.

Ba là, về năng lực thương thảo và giao kết các điều kiện TM và chuyển giao sản phẩm tư vấn. Một phần lớn DN tư vấn đều cho rằng nội dung của tham số năng lực này chủ yếu là thương thảo về giá vì các DN tư vấn Việt Nam đều đang thực thi chính sách giá thấp nên đều chưa coi trọng đúng mức và đầy đủ việc xây dựng năng lực này và vì vậy còn nhiều điểm hạn chế quan trọng cả về chiến lược và quy trình thương thảo, các nội dung kinh tế, pháp lý và khoa học công nghệ của giao kết, cả về nội hàm của các điều kiện TM và chuyển giao. Ngay trong giao kết về giá cũng đặt ra những bất cập cả về phương pháp, cả về căn cứ và cả về tâm lý: chưa định giá căn cứ vào sản phẩm chuyên biệt nên mới có so sánh giá cùng loại là không thực tế, chưa vận dụng phương pháp định giá dựa trên giá trị, gây tâm lý ức chế về giá với KH vì các DN tư vấn

thường dựa vào châm ngôn giá tương quan chất lượng, vậy giá thấp là chất lượng thấp hơn chứ không phải chất lượng cao hơn giá như nhiều DN quan niệm. Tuy nhiên ĐBQ tham số này đạt mức trên trung bình - 3.41 điểm.

Cũng qua điều tra cho thấy các công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài được đánh giá về năng lực này ở mức khá tốt. Nguyên nhân dẫn đến điều này là tại các công ty nước ngoài có các quy trình được chuẩn hóa, có sự chặt chẽ của hợp đồng kí kết. Riêng yếu tố chi phí DV cao hơn hẳn so với các công ty trong nước cung ứng cùng DV cũng không làm giảm khả năng thương thảo để tiến tới giao kết hợp đồng của các công ty mà có chăng chỉ làm giảm số DN-KH nhỏ không có khả năng tài trợ để tiếp cận.

Nguyên nhân dẫn đến khoảng cách giữa công ty tư vấn Việt Nam và công ty tư vấn 100% vốn nước ngoài là ở chất lượng của đội ngũ tư vấn và DN tư vấn Việt Nam còn thiếu chuyên môn hóa trong cung ứng DV, nên gây khó khăn cho việc thương thảo và giao kết hợp đồng dự án. Theo một kết quả nghiên cứu của chương trình Phát triển Kinh tế tư nhân MPDF khi tiến hành điều tra về DV TVQL - một DV hỗ trợ KD có nhiều triển vọng ở Việt Nam. Đa số các công ty TVQL của Việt Nam mới được thành lập 5 - 7 năm, một số công ty thời gian hoạt động dưới 3 năm. Trung bình một công ty tư vấn có từ 4 - 5 chuyên gia. Kết quả điều tra của chương trình này cũng cho thấy nhiều công ty tư vấn hiện nay đang cung cấp đồng thời nhiều loại DV tư vấn khác nhau, kết hợp cả đào tạo, cả các công việc mang tính chất hỗ trợ tạm thời. Thậm chí nhiều công ty tư vấn chỉ có dưới 10 nhà tư vấn nhưng cũng cung ứng nhiều loại DV tư vấn khác nhau, như TVQL marketing, TVQL nhân sự, TVQL chiến lược,...

Kết quả phỏng vấn Bà Nguyễn Thị Nam Phương, tư vấn trưởng công ty cổ phần phát triển năng lực tổ chức OCD cho biết hiện ở OCD có 11 chuyên gia tư vấn, trong đó có 03 chuyên gia là cộng tác viên là giảng viên đại học, 8 chuyên gia còn lại đều là những cổ đông sáng lập, giữ các chức vụ khác nhau tại OCD, chỉ có 2 chuyên gia được đào tạo chuyên sâu về quản lý nguồn nhân lực, 2 người có kiến thức và kinh nghiệm sâu về Marketing, 1 người chuyên sâu về quản lý chất lượng, 2 người về quản lý tài chính... Trong khi đó các DV TVQL công ty cung cấp chủ yếu là TVQL chiến lược và TVQL nhân sự. Trên thị trường cũng có hiện tượng, nhiều nhà tư vấn còn chưa phân biệt rõ giữa tư vấn và đào tạo, nhiều công ty có bộ phận đào tạo gắn với công việc tư vấn mà họ cung ứng trên thị trường. Nhiều công ty do cố gắng để nắm bắt và đáp ứng nhu cầu nên chưa có sự định hướng và phát triển, kí các hợp đồng cung ứng các DV vốn không phải thế mạnh của Công ty sau đó cố gắng thực hiện.

Bón là, có thể nói quản lý nhu cầu các KH mục tiêu là công việc có tính chuyên nghiệp và có liên quan đến năng lực cốt lõi, quản trị marketing chứ không phải cứ là nhà tư

vấn giỏi là quản trị nhu cầu KH giỏi nếu thiếu năng lực quản trị marketing. Ở đây cần nhắc lại ý của một nhà QTKD nổi tiếng - GS.Ph. Kotler rằng "Thực chất của quản lý Marketing là quản lý nhu cầu các KH của nó" [80]. Với các đánh giá tham số trên, ĐBQ của chỉ số năng lực quản lý nhu cầu KH mục tiêu là 3.25 - xếp loại trung bình.

d. Năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu các khách hàng mục tiêu

Đây là năng lực hạt nhân để hiện thực hóa các năng lực trên. Đánh giá các tham số cấu thành chỉ số năng lực này của tệp mẫu trong bảng 2.21 sau.

Bảng 2.21. Kết quả đánh giá các tham số cấu thành chỉ số năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu các khách hàng mục tiêu

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Khả năng R&D thiết kế các sản phẩm chuyên biệt	2.82	0.507
2	Khả năng quản lý chất lượng SPDV và quá trình DV	3.01	0.498
3	Khả năng quản lý năng suất cung ứng DV	2.94	0.502
4	Khả năng chuyên giao/thực hiện giá trị	2.97	0.484
Tổng hợp		2.94	0.495

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.21 cho phép rút ra các nhận xét:

Một là, về R&D thiết kế gói giải pháp cho vấn đề về tư vấn của KH

Năng lực này theo đánh giá đạt mức điểm bình quân là 2.82 điểm. Kết quả này cho thấy năng lực nghiên cứu và đưa ra các giải pháp cho vấn đề tư vấn của các DN tư vấn Việt Nam được đánh giá ở mức trung bình yếu. Vấn đề này có liên quan chặt chẽ với chất lượng DV cung ứng của các công ty. Bởi lẽ, khi KH hài lòng với chất lượng của DV nhận được có nghĩa năng lực nghiên cứu thực tế và việc đưa ra lời khuyên cho vấn đề gặp phải của KH tốt. Hiện nay thực tế cho thấy khả năng để nghiên cứu và đưa giải pháp cho KH vẫn còn hạn chế do năng lực trình độ của đội ngũ nhà tư vấn. Ngoài ra cũng còn một rào cản tương đối lớn đó là nhiều gói tư vấn, nhu cầu của KH là nhằm giải quyết một vấn đề cụ thể, ví dụ ngắn hạn tư vấn giải pháp chiến thuật nhằm giải quyết vấn đề cụ thể, các vấn đề pháp lý hay giải quyết khủng hoảng; trung hạn có thể là tư vấn về một chương trình hay nhóm các hoạt động chức năng cần thiết cho DN-KH, như tư vấn về sự phát triển chức năng chuyên môn, tư vấn để nghiên cứu thị trường, tư vấn giải quyết một vấn đề cụ thể liên quan đến công tác quản lý nguồn nhân lực của công ty,... Việc tìm ra các giải pháp cho vấn đề này chỉ đáp ứng nhu cầu cục bộ nên dễ dẫn đến sự mất cân đối trong tổng thể DN KH, dẫn đến bộ phận này làm tốt nhưng bộ phận kia lại đáp ứng không kịp dẫn đến lãng phí và không thực sự đem lại hiệu quả.

Với thực tế đó, do hạn hẹp về ngân sách cùng tâm lý còn e ngại khi sử dụng DV cũng đã gây khó khăn không nhỏ cho các công ty tư vấn khi phát triển nhu cầu tư vấn và đặc biệt là khi nghiên cứu đưa ra giải pháp cho vấn đề của KH. Đó là việc giải bài toán với hai hàm mục tiêu: mức độ thỏa mãn của KH và giá trị cung ứng KH là cao nhất, trong khi hai hàm mục tiêu này không phải là đồng nhất.

Với các công ty 100% vốn nước ngoài, KH của các công ty này thường là các DN lớn, có tiềm lực về tài chính nên có thuận lợi hơn và năng lực này của loại hình công ty này cũng được đánh giá cao hơn các DN tư vấn trong nước.

Hai là, về quản lý chất lượng DV. Với khả năng quản lý chất lượng DV, các công ty tư vấn Việt Nam được đánh giá mức trung bình với 3.01 điểm. Chất lượng DV có được dựa trên cơ sở nhận thức và cảm nhận của người sử dụng DV. Đây là vấn đề rất quan trọng, các công ty tư vấn cần quan tâm bởi cho dù công ty có đánh giá chất lượng DV của công ty mình tốt đến đâu chẳng nữa mà KH lại không thừa nhận điều đó thì chẳng có nghĩa lý gì. Với đa phần DN tư vấn Việt Nam mức độ hài lòng của KH đối với chất lượng sản phẩm chuyên biệt được đánh giá còn thấp và còn thấp hơn trong tương quan với giá thấp của DV. Sở dĩ có đánh giá này bởi vì chất lượng của sản phẩm DV bao hàm cả chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng. Trong đó chất lượng kỹ thuật là những giá trị vốn có kết tinh trong tính hiện thực, khả thi và hiệu suất của sản phẩm DV, cái được KH chấp nhận và là nội dung khoa học, thực tiễn của gói giải pháp KH trong chính bản thân sản phẩm DV chuyên biệt. Còn chất lượng chức năng, bao gồm thời gian trong đó DV được hình thành trong quá trình cung ứng DV. Trong nhiều trường hợp chất lượng chức năng chiếm ưu thế trong quá trình đánh giá của KH. Những vấn đề liên quan đến khả năng điều phối dự án tư vấn, liên quan đến việc giải quyết các vướng mắc phát sinh trong quá trình tư vấn,... cũng là nguyên nhân tác động đến các đánh giá của KH về khả năng quản lý chất lượng DV tư vấn của các công ty tư vấn Việt Nam. Tác giả tiến hành phỏng vấn các chuyên gia độc lập và đại diện KH về đánh giá quản lý chất lượng theo mô hình 5 lỗ hổng chất lượng DV cho thấy 5 điểm yếu gồm 1 điểm yếu về phía KH, 4 điểm yếu về phía DN tư vấn. Về phía KH có điểm yếu là không tự quản lý chất lượng đặt hàng DV vì vậy giữa mức chất lượng kì vọng với chất lượng được nhận thức thể hiện trong đặt hàng với DN tư vấn không rõ ràng, lộn xộn (điểm đánh giá 2.44 - yếu). Với DN tư vấn có 4 lỗ hổng lớn là: giữa sản phẩm kì vọng của KH và chất lượng nhận thức của nhà tư vấn; giữa nhận thức với thông đạt cho nhà thiết kế thành những chỉ số chất lượng sản phẩm chuyên biệt; giữa chỉ số chất lượng sản phẩm chuyên biệt với thực tế sản phẩm được cung ứng; và giữa thực tế chất lượng sản phẩm DV được cung cấp với truyền thông bên ngoài của DN. Các trị số này

được đánh giá điểm bình quân lần lượt là: 2.58; 2.75; 2.97; 2.88 và 2.48 - điều đó có nghĩa hiệu suất quản lý chất lượng các lỗi hỏng còn đạt mức trung bình yếu.

Ba là, về quản trị năng suất cung ứng DV. Khả năng quản trị năng suất DV của các công ty tư vấn được đánh giá ở mức 2.94 điểm. Đây là tiêu chí được đánh giá thấp thứ hai trong số các tiêu chí phản ánh năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu các KH mục tiêu. Tham số này được đánh giá thông qua một số yếu tố cấu thành là hiệu suất thiết kế sản phẩm DV chuyên biệt, là công nghệ sử dụng trong quá trình tư vấn, là quá trình cung cấp DV thể hiện phương thức tác động qua lại giữa DN cung ứng DV với các KH sử dụng DV, thời gian cung cấp DV đúng hạn, số dự án và doanh thu DV tư vấn/ 1 nhà tư vấn, 1 nhân viên công ty trong 1 năm KD. Đa phần các công ty tư vấn Việt Nam đều được đánh giá hiệu suất sản xuất DV chưa cao, phải hiệu chỉnh và thay đổi nhiều lần, năng suất hoạt động điều phối các khâu, các bên còn thiếu ăn khớp. Các phiếu đánh giá đều có đánh giá chưa khả quan về công nghệ các công ty tư vấn sử dụng, và đặc biệt là quá trình cung cấp DV và thời gian cung cấp sản phẩm cuối cùng. Việc dự án bị chậm trễ, kéo dài thời gian dẫn đến kết quả NSLĐ và hiệu quả hoạt động KD của KH. Có một phát hiện trong nghiên cứu tham số này là việc phối hợp, giải quyết tốt các vấn đề phát sinh trong quá trình cung cấp DV là vấn đề KH rất quan tâm và đánh giá cao bởi ngay KH nhận thức được thực chất họ cũng chưa rõ ngay từ đầu mình mong muốn gì. Thời gian tới các công ty tư vấn trong nước cần quan tâm nhiều hơn đến những vấn đề tương tác và phản ánh của KH để có thể nâng cao khả năng quản lý năng suất cung ứng DV tư vấn.

Đối sánh với các công ty 100% vốn nước ngoài, năng lực này được đánh giá ở mức tốt, ngoài các yếu tố như đã phân tích ở trên về quá trình cung cấp DV và thời gian cung cấp DV thì sử dụng công nghệ hiện đại không phải là lợi thế của loại hình công ty này. Lợi thế của loại hình công ty này là ở trình độ nhân sự, bao gồm cả trình độ của đội ngũ chuyên gia tư vấn và các nhà quản trị, các nhân viên tiếp xúc của công ty. Mặc dù công nghệ theo đánh giá của công ty không cho là lợi thế nhưng so với các công ty cùng KD loại hình này trên thị trường thì công nghệ của các công ty này hiện đại hơn hẳn, được thể hiện qua cơ sở dữ liệu cung cấp thông tin và hình thức cung cấp DV cho KH bằng các phương tiện điện tử và e - commerce. Tuy nhiên yếu tố quá trình cung cấp DV KH đánh giá vẫn còn những yếu tố cản trở quá trình cung cấp DV. Những yếu tố được kể đến như rào cản về ngôn ngữ giữa các chuyên gia tư vấn với các nhà quản trị cấp cao của các DN KH, mức độ hiểu biết về văn hóa DN của các DN KH của các chuyên gia,... điều này trong một số trường hợp gây khó khăn cho quá trình triển khai cung cấp DV tư vấn của các công ty.

Bốn là, về chuyển giao/ thực hiện giá trị sản phẩm tư vấn cho KH mục tiêu. Chỉ số năng lực này được đánh giá đạt 2.97 điểm. Kết quả này cho thấy đã có những đánh giá tương đối không khả quan về khả năng chuyển giao gói giải pháp cho các vấn đề tư vấn của KH. Bản chất của tư vấn không phải làm thay làm hộ DN - KH mà điều quan trọng là sau khi phát hiện vấn đề, tìm giải pháp, các công ty tư vấn phải tìm cách để đưa ra lời "khuyên", giúp KH thực thi giải pháp KH để giải quyết vấn đề gặp phải. Với đa số các DN tư vấn Việt Nam trong thực tế còn có hiện tượng nhiều nhà tư vấn sau khi tìm ra giải pháp lại tiến hành làm thay KH tư vấn. Điều này xuất phát một phần từ việc nhận thức chưa đúng về công việc tư vấn, một phần là do tâm lý muốn thỏa mãn nhu cầu của KH. Với nhiều công ty tư vấn năng lực này KH đánh giá thông qua năng lực đào tạo chuyển giao công nghệ cho DN. Một số công ty tư vấn Việt Nam đã tìm ra được giải pháp cho vấn đề gặp phải của KH nhưng lại thiếu năng lực chuyển giao, năng lực để giúp KH thực hiện theo lời khuyên mà các công ty tư vấn đưa ra. Thông thường, trong quá trình chuyển giao gói giải pháp cho KH các DN tư vấn thực hiện hoạt động đào tạo chuyển giao, đây là hoạt động then chốt, quyết định năng lực chuyển giao của các công ty tư vấn. Tuy nhiên vẫn có nhiều công ty tư vấn trong nước chưa quan tâm đúng mức đến hoạt động này, còn có hiện tượng xao nhãng ở giai đoạn này.

Có sự chênh lệch khá lớn giữa công ty 100% vốn nước ngoài với các công ty thuộc khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam. Với các công ty 100% vốn nước ngoài, những tập đoàn lớn nổi tiếng trên thế giới như KPMG, Ernst & Young Việt Nam, MDF, Finex Consulting khi hoạt động ở Việt Nam, họ rất quan tâm đến việc tăng cường cả "phần cứng" lẫn "phần mềm" của chuyển giao, đồng thời cũng có quy trình chuẩn trong triển khai các giải pháp và nghệ thuật chuyển giao từng bước, từng bậc quản lý đến các nhân sự của DN-KH. Các DN tư vấn Việt Nam cần học tập và xây dựng 1 chỉ số tốt cho năng lực này, có như vậy giá trị được kiến tạo mới đáp ứng và được thực hiện. Có một phát hiện dẫn tới chỉ số năng lực này chưa được đánh giá cao là do trong nhiều trường hợp các DN - KH còn chưa chuẩn bị sẵn sàng để sử dụng DV TVQL. Bà Hồ Bạch Liên, chuyên viên MPDF chuyên hỗ trợ các DN trong DV tư vấn cho biết: "Tôi biết một DN vừa và nhỏ thuê được tư vấn rất tốt và giám đốc DN đó quyết định làm theo. Thế nhưng, sau đó các nhân viên chủ chốt của công ty này đều bỏ đi vì họ không thấy hài lòng với hệ thống mới, DN bị lao đao mất mấy năm liền". Bà Liên nhận xét: "Nhà tư vấn tốt nhưng những con người trong DN chưa sẵn sàng thì kết quả cũng khó mà tốt được". Các nhà tư vấn cần "chẩn đoán" để "bắt bệnh" tìm ra vấn đề DN-KH gặp phải, từ đó "kê đơn", đưa ra giải pháp để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên giải pháp gì còn phải phụ thuộc vào năng lực của đội ngũ nhân lực, khả năng tài chính và trình độ công nghệ của DN-KH đó. Bởi lẽ các nhà tư vấn không thể làm thay làm hộ các DN-KH, họ chỉ có thể đưa ra lời khuyên cho các DN-KH, nên nếu nhà tư

vấn có năng lực thực tiễn tốt, tư vấn chỉ được coi là thành công khi DN-KH đó áp dụng "lời khuyên" của nhà tư vấn vào thực tiễn có hiệu quả.

e. Năng lực cung ứng dịch vụ sau chuyển giao và dịch vụ khách hàng tổng thể

Năng lực cung ứng dịch vụ sau chuyển giao và dịch vụ khách hàng tổng thể của các công ty tư vấn Việt Nam thuộc tập mẫu hiện nay được đánh giá 3.08 điểm, đạt mức trung bình. Bảng 2.22 dưới đây tổng hợp kết quả đánh giá các tham số cấu thành chỉ số năng lực này của các công ty tư vấn Việt Nam thuộc tập mẫu.

Bảng 2.22. Kết quả đánh giá các tham số NLCU' hậu chuyển giao và DV KH tổng thể

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Khả năng cung ứng DV hỗ trợ sau chuyển giao cho DN-KH	2.99	0.511
2	Khả năng tổ chức DV chăm sóc KH	3.19	0.572
3	Khả năng quản lý chất lượng và sự thỏa mãn của KH mục tiêu	2.97	0.568
4	Độ tin cậy của KH với DVKH của DN tư vấn	3.15	0.527
Tổng hợp		3.08	0.548

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.22 trên, rút ra một số nhận xét sau:

Một là, về cung ứng DV hậu chuyển giao. Kết quả đánh giá cho thấy cả KH lẫn nhà tư vấn đều chưa hài lòng với cung ứng DV sau chuyển giao của các DN tư vấn Việt Nam thuộc tập mẫu mà nội dung của nó chính là việc hướng dẫn hỗ trợ sau tư vấn. Tham số này còn phụ thuộc vào các chỉ số năng lực trước đó để cấu thành năng lực cung ứng DV theo cấu trúc giá trị của công ty tư vấn. Nếu công ty có năng lực R&D và năng lực chuyển giao giải pháp tốt sẽ tạo thuận lợi cho việc thực hiện DV hỗ trợ hậu mãi. Hầu hết các công ty tư vấn Việt Nam đã đánh giá đúng về vai trò của công tác hỗ trợ KH sau chuyển giao DV nhưng vẫn còn nhiều vấn đề trong quá trình triển khai. Bởi như đã phân tích ở phần trên, quá trình cung ứng và chuyển giao gói giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH còn có nhiều hạn chế, KH chưa thực sự hài lòng với sản phẩm DV chuyên biệt được cung ứng, nên không ít trường hợp sau đó vai trò của công ty hết sức mờ nhạt trong việc DN có triển khai DV đó hay không. Đây là vấn đề mà các công ty tư vấn Việt Nam trong thời gian tới cần tập trung giải quyết, bởi đây không chỉ là tiêu chí quan trọng để đánh giá năng lực cung ứng DV TVQL của các công ty tư vấn mà còn là yếu tố quyết định đến việc lần sau KH có tiếp tục sử dụng DV TVQL của công ty hay không.

Hai là, về chất lượng, độ tin cậy của DV KH tổng thể và tổ chức DV chăm sóc KH đã được phân tích ở chỉ số thứ 4 của năng lực cung ứng động. Tuy nhiên cần lưu ý là, trị số điểm bình quân có dao động một chút bởi thành phần của tập mẫu đánh giá ở

năng lực động chỉ có KH, còn ở mục này gồm cả KH và nhóm nhà quản lý, nhà tư vấn của các DN tư vấn thuộc tệp mẫu.

Ba là, chỉ số năng lực này cũng là một trong những chỉ số thấp. Đây vừa là một bất cập mà đáng lẽ DN tư vấn Việt Nam phải hiểu về DN Việt Nam, nhà quản lý DN Việt Nam để có một DV KH tốt hơn, phù hợp và thỏa mãn hơn so với DN tư vấn nước ngoài, đồng thời cũng là một nguồn quan trọng để lựa chọn nâng cấp năng lực tổng thể của DN tư vấn Việt Nam thời gian tới.

f. Đánh giá chung và xếp loại năng lực cung ứng dịch vụ theo cấu trúc giá trị

- Điểm đánh giá bình quân: 3.08 điểm. ĐLC: 0.539. Xếp loại: Năng lực cung ứng giá trị thực tế trung bình.

- Nếu chọn MDF Việt Nam là chuẩn đối sánh, hệ số định vị giá trị tương đối là: 0.73. Xếp loại: Đa phần DN tư vấn Việt Nam thuộc nhóm DN thách đố thị trường.

2.3.4. Năng lực cốt lõi và khác biệt của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Về nguyên lý, đây là bậc năng lực cơ sở bậc 1 của năng lực/khả năng thực tế cung ứng DV theo cấu trúc giá trị (bậc 2) và năng lực cung ứng động (bậc 3) của hệ thống bậc năng lực của một DN tư vấn. Năng lực này được nghiên cứu bằng phương pháp phỏng vấn kết hợp điều tra trắc nghiệm qua 227 phiếu điều tra, trong đó 203 phiếu từ các nhà quản lý, 3 nhà tư vấn ở 37 DN tư vấn tệp mẫu và 24 phiếu từ các nhà chuyên gia tư vấn độc lập và được thể hiện qua bảng 2.23.

Bảng 2.23. Bảng tổng hợp đánh giá các chỉ số năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBUs tệp mẫu

TT	Chỉ số năng lực	Trọng số	ĐBQ	ĐLC
1	Vị thế tài chính và tài trợ cho MCSBU	0.15	3.56	0.538
2	Năng lực Marketing của MCSBU	0.20	3.25	0.497
3	Năng lực kết cấu hạ tầng VC - KT và CNTT của MCSBU	0.15	3.52	0.521
4	Năng lực đội ngũ nhà TVQL	0.30	2.95	0.466
5	Năng lực quản lý DN tư vấn kiến tạo tri thức	0.20	3.07	0.508
Tổng hợp		1.00	3.21	0.512

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

a. Năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho MCSBU

Đối với MCSBU của DNTV không phải có yêu cầu đặc biệt cao về nguồn lực tài chính nói chung như các loại hình DN KD hàng hóa hoặc DN khác (nhà hàng, ngân hàng)

tuy nhiên một hình ảnh vị thế tài chính lành mạnh và việc đảm bảo tài trợ cho mọi hoạt động trong chuỗi giá trị DN đều là năng lực cốt lõi của MCSBU. Tổng hợp kết quả đánh giá các tham số cấu thành chỉ số năng lực này cho phép đánh giá trình độ năng lực chung là 3.56 điểm - xếp loại tương đối khá (xem bảng 2.24).

Bảng 2.24. Kết quả đánh giá các tham số cấu thành năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho các MCSBUs

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Hình ảnh vị thế tài chính của DN tư vấn	3.69	0.579
2	Năng lực tài trợ kịp thời và cân bằng với triển khai MCSBU	3.53	0.527
3	Năng lực tài trợ linh hoạt theo yêu cầu quản lý thay đổi và tái cấu trúc	3.46	0.518
Tổng hợp		3.56	0.538

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.24 có thể rút ra các nhận xét:

Một là, số các DNTV có MCSBU đều không gặp khó khăn về vị thế tài chính và về tài trợ hoạt động thường xuyên. Tuy nhiên vẫn còn một bộ phận khá lớn, nhất là DN nhỏ có hạn chế về đầu tư phát triển hạ tầng CNTT và văn phòng làm việc. Tuy vậy, điểm đánh giá bình quân của chỉ số này đạt 3.69 điểm - xếp loại tương đối khá.

Hai là, trong triển khai hoạt động thường xuyên, phần lớn DNTV đều không gặp khó khăn lớn và đảm bảo tài trợ khá kịp thời và cân bằng với yêu cầu triển khai quá trình cung ứng DV. Điểm đánh giá 3.53 xếp loại tương đối khá.

Ba là, trong tài trợ để quản lý sự thay đổi, đổi mới và nâng cấp năng lực hệ thống MCSBU cũng như yêu cầu tái cấu trúc và phát triển CLKD, phần lớn DN thiếu năng lực đảm bảo, đây cũng là nguyên nhân chính cho nhiều DN rất khó khăn hoặc kém hiệu quả trong nâng cấp năng lực hệ thống hoặc phát triển chiến lược KD của DNTV. Tham số này chỉ đạt 3.46 điểm, xếp loại trung bình khá.

Bốn là, với các đánh giá tham số trên chỉ số năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho MCSBU đạt 3.56 điểm, xếp loại tương đối khá. Tuy nhiên nếu lưu ý rằng, ĐLC của chỉ số này là khá lớn và nếu vận dụng quy tắc 2σ thì có đến trên 1/4 số DN tư vấn là có mức năng lực trung bình yếu và yếu. Điều này thể hiện khá rõ ở 2 khía cạnh: thứ nhất, nhiều DNTV chỉ mở rộng sản phẩm và thị trường đều không có đủ nguồn năng lực này để đảm bảo cân bằng cho phát triển; thứ hai, trong thời gian qua và hiện nay hầu hết DNTV Việt Nam đều đứng trước thách thức phải tái cấu trúc DN cho thích ứng với bối cảnh và chuẩn bị tốt cho sự tăng trưởng kinh tế thời gian tới nhưng phần lớn đều gặp khó khăn ở nguồn tài trợ trong trung và dài hạn.

b. Năng lực kết cấu hạ tầng vật chất kỹ thuật và CNTT của MCSBU

Không phải toàn bộ các yếu tố kết cấu hạ tầng đều tham gia tạo năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBU như là ở các SBU hàng hóa hữu hình hoặc DV khác mà chỉ có ở 3 tham số chủ yếu như sau: năng lực tạo bằng chứng vật chất với KH; năng lực hạ tầng CNTT; năng lực truyền thông KD tích hợp. Kết quả đánh giá 3 tham số năng lực này cho trong bảng 2.25 sau.

Bảng 2.25. Kết quả đánh giá các tham số cấu thành năng lực cốt lõi về kết cấu hạ tầng VC - KT và CNTT của các MCSBUs

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Năng lực tạo bằng chứng VC cho KH	3.58	0.528
2	Năng lực hạ tầng CNTT của DN	3.54	0.534
3	Năng lực hạ tầng truyền thông KD tích hợp	3.44	0.502
Tổng hợp		3.52	0.521

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.25 có thể rút ra các nhận xét:

Một là, về tạo bằng chứng vật chất (Physical Evidence) là một trong các công cụ marketing mix cốt lõi và quan trọng để quản lý và phát triển KH, quản lý nhu cầu KH và truyền thông marketing tích hợp. Một văn phòng giao dịch chuẩn mực, hiện đại và tin cậy; một nội thất có đủ phương tiện giao dịch và giao tiếp thuận lợi, thuận hòa và hiện đại... là những "bằng chứng vật chất" mà KH đánh giá cao và tin cậy. Phần lớn các DNTV Việt Nam đã có nhận thức rõ và tổ chức ngày càng tốt các yếu tố này, tuy nhiên có 2 điểm cần lưu ý: thứ nhất, bằng chứng vật chất không đồng nghĩa với hào nhoáng, phô trương tạo cảm giác DN nặng về hình thức; thứ hai, cần tạo sự hài hòa giữa bằng chứng vật chất với chất lượng đội ngũ nhân viên tiếp xúc chuyên nghiệp, văn minh, lịch sự. Mặc dù vậy, tham số này được các phiếu điều tra đánh giá tương đối khá - 3.58 điểm.

Hai là, về hạ tầng CNTT - có thể nói đây là yếu tố năng lực cốt lõi của DNTV hiện đại. Chỉ số năng lực này được đánh giá qua cấu trúc mạng thông tin và EDI (trao đổi dữ liệu điện tử - Electronic Data Interchange) mà DN sử dụng trong nội bộ (LAN, WAN) và kết nối Internet; hệ thống máy chủ và máy công tác, công suất đường truyền, bảo vệ và an ninh mạng và hệ thống phần mềm quy trình công nghệ cùng CIO có năng lực quản trị thông tin. Hầu hết các DNTV đều đã từng bước xây dựng và tăng cường năng lực này và được đánh giá ở mức tương đối khá - 3.54 điểm, mặc dù còn một số tồn tại về "phần mềm của hệ thống và CNTT".

Ba là, về hạ tầng truyền thông KD tích hợp, đây vừa là tham số thể hiện hiệu suất hạ tầng CNTT, vừa là một năng lực cốt lõi của KD DVTV. Chỉ số năng lực này được đánh giá qua các tham số về cấu trúc hệ cơ sở dữ liệu KD, các phần mềm QTKD DV, truyền thông và chia sẻ thông tin nội bộ, truyền thông kết nối ngoại vi với cổ đông, bạn hàng, đối tác, KH và áp dụng các công cụ marketing, TM điện tử. Trên nền hạ tầng này, DNTV nhỏ cũng có đầy đủ cơ sở để trở thành DNTV quốc tế và toàn cầu. Tuy nhiên do thời gian hoạt động và năng lực tài trợ có hạn, mặc dù có một số DNTV đã có nỗ lực xây dựng và nâng cấp năng lực này nhưng đa phần DNTV nhỏ đều mới đạt được mức trung bình khá, 3.44 điểm.

Bốn là, với các chỉ số năng lực cấu thành trên, các DNTV Việt Nam trong thời gian vừa qua đã có tiến bộ đáng kể, vừa tạo bộ mặt, cải thiện và hiện đại hóa môi trường làm việc và phát triển năng lực cốt lõi quan trọng về hạ tầng VC - KT và CNTT cho MCSBU. Điểm bình quân của năng lực này là 3.52 điểm xếp ở mức khởi điểm mức khá.

c. Năng lực Marketing của MCSBU

Có thể nói 2 năng lực trên chủ yếu tạo dựng năng lực cốt lõi, năng lực marketing vừa là năng lực cốt lõi, vừa là năng lực khác biệt mà nếu DNTV phát triển có hiệu quả sẽ vừa tăng cường năng lực cung ứng thực tế và năng lực cung ứng động bởi nó chiếm 60% các hoạt động căn bản tạo cận biên lợi nhuận trong chuỗi giá trị của DNTV và quyết định phần lớn các yếu tố năng lực cung ứng thành phần cũng như vị thế cạnh tranh và định vị giá trị của DN trên thị trường mục tiêu. Đánh giá năng lực marketing của MCSBUs thông qua các tham số đặc trưng được tổng hợp qua bảng 2.26.

5.3.3.3

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Năng lực tổ chức marketing và nhân viên tiếp xúc KH	3.06	0.481
2	Năng lực quản trị chiến lược marketing KD DVTVQL	3.21	0.526
3	Năng lực phát triển và kiểm soát marketing mix	3.33	0.508
4	Năng lực phát triển marketing nội bộ và marketing tương tác	3.40	0.477
Tổng hợp		3.25	0.497

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.26 có thể rút ra các nhận xét:

Một là, về tổ chức marketing và nhân viên tiếp xúc KH. Khác với DN KD hàng hóa, đa phần DNTV nhỏ đều không tổ chức một phòng marketing mà gán các chức năng marketing cho giám đốc KD của công ty và hoạt động marketing cho nhóm nhân viên tiếp xúc KH. Cấu trúc tổ chức này là phù hợp với đa phần DNTV nhỏ và ngày càng được

nâng cao. Tuy nhiên cũng do mô hình tổ chức marketing này làm cho marketing chưa phát huy được vai trò là chức năng tích hợp giữa KH và bộ phận tư vấn, R&D và quản lý DN, gây hạn chế hiệu suất khả năng cung ứng thực tế trên nhiều mặt, đặc biệt là các chỉ số 1, 2, 3 và 5 của năng lực cung ứng thực tế theo cấu trúc giá trị đã nêu mục trên bởi 2 điểm: thứ nhất, các năng lực đó là cần nhưng ai thực hiện và ai phải có NL đó - hiện tại đa phần là do các nhà tư vấn kiêm nhiệm, trong khi đó, ở các DNTV nước ngoài và mọi DN DV đều phải có một tổ chức marketing chuyên trách và đội ngũ nhân viên tiếp xúc thực hành marketing; thứ hai, các nhân viên tiếp xúc KH do kiêm nhiệm nên về cơ bản chưa có đủ tri thức, kỹ năng và trải nghiệm/chưa đủ năng lực để đảm nhiệm một cách chuyên nghiệp và hiệu quả các nội dung hoạt động. Chính vì vậy, ĐBQ tham số này đạt mức thấp nhất trong cấu trúc năng lực marketing: 3.06 điểm, xếp loại cận trên trung bình.

Hai là, năng lực quản trị chiến lược marketing. Đa phần các giám đốc DN tư vấn nhỏ đều cho rằng với đặc điểm lĩnh vực DV TVQL và lại là DN nhỏ thì không cần phải xây dựng năng lực quản trị chiến lược marketing. Đây là quan niệm sai bởi: thực chất của lựa chọn, định vị, cung ứng, truyền thông giá trị cho KH là nội hàm của chiến lược marketing, vì vậy năng lực quản trị chiến lược marketing là năng lực nguồn, năng lực cốt lõi và nếu trình độ năng lực này cao sẽ trực tiếp là năng lực khác biệt quan trọng. Ở đây không phải toàn bộ năng lực quản trị chiến lược marketing đều là năng lực cốt lõi và khác biệt mà chỉ có 4 tham số năng lực chủ yếu sau: năng lực hoạch định marketing chiến lược (còn gọi là chiến lược phân đoạn - lựa chọn - định vị); năng lực hoạch định chào hàng thị trường khác biệt hóa nổi trội; năng lực quản trị thị trường chiến lược của DN và năng lực lãnh đạo chiến lược marketing dựa trên giá trị. Các năng lực này chủ yếu có liên quan đến năng lực của giám đốc, các CEO, trưởng các bộ phận/tổ, nhóm nhân viên tiếp xúc và nhà tư vấn. ĐBQ chỉ số năng lực này là 3.21 xếp loại trung bình khá.

Ba là, về năng lực kiểm soát và phát triển marketing mix. Chỉ số năng lực này có liên quan đến các tham số chủ yếu sau: năng lực nhạy cảm với thay đổi môi trường, thị trường và KD; năng lực kiểm soát và phân tích tình thế marketing; năng lực kích hoạt và phát triển hiệu suất các công cụ marketing mix. Đa phần các DN đều có nỗ lực phát triển hoạt động marketing để thu hút và phát triển KH, phát triển nhu cầu của KH với DVTVQL của DN, đẩy mạnh truyền thông và xúc tiến TM, phát triển sản phẩm, xây dựng thương hiệu, định giá khuyến mại... Một số DNTV vừa và nhỏ có thành tựu còn vận dụng các công cụ marketing trực tuyến, phát triển website marketing đều là các công cụ marketing mix hữu hiệu trong KD DVTVQL. Đánh giá chung điểm chỉ số năng lực này đạt 3.33 - xếp loại trung bình khá.

Bốn là, về năng lực phát triển marketing nội bộ và marketing tương tác. Khác với DN KD hàng hóa, DNTV không chỉ làm marketing ngoại vi với KH của mình mà còn phải phát triển marketing nội bộ và marketing tương tác. Đánh giá chỉ số năng lực này qua 3 tham số: năng lực tổ chức bộ máy DN theo định hướng marketing; năng lực huấn luyện và huy động mọi nhân viên DN phục vụ tốt KH; kỹ năng của nhân viên trong tương tác DV KH mà phỏng theo thuật ngữ "high tech", trong DNDV gọi là "high touch". Có thể nói, hầu hết các DNTV Việt Nam đều quan tâm và nỗ lực xây dựng năng lực cốt lõi và khác biệt này, thực hiện đầy đủ các nội dung, các tham số năng lực của nó mặc dù phần marketing tương tác chưa được thực hiện một cách bài bản, chuyên nghiệp. ĐBQ của chỉ số năng lực này đạt cao nhất trong các tham số - 3.40 điểm, xếp loại trung bình khá.

Năm là, mặc dù marketing DVTVQL còn là nội dung hoạt động mới cả về tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm, tuy vậy một phần đáng kể các DNTV đã bước đầu xây dựng nền nếp, quy trình và nâng cấp năng lực cốt lõi và khác biệt rất quan trọng này. ĐBQ đạt 3.25 điểm - xếp loại trung bình khá là kết quả năng lực đáng khích lệ.

d. Năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp

Đây là năng lực cốt lõi quan trọng nhất đảm bảo chất lượng và uy tín DNTV, là năng lực hiện thực hóa khác biệt của DNTV với KH và với đối thủ cạnh tranh. Về nguyên lý, chỉ số năng lực này được đánh giá từ 5 tham số và kết quả đánh giá được tổng hợp qua bảng 2.27.

Theo kết quả điều tra của một chương trình thuộc dự án phát triển kinh tế tư nhân cho thấy đa số các nhà tư vấn thường bước vào hoạt động tư vấn chuyên nghiệp ở độ tuổi 30 - 40 tuổi.

Họ là những người có học vấn cao, hơn 30% trong số họ có bằng thạc sỹ về QTKD và rất nhiều người được đào tạo ở các trường đại học nước ngoài, 30% số khác có bằng cử nhân về quản trị KD, sử dụng Tiếng Anh tốt và có các kiến thức cơ bản về quản lý DN. Tuy nhiên kết quả điều tra của chương trình trên cũng cho thấy chỉ có khoảng 30% các nhà tư vấn đã từng làm việc cho các công ty nước ngoài, sau đó tách ra lập công ty riêng của mình, còn lại đã từng làm việc hoặc đang làm việc cho các cơ quan nhà nước. Hoặc đó là các giảng viên đại học, các chuyên gia nghiên cứu đến từ các Viện nghiên cứu tham gia với tư cách là các nhà tư vấn làm thêm ngoài giờ. Như vậy không phải chuyên gia tư vấn nào tham gia vào việc cung cấp các DV TVQL cũng có kinh nghiệm và trải nghiệm thực tiễn về vấn đề tư vấn. Điều đó sẽ ảnh hưởng đến

năng lực thực tiễn của đội ngũ các nhà tư vấn. Do đó ảnh hưởng đến chất lượng DV tư vấn được cung cấp trên thị trường.

Công ty TNHH Sơn Hà (chuyên sản xuất bình Inox), một công ty dù đã từng tăng gấp đôi năng suất trong vòng 2 tháng nhờ sử dụng các lời khuyên của công ty tư vấn nhưng cũng không mấy hài lòng về những DV tư vấn mà mình đã sử dụng. Đại diện của Công ty Sơn Hà nói: "Nhiều công ty chào DV nhưng thậm chí không thể nói rõ họ có thể tư vấn giúp cho chúng tôi cái gì và kinh nghiệm cụ thể của họ ra sao". Ông Phạm Ngọc Thanh - Giám đốc Công ty Sytec - một công ty tư vấn về các sản phẩm kỹ thuật trong ngành viễn thông nói về DV TVQL: "Cả hai cùng thiếu chuyên nghiệp (nhà tư vấn và DN) nên mới dẫn tới việc không gặp nhau".

Bảng 2.27. Kết quả đánh giá các tham số cấu thành năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tộp mẫu

TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Trình độ tri thức khoa học chuyên sâu, chuyên ngành QTDN	3.15	0.473
2	Trình độ thông thái và từng trải thực tế	2.75	0.486
3	Trình độ kỹ năng TVQL và QLDN	2.80	0.467
4	Năng lực hành vi của đội ngũ	3.07	0.425
5	Năng lực quan hệ và outsourcing NNL tư vấn	2.98	0.458
Tổng hợp		2.95	0.466

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả phỏng vấn và điều tra cho thấy một phần bức tranh về thực trạng mức độ đáp ứng về năng lực của đội ngũ nhà tư vấn với các DV TVQL mà các công ty cung cấp.

Một là, mặc dù vẫn còn những hạn chế về tầm mức tri thức chuyên sâu, khả năng vận dụng tri thức đa chức năng, tuy nhiên đa số các nhà tư vấn được DN lựa chọn vào các nhóm dự án đều có tri thức chuyên ngành vững, đều là các tri thức được đào tạo bài bản về một chuyên ngành tương đồng với sản phẩm tư vấn chào hàng, có một số năm kinh nghiệm quản lý tại các DN xác định, một số nhà tư vấn trưởng còn đảm nhiệm các chức năng CEO ở các DN khác nhau. ĐBQ của tham số này là 3.15 - xếp loại trên trung bình.

Hai là, về trình độ thông thái và từng trải thực tế. Khác với nhà QLDN phần lớn dựa vào tri thức chuyên ngành, nhưng nhà tư vấn không chỉ cần vậy mà còn rất cần một trình độ thông thái, nghĩa là cần một vốn tri thức đa ngành, đa lĩnh vực, một nền kiến thức rộng về khoa học xã hội nhân văn, phương pháp tư duy định hướng đủ để tư vấn khôn ngoan và cân trọng thực tế, đủ một trải nghiệm thực tế mới có thể tương tác và

định hướng được hành vi mua DVTVQL của tổ chức rất phức tạp có nhiều đầu mối quyết định, nhiều đầu mối thông qua và lại nhiều đầu mối triển khai thực thi sản phẩm tư vấn được chuyển giao. Đây cũng là điểm yếu nhất trong các tham số năng lực của đội ngũ nhà tư vấn Việt Nam - ĐBQ đạt 2.75, mức trung bình yếu.

Ba là, về trình độ kỹ năng TVQL và QLDN. Để thực hiện nhiệm vụ tư vấn QLDN không chỉ cần tri thức khoa học QLDN mà rất cần kỹ năng "cứng" về độ thành thạo và bí quyết, nghệ thuật tư vấn để có thể tác nghiệp nhanh và chất lượng các khâu nghiệp vụ tư vấn, điều quan trọng còn là các kỹ năng "mềm" để nắm bắt nhanh "bản chất cốt lõi" của các tình huống cụ thể của DN-KH khả năng "di chuyển linh hoạt" giữa "cụ thể" và "khái quát". Có như vậy mới quản lý tốt nhu cầu KH và kiến tạo giá trị các sản phẩm chuyên biệt giải đúng "huyệt" và khai thông "kinh mạch" đang tắc nghẽn của "cơ thể" DN-KH và nâng cao năng suất cung ứng. Đây cũng là một điểm tồn tại lớn của đội ngũ nhà tư vấn Việt Nam do thâm niên nghề nghiệp còn thấp và cũng do các DNTV Việt Nam mặc dù có quyết tâm nhưng thiếu chỉ đạo và có giải pháp mạnh để nâng cấp tham số năng lực này nên chỉ đạt ĐBQ 2.80 - xếp loại trung bình yếu.

Bốn là, về năng lực hành vi của đội ngũ. Đây là tham số quan trọng cấu thành năng lực của cá nhân và tập thể / đội ngũ nhà tư vấn để phản ánh khả năng định hướng và vận dụng trạng thái, xu thế của động cơ, quan niệm, thái độ tương đối ổn định làm cơ sở cho hành động có ý thức của mỗi cá nhân và tập thể - đội ngũ đó vì lợi ích chung của DNTV. Các yếu tố đánh giá năng lực này gồm mức độ chuyên nghiệp, hành vi đạo đức và văn hóa, hành vi trách nhiệm KH và trách nhiệm xã hội và hành vi tự học, sáng tạo của đội ngũ nhà tư vấn ở các DN và toàn thể DNTV Việt Nam. Có thể nói do thời gian hoạt động trên thị trường còn mới, đa số các nhà tư vấn đều thể hiện nhiệt tình và trách nhiệm tốt, phấn đấu rèn luyện để trưởng thành và có nhiều nỗ lực để trở thành nhà tư vấn chuyên nghiệp, tuy nhiên mức độ hoàn thiện tính chuyên nghiệp, năng lực mà việc theo nhóm và thúc đẩy quá trình tự học và sáng tạo qua thực tế còn hạn chế. ĐBQ tham số này đạt 3.07 điểm - xếp loại trung bình.

Năm là, về năng lực quan hệ và outsourcing nguồn nhân lực tư vấn. Như đã phân tích ở trên, sẽ là không khôn ngoan thực tế nếu DNTV cũng lại "tự làm tất cả", kể cả những nội dung không phải thế mạnh của mình. Vì vậy mỗi DNTV để nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn cơ hữu hữu hạn của mình đều cần coi trọng xây dựng và nâng cao năng lực quan hệ và outsourcing nguồn nhân lực tư vấn. Đánh giá tham số này qua các yếu tố chủ yếu sau: khả năng hiểu biết và quan hệ các tổ chức R&D, các cơ sở đào tạo và NCKH về kinh tế và QTKD; khả năng thiết lập liên minh theo dự án và liên minh chiến lược của nhóm DNTV; khả năng liên hệ, thu hút và thuê mướn "chất xám" của nguồn

nhân lực tư vấn ngoài DN. Do đặc điểm hầu hết DNTV Việt Nam đều là DN nhỏ và vừa, đa số nhà tư vấn đều có thể mạnh chuyên ngành theo cơ cấu DV chào hàng của DN nên trong khi hầu hết các vấn đề của DN-KH đều có thực chất "đa chức năng", vì vậy các DNTV đều đặc biệt quan tâm đến mở rộng quan hệ với các Viện, Trường đại học, trung tâm R&D, kết hợp liên DNTV trong một số dự án tư vấn lớn và phức tạp, thuê mướn chuyên gia tư vấn ngoài nên đã góp phần nâng cao năng lực đội ngũ tư vấn và năng lực cung ứng của DN. Điểm tồn tại, hạn chế phổ biến là khả năng triển khai bài bản, bền vững và hiệu quả tham số này trong thực tế còn thấp, trong bối cảnh thị trường có cường độ cạnh tranh chưa cao như thời gian qua thì hạn chế trên chưa gây tác động lớn, nhưng trong triển vọng khi tình thế cạnh tranh cao hơn thì DN tư vấn cần rất quan tâm đến tham số này. ĐBQ của tham số đạt 2.98 điểm - xếp loại cận trung bình.

Sáu là, khác với năng lực của một nhà tư vấn, năng lực của đội ngũ các nhà tư vấn của một DNTV và của một tập các DNTV đòi hỏi phải xây dựng một hệ thống tham số phản ảnh nội dung cốt lõi của năng lực và để đo lường đánh giá mức bình quân, độ phân tán và qua đó phân hóa năng lực của đội ngũ đó. Ở đây, ĐBQ của chỉ số này là 2.95 - xếp loại cận dưới mức trung bình với ĐLC là 0.466 nghĩa là độ phân tán 15.8% (dưới 20%) là chấp nhận được. Nếu vận dụng quy tắc 2σ thì có thể rút ra đánh giá sự phân hóa đội ngũ nhà tư vấn ở các DNTV Việt Nam sau trong cấu trúc: 2.95 ± 0.932

- Có 18-22% nhà tư vấn Việt Nam có năng lực yếu, trong đó 4-6% có năng lực kém, chỉ tham gia tư vấn có tính hình thức.

- Có một tỷ lệ thấp hơn (16 - 24%) nhà tư vấn có năng lực khá, trong đó có 3 - 5% nhà tư vấn giỏi.

- Có 31 - 33% nhà tư vấn có năng lực trung bình yếu và 35 - 36% nhà tư vấn có năng lực trung bình và trung bình khá.

- Điều đó có nghĩa, có gần một nửa đội ngũ nhà tư vấn ở các DNTV Việt Nam cần được đào tạo, nâng cấp đáp ứng nhiệm vụ.

e. Năng lực quản lý doanh nghiệp tư vấn kiến tạo tri thức

Hơn bất kỳ một loại hình DN nào, DNTV có đối tượng và nội dung hành động là tri thức quản lý DN và quá trình hoạt động của nó gắn với quá trình kiến tạo giá trị chứ không phải thuần túy là tạo ra sản phẩm và là quá trình kiến tạo tri thức. Để đánh giá năng lực quản lý và lãnh đạo DNTV dựa trên giá trị và tri thức thường dựa theo 4 tham số: năng lực tổ chức và thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới; năng lực lãnh đạo DNTV dựa trên giá trị và tri thức; năng lực quản lý và phát triển giá trị, danh tiếng thương hiệu của DNTV; và năng lực xây dựng, phát huy bản sắc DNTV.

Tổng hợp kết quả đánh giá chỉ số này ở các phiếu điều tra trong bảng 2.28 sau:



TT	Tham số năng lực	ĐBQ	ĐLC
1	Năng lực tổ chức và thúc đẩy quá trình kiến tạo tri thức mới	2.90	0.476
2	Năng lực lãnh đạo MCSBU dựa trên giá trị và tri thức	2.87	0.482
3	Năng lực quản lý và phát triển giá trị, danh tiếng thương hiệu DN	3.25	0.526
4	Năng lực xây dựng, phát huy bản sắc VHDN	3.26	0.521
Tổng hợp		3.07	0.508

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra của tác giả

Từ bảng 2.28 có thể rút ra một số nhận xét:

Một là, đa số DN khi thực hiện năng lực kiến tạo giá trị đều chỉ quan tâm tới nâng cao năng lực R&D thiết kế sản phẩm chuyên biệt - đó cũng là quá trình kiến tạo tri thức nhưng là theo một cách ngẫu nhiên, thiếu hệ thống và bài bản. Vì vậy ĐBQ tham số này đạt 2.90 - xếp loại cận trung bình.

Hai là, về năng lực lãnh đạo MCSBU dựa trên giá trị và tri thức. Nhìn chung, các chức năng lãnh đạo của các CEO của MCSBUs đều có nhiều nỗ lực để định hướng và huy động mọi thành viên theo lợi ích chung của DN và đạt nhiều thành quả. Tuy nhiên về bản chất, vai trò quản lý và lãnh đạo, nhất là lãnh đạo chiến lược vẫn còn nặng về sản phẩm, chưa thực sự chuyển sang lãnh đạo theo giá trị và dựa trên tri thức. ĐBQ tham số này chỉ đạt 2.87 điểm - trung bình yếu.

Ba là, về quản lý và phát triển giá trị, danh tiếng thương hiệu DN - đây là một trong những tài sản vô hình nhưng ngày càng chứng tỏ vai trò và giá trị của nó trong nâng cao hiệu quả và hiệu lực cung ứng DV. Trong phần phân tích năng lực cung ứng động đã có phân tích, ở đây lưu ý đây không chỉ là năng lực cốt lõi mà còn là khác biệt quan trọng nhất của mỗi DN và được đo bằng giá trị của tài sản thương hiệu. Do thời gian hoạt động còn ngắn nên mặc dù hầu hết DNTV đều quan tâm xây dựng và phát triển thương hiệu nhưng nhìn chung giá trị tài sản này chưa được kết tinh đáng kể, sức mạnh thương hiệu còn yếu và danh tiếng chưa được xác lập bền vững - ĐBQ tham số này là 3.25 điểm, xếp loại trên trung bình.

Bốn là, về xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa DN. Đa số các DN đều nhận thức khá rõ và có nhiều nỗ lực xây dựng văn hóa DN, tuy nhiên hoặc là mang tính chủ quan của người đứng đầu, hoặc mang tính hình thức với những giá trị được mặc định, hoặc đốt cháy giai đoạn từ thấp đến cao. Vì vậy, đây là một chủ đề được thường xuyên đề cập và bước đầu có giá trị hỗ trợ thực thi chiến lược nhưng tính bản sắc và truyền thống chưa đủ bền vững. ĐBQ tham số này là 3.26 điểm - đạt mức trung bình khá.

Năm là, với các trị số tham số thành phần trên ĐBQ của năng lực quản lý và lãnh đạo MCSBU dựa trên giá trị và tri thức đạt 3.07 điểm - xếp loại trung bình với ĐLC là 0.508. Nếu so với số năm hoạt động bình quân thì đây là trị số đáng khích lệ, nhưng nếu so với nhu cầu thì trị số này với DNTV - loại hình DN của các nhà tri thức bậc cao thì đây là một hạn chế cần tăng cường.

f. Đánh giá chung năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBUs

- Với các chỉ số năng lực cấu thành và hệ số độ quan trọng thích ứng, ĐBQ của năng lực này là 3.21 điểm với ĐLC là 0.512. Xếp loại có sức mạnh KD trung bình.

- So với chuẩn đối sánh lựa chọn là MDF Việt Nam thì chỉ số sức mạnh KD tương đối là: 0.76. Xếp loại: Có hệ thống sức mạnh KD trung bình.

- Nếu suy rộng kết quả với quy tắc 2σ thì vẫn còn tỷ lệ 1/3 số DNTV Việt Nam là có sức mạnh KD yếu và cận mức yếu, cần được tập trung nâng cấp năng lực này thì mới có thể đảm bảo năng lực cung ứng ổn định, bền vững.

- Nếu so với trị số năng lực cung ứng động và năng lực cung ứng thực tế thì hầu hết các DNTV Việt Nam vẫn chưa sử dụng có hiệu quả và còn nhiều yếu tố lãng phí với năng lực nguồn của DN. Một DNTV phát triển lành mạnh theo nguyên lý thì trị số năng lực cung ứng động phải lớn hơn năng lực cung ứng thực tế và đến lượt nó lại lớn hơn năng lực cốt lõi và khác biệt (năng lực tài sản nguồn lực). Thực tiễn của các DNTV Việt Nam lại ngược lại.

2.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CUNG ỨNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM THỜI GIAN QUA

2.4.1. Những thành công, điểm mạnh

Thời gian qua năng lực cung ứng DV TVQL của các DNTV Việt Nam đã có những phát triển có tính khởi sắc rất đáng khích lệ. Có thể đánh giá khái quát những thành công, ưu điểm của năng lực cung ứng DV TVQL của các DNTV Việt Nam trên một số mặt sau:

Một là, hầu hết các DNTV Việt Nam đã xác lập được chiến lược KD trong dài hạn để phát triển được hệ cung ứng DV TVQL theo định hướng thị trường và bước đầu xác lập vị thế trên thị trường.

Hai là, đã có quan tâm và giành nhiều nỗ lực đầu tư phát triển các năng lực cốt lõi - tạo nền tảng phát triển các năng lực cung ứng thực tế các DVTVQL của DN: Đặc biệt đã có những thành công trong phát triển các năng lực cốt lõi "mềm" như năng lực marketing, năng lực đội ngũ nhà tư vấn và năng lực quản lý, lãnh đạo MCSBU dựa trên giá trị và tri thức.

Ba là, đã có những bước phát triển khá ổn định về dung lượng cung ứng thị trường, thị phần tuyệt đối và tương đối, số lượng và tính đa dạng của DN và sản phẩm TVQL. Thành công này là đáng khích lệ nếu đưa vào bối cảnh thị trường DVTVQL ở Việt Nam còn ở bước đầu của giai đoạn tăng trưởng vẫn trong tình trạng thiếu cầu, lại chịu tác động gây khó khăn do cuộc khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu và diễn biến phức tạp của tình hình kinh tế vĩ mô trong nước thời gian qua.

Bốn là, đã có nhiều kết quả khá tốt trong xây dựng và nâng cấp một số năng lực cung ứng thực tế theo tiếp cận quá trình cung ứng giá trị các DVTV cho KH mà nổi bật là năng lực quản lý và phát triển KH, năng lực quản lý nhu cầu KH, năng lực R&D thiết kế các sản phẩm chuyên biệt dưới dạng các gói giải pháp KH... Qua đó, nhiều DNTV Việt Nam đã có mức độ định vị giá trị ngày càng cao và uy tín với các DN-KH.

Năm là, mặc dù thời gian hoạt động còn ngắn, nhưng một bộ phận khá lớn các DNTV Việt Nam đã có quan tâm và nỗ lực để vận dụng các công cụ cạnh tranh động để xây dựng năng lực cung ứng động - bậc hiển thị cao nhất trong hệ thống bậc năng lực cung ứng của DN, trong đó đã có nhiều thành công trong các chỉ số chào hàng thị trường, chất lượng và độ tin cậy của sản phẩm DV, của DV KH và bước đầu phát triển hình ảnh, danh tiếng thương hiệu qua đó từng bước nâng cao vị thế cạnh tranh của các DNTV Việt Nam trên thị trường.

Sáu là, trong so sánh tương đối, mặc dù xét tổng thể còn có tổng năng lực cung ứng thấp hơn so với DNTV nước ngoài nhưng trong cấu thành năng lực có nhiều chỉ số, tham số có tính dẫn đạo và thách đố và nhờ vậy nhiều DNTV tiên tiến của Việt Nam đã trở thành những đối trọng ngày càng mạnh với các DNTV nước ngoài nhờ tận dụng tốt lợi thế so sánh và có giải pháp nâng cấp năng lực phù hợp hiệu quả.

2.4.2. Những hạn chế, điểm yếu

Bên cạnh những thành công đạt được, cũng cần thừa nhận hiện nay trên thị trường, các công ty cung ứng DV TVQL còn "trẻ", số lượng các nhà cung cấp DV này trên thị trường còn hạn chế so với các loại hình DV khác. Quy mô của các công ty TVQL nhỏ, đa số là các DN nhỏ và vừa. Năng lực cung ứng DV TVQL của các công ty tư vấn Việt Nam đa số mới chỉ được đánh giá ở mức cận trung bình. Có thể đánh giá khái quát hạn chế, tồn tại chủ yếu sau:

Một là, hầu hết các DNTV Việt Nam đều mới xây dựng CLKD theo định hướng thị trường mà vẫn còn thiếu cân nhắc dựa trên năng lực. Đây là điểm hạn chế bao trùm tạo bất cập giữa mong muốn và tầm mức đạt được.

Hai là, đa số DNTV Việt Nam đều ở trạng thái có năng lực cốt lõi bất cập với yêu cầu, trong đó có một bộ phận khá lớn DNTV Việt Nam có năng lực cốt lõi yếu cả về năng lực tài trợ, kết cấu hạ tầng VC-KT, marketing, và đặc biệt là năng lực đội ngũ tư vấn và

quản lý, lãnh đạo DN dựa trên giá trị, tri thức. Năng lực khác biệt hầu như chưa được quan tâm xây dựng nhất là các chỉ số năng lực mềm và năng lực động.

Ba là, quản lý năng lực cung ứng DVTVQL của hầu hết DNTV Việt Nam còn nặng về sản phẩm đơn điệu và xơ cứng theo chức năng QLDN, chưa đặt đúng tầm của các yếu tố giá trị; chất lượng kỹ thuật và chức năng của DV, năng suất cung ứng, hiệu suất năng lực lựa chọn, định vị, kiến tạo, cung ứng giá trị còn thấp so với yêu cầu.

Bốn là, có một đa số lớn các DNTV Việt Nam chưa nhận thức và khai thác tốt các chỉ số năng lực cung ứng động mà hành vi KH đánh giá cao, đây lại là những năng lực có suất đầu tư không lớn, khó bắt chước và có hiệu suất giá trị gia tăng cao với cả KH, DN và xã hội như mức khác biệt hóa nổi trội, chất lượng và năng suất sản phẩm và DV KH đều còn yếu.

Năm là, hầu hết các DNTV Việt Nam đều còn lãng phí năng lực cốt lõi và khác biệt, hiệu suất khai thác tích hợp khả năng và nguồn lực còn thấp trên cả 3 bậc năng lực của DNTV Việt Nam.

Sáu là, còn một tỷ lệ khá lớn trong tổng thể (36% - 38%) số DNTV Việt Nam là DN có bộ phận KD DVTVQL nhỏ với các chỉ số năng lực cung ứng cả vị thế cạnh tranh, cả định vị giá trị, cả sức mạnh KD xếp loại yếu hoặc trung bình rất yếu, nhất là năng lực đội ngũ nhà tư vấn đòi hỏi cấp thiết tái cấu trúc DN mới đáp ứng yêu cầu thị trường và KD DV này thời gian tới.

2.4.3. Nguyên nhân tồn tại của thực trạng

a. Nguyên nhân khách quan

Một là, thị trường DV tư vấn ở nước ta còn mới được hình thành, các cấu trúc và thể chế thị trường còn đang trong quá trình vận động và hoàn thiện.

Hai là, ảnh hưởng tiêu cực của các lực lượng môi trường vĩ mô trong nước và quốc tế như khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu, tình hình lạm phát và biến động kinh tế vĩ mô trong nước thời gian qua làm cho đa phần DN phải tập trung ứng biến để tồn tại là chính.

Ba là, tính không hoàn thiện của hành vi mua DV TVQL của các DN-KH là nguyên nhân khách quan rất quan trọng ảnh hưởng đến năng lực cung ứng của DN tư vấn. Các tham số thái độ, niềm tin và thụ hưởng DV còn bị động, dè dặt và thiếu quyết đoán đã không chỉ làm thiếu năng nhu cầu mà còn gây nên hiệu suất năng lực cung ứng bị suy giảm cho DNTV.

Bốn là, trên tầm mức môi trường vĩ mô, quản lý nhà nước chưa có chính sách, cơ chế chuyên đề cho BDS nói chung và DVTVQL nói riêng, còn thiếu những hỗ trợ, kích đẩy vĩ mô để thị trường quan trọng này có đủ hành lang pháp lý cho phát triển.

Năm là, trong hệ thống tri thức khoa học, còn thiếu vắng những lý thuyết khoa học về TVQL, thiếu vắng hệ thống đào tạo về các chuyên ngành về BDS nói chung và các DVTVQL nói riêng cũng là nguyên nhân dẫn đến cách làm của các DNTV Việt Nam thiếu hệ thống, bài bản và hiệu quả.

b. Nguyên nhân chủ quan

Mặc dù có những nguyên nhân khách quan trên, nhưng những nguyên nhân chủ quan mới là yếu tố quyết định. Có thể phát hiện một số nguyên nhân chủ quan chủ yếu sau:

Một là, còn bất cập trong bộ máy quản lý cấp cao ở các DNTV Việt Nam cả về nhận thức, cả về cam kết và chỉ đạo cụ thể việc xây dựng và nâng cấp năng lực cung ứng, nếu có mới chỉ dừng ở mức phương hướng, khẩu hiệu.

Hai là, phương thức tiếp cận KD của phần lớn các nhà tư vấn QLDN còn thiếu cập nhật, nặng về sản phẩm và các loại sản phẩm theo lĩnh vực quản lý chức năng chứ không phải tiếp cận theo giá trị cung ứng KH nên rất khó cho xây dựng năng lực.

Ba là, đa số DNTV Việt Nam là loại hình DN nhỏ, nguồn lực yếu, thiếu đồng bộ nhưng trong QLDNTV nói chung QLCLKD nói riêng mới chỉ nhấn mạnh một chiều theo định hướng thị trường và thiếu cân nhắc dựa trên năng lực nên năng lực cung ứng thực tế còn thấp kém.

Bốn là, yếu tố con người trong DNTV Việt Nam mới được đề cao về hình thức mà thiếu cơ cấu tổ chức và cơ chế phát triển phù hợp với đặc điểm quá trình lao động TVQL, còn nặng về hình thức bằng cấp mà chưa coi trọng thu hút lực lượng nhân lực từng trải, có kinh nghiệm, khôn ngoan và cẩn trọng thực tế - nghĩa là còn thiếu vắng tính thông thái thực tế trong đội ngũ nhân lực DNTV.

Năm là, DNTV là loại hình DN kiến tạo tri thức nhưng tài sản, trí tuệ của đa phần DN còn thấp, yếu cả về tài sản tri thức xã hội, tài sản tri thức khái niệm, tài sản tri thức cơ chế và tài sản tri thức hệ thống. Đây cũng chính là nguyên nhân sâu xa về tính thiếu hệ thống, thiếu bài bản, thiếu điều phối trong cấu trúc các bậc năng lực cung ứng của DNTV Việt Nam.

Tóm lại, chương 2 luận án trên cơ sở vận dụng mô hình nghiên cứu đã xây dựng và xem xét khái quát tình hình thị trường và ngành KD DVTV ở Việt Nam, đã tập trung phân tích thực trạng năng lực cung ứng DVTVQL của các DNTV Việt Nam qua 2 tiếp cận: một là tiếp cận phân tích thực trạng ở một số DNTV Việt Nam chọn điển hình cả thành công và thất bại; hai là phân tích thực trạng qua điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi trắc nghiệm để từ đó rút ra đánh giá chung và tìm nguyên nhân tồn tại của thực trạng làm luận cứ thực tiễn cho chương 3 luận án.

Chương 3

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

3.1. MỘT SỐ DỰ BÁO VỀ NHỮNG THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG VÀ THỊ TRƯỜNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ Ở VIỆT NAM ĐẾN 2020

3.1.1. Định hướng chiến lược phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và chiến lược phát triển ngành dịch vụ Việt Nam giai đoạn đến 2020

a. Định hướng chiến lược phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam giai đoạn đến 2020

Trong thời gian tới, đến 2020 Việt Nam bước vào thời kỳ chiến lược mới trong bối cảnh thế giới đang thay đổi rất nhanh, phức tạp và khó lường. Các nước Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) bước vào thời kỳ hợp tác mới theo Hiến chương ASEAN và xây dựng cộng đồng dựa trên ba trụ cột: chính trị - an ninh, kinh tế, văn hóa - xã hội; Toàn cầu hóa kinh tế tiếp tục phát triển về quy mô, mức độ và hình thức biểu hiện với những tác động tích cực và tiêu cực, cơ hội và thách thức đan xen rất phức tạp. Các DN xuyên quốc gia có vai trò ngày càng lớn. Quá trình quốc tế hóa sản xuất và phân công lao động diễn ra ngày càng sâu rộng. Quá trình tái cấu trúc các nền kinh tế và điều chỉnh các thể chế tài chính toàn cầu sẽ diễn ra mạnh mẽ, gắn với những bước tiến mới về khoa học, công nghệ và sử dụng tiết kiệm năng lượng, tài nguyên. Kinh tế thế giới tuy đã bắt đầu phục hồi nhưng còn nhiều khó khăn, bất ổn; sự điều chỉnh chính sách của các nước, nhất là những nước lớn sẽ có tác động đến nước ta.

Tình hình đất nước và bối cảnh quốc tế nêu trên tạo cho nước ta vị thế mới với những thuận lợi và cơ hội to lớn cùng những khó khăn và thách thức gay gắt trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế-xã hội và bảo vệ độc lập, chủ quyền, thống nhất và toàn vẹn lãnh thổ trong thời kỳ chiến lược tới.

Trong bối cảnh đó chiến lược phát triển Việt Nam giai đoạn 2011 - 2020 nêu rõ quan điểm phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam như sau:

Thứ nhất, phát triển nhanh gắn liền với phát triển bền vững, phát triển bền vững là yêu cầu xuyên suốt trong chiến lược.

Thứ hai, đổi mới đồng bộ, phù hợp về kinh tế và chính trị vì mục tiêu xây dựng nước Việt Nam xã hội chủ nghĩa dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh. Kiên trì và quyết liệt thực hiện đổi mới.

Thứ ba, mở rộng dân chủ, phát huy tối đa nhân tố con người; coi con người là chủ thể, nguồn lực chủ yếu và là mục tiêu của sự phát triển. Phải bảo đảm quyền con người, quyền công dân và các điều kiện để mọi người được phát triển toàn diện.

Thứ tư, phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất với trình độ khoa học, công nghệ ngày càng cao; đồng thời hoàn thiện quan hệ sản xuất trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Hoàn thiện thể chế để tháo gỡ mọi cản trở, tạo điều kiện thuận lợi để giải phóng và phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất, đẩy mạnh ứng dụng khoa học, công nghệ; huy động và sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực cho phát triển.

Thứ năm, xây dựng nền kinh tế độc lập, tự chủ ngày càng cao trong điều kiện hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng. Phát huy nội lực và sức mạnh dân tộc là yếu tố quyết định, đồng thời tranh thủ ngoại lực và sức mạnh thời đại là yếu tố quan trọng để phát triển nhanh, bền vững và xây dựng nền kinh tế độc lập, tự chủ.

Trong chiến lược cũng chỉ rõ mục tiêu và định hướng phát triển ngành DV ở Việt Nam. Phát triển mạnh mẽ lực lượng sản xuất, xây dựng quan hệ sản xuất phù hợp, hình thành đồng bộ thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; thực hiện cơ cấu lại nền kinh tế, trọng tâm là cơ cấu lại các ngành sản xuất, DV phù hợp với các vùng; thúc đẩy cơ cấu lại DN và điều chỉnh chiến lược thị trường; tăng nhanh giá trị nội địa, giá trị gia tăng và sức cạnh tranh của sản phẩm, DN và của cả nền kinh tế; phát triển kinh tế tri thức; gắn phát triển kinh tế với bảo vệ môi trường, phát triển kinh tế xanh. Trong đó, phát triển mạnh các ngành DV, nhất là các DV có giá trị cao, tiềm năng lớn và có sức cạnh tranh. Phát triển khu vực DV đạt tốc độ tăng trưởng cao hơn các khu vực sản xuất và cao hơn tốc độ tăng GDP là một hướng quan trọng chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tập trung phát triển một số ngành DV có lợi thế, có hàm lượng tri thức và công nghệ cao như du lịch, hàng hải, hàng không, viễn thông, công nghệ thông tin, y tế. Hình thành một số trung tâm DV, du lịch có tầm cỡ khu vực và quốc tế. Mở rộng thị trường nội địa, phát triển mạnh TM trong nước; đa dạng hóa thị trường ngoài nước, khai thác có hiệu quả các thị trường có hiệp định mậu dịch tự do và thị trường tiềm năng, tăng nhanh xuất khẩu, giảm nhập siêu cả quy mô và tỉ trọng, phấn đấu cân bằng xuất nhập khẩu. Chủ động tham gia vào mạng phân phối toàn cầu, phát triển nhanh hệ thống phân phối các sản phẩm có lợi thế cạnh tranh ở cả trong và ngoài nước, xây dựng thương hiệu hàng hóa Việt Nam. Đa dạng hóa sản phẩm và các loại hình du lịch, nâng cao chất lượng để đạt tiêu chuẩn quốc tế. Hiện đại hóa và mở rộng các DV có giá trị gia tăng cao như tài chính, ngân hàng, bảo hiểm, chứng khoán, logistics và các DV hỗ trợ KD khác. Phát triển mạnh DV khoa học và công nghệ, giáo dục và đào tạo, văn hóa, thông tin, thể thao, DV việc làm và an sinh xã hội.

b. Chiến lược phát triển ngành dịch vụ Việt Nam đến giai đoạn 2020

Theo báo cáo chiến lược tổng thể phát triển ngành DV đến 2020 tầm nhìn 2025 của Dự án hỗ trợ TM đa biên đã đưa ra một số phương hướng phát triển khu vực DV và TM DV của Việt Nam như sau [92]:

- Tập trung phát triển các lĩnh vực DV có tiềm năng như du lịch, bảo hiểm, vận tải hàng không, vận tải biển, kho bãi, chuyển tải, tài chính, ngân hàng, kiểm toán, bưu chính viễn thông, xây dựng, xuất khẩu lao động,... khuyến khích phát triển DV mới có sức cạnh tranh cao.

- Nâng cao chất lượng SPDV và khả năng cạnh tranh của các DN KD DV trên thị trường nội địa, khu vực và quốc tế; đẩy mạnh khai thác tiềm năng và lợi thế của từng lĩnh vực DV, tăng cường sự hợp tác giữa các lĩnh vực DV để cùng cạnh tranh và phát triển.

- Đẩy mạnh xuất khẩu DV và DV thu ngoại tệ tại chỗ thông qua các hoạt động DV du lịch, tài chính ngân hàng, thu kiều hối và bán hàng tại chỗ, bưu chính viễn thông, vận tải hàng không và đường biển; giảm thâm hụt cán cân DV.

- Đẩy mạnh xã hội hóa để phát triển các DV văn hóa, giáo dục, y tế, thể dục thể thao, DV việc làm,... theo cơ chế thị trường, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân dân và từng bước hội nhập quốc tế.

- Khảo sát, đánh giá sức cạnh tranh của từng lĩnh vực DV hiện tại và trong tương lai, phân loại các DV cần được bảo hộ, các lĩnh vực loại trừ tạm thời, loại trừ hoàn toàn cho việc mở cửa các ngành DV.

- Tiếp tục huy động các nguồn vốn đầu tư từ mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước để nâng cấp, xây dựng kết cấu mới hạ tầng, đặc biệt là giao thông vận tải, cảng hàng không, cảng biển, bưu chính viễn thông, du lịch, tài chính, ngân hàng.

- Mở cửa thị trường DV theo cam kết quốc tế, tăng cường công tác vận động, xúc tiến đầu tư nước ngoài vào ngành DV, đáp ứng trên 30% vốn bằng nguồn FDI.

- Tiến hành tổ chức hoạt động KD theo các mô hình mới, có hiệu quả để huy động nguồn lực của toàn xã hội cho đầu tư, phát triển DV, trước hết ở các ngành: bảo hiểm, ngân hàng, du lịch, vận tải hành khách và hàng hóa, bưu chính viễn thông, KD bất động sản, bán buôn, bán lẻ hàng hóa và một số ngành khác.

3.1.2. Những thời cơ và thách thức với phát triển thị trường DV tư vấn nói chung và dịch vụ tư vấn quản lý nói riêng ở Việt Nam giai đoạn đến 2020

Năm 2010 đã đánh dấu một mốc quan trọng trong quá trình chuyển tiếp của sự phát triển kinh tế xã hội Việt Nam. Trong giai đoạn từ 2000 - 2010 nền kinh tế nước ta tiếp tục

giữ được đà tăng trưởng, mức sống, thu nhập của người dân được nâng lên, đặc biệt Việt Nam đã hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên trong quá trình phát triển đó, nền kinh tế đã và đang bộc lộ những thách thức và những vấn đề nội tại, năng lực cạnh tranh còn yếu trên nhiều mặt. Những diễn biến của và thay đổi của môi trường bên ngoài diễn ra nhanh chóng và phức tạp, ngày càng tác động lớn đến nền kinh tế Việt Nam.

Giai đoạn từ nay đến 2020, có thể thấy những thời cơ và thách thức cơ bản với việc phát triển thị trường DV tư vấn nói chung và DV TVQL nói riêng như sau [56]:

a. Về thời cơ

- Tăng trưởng của Việt Nam chủ yếu do việc mở cửa thị trường đem lại: Quá trình mở cửa đã giúp Việt Nam khai thác được các lợi thế so sánh của mình - chủ yếu là lao động dồi dào và giá rẻ.

- Hệ thống chính trị ổn định; các yếu tố hạ tầng xã hội tương đối vững chắc: giáo dục và DV y tế cơ bản được cung cấp rộng rãi trên cả nước, là tiền đề quan trọng cho tăng trưởng kinh tế.;

- Về kinh tế vĩ mô: nguồn tài trợ nước ngoài lớn.

- Đầu tư hạ tầng bước đầu được cải thiện: các khoản đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng, đường sá, cảng, sân bay, năng lượng,... đã được thực hiện.

- Về môi trường hành chính: một số sáng kiến đang được thực hiện nhằm cải cách các thủ tục hành chính. Nếu được thực hiện các sáng kiến sẽ giúp cải thiện đáng kể môi trường hành chính. Ví dụ đề án 30

- Bước đầu hình thành cụm liên kết ngành chủ yếu do các DN quy tụ về mặt địa lý để thuận lợi cho việc tiến hành các hoạt động kinh tế tương tự nhau.

- Việc ra đời và phát triển ngày càng nhiều các DN trên thị trường tạo sự gia tăng về số lượng KH tiềm năng của các DN cung ứng BDS nói chung và DV TVQL nói riêng.

- Trong bối cảnh hội nhập ngày càng nhiều các vấn đề mới phát sinh buộc các DN ngày càng gặp nhiều vấn đề phát sinh về quản lý DN.

b. Về thách thức

- Chất lượng các văn bản luật được cải thiện nhưng hiệu quả thực thi thấp, sự độc lập của hệ thống tư pháp chưa cao; còn thiếu hiệu quả trong các quyết định và hành động chính sách.

- Chính sách tài khóa bị cản trở nhiều bởi thâm hụt cơ cấu lớn trong khu vực NN; nền tảng tài chính của chính phủ chưa vững chắc; áp lực về tỷ giá, tỷ lệ lạm phát cao, sự phát triển nóng của thị trường tài chính trước khủng hoảng.

- Đầu tư hạ tầng được cải thiện nhưng chưa đủ tạo ra các mức năng suất cao hơn; tác động kinh tế xã hội của công trình đem lại chưa rõ do hiệu quả thấp, thiếu trọng tâm, trọng điểm cho đầu tư; đầu tư hạ tầng được dùng để bù đắp cho các tỉnh có tăng trưởng kém chứ không phải nhằm tạo ra hiệu quả và tác động cao nhất có thể.

- Trình độ kỹ năng lao động còn thấp: chương trình đào tạo ngày càng nhiều, nhưng chất lượng giáo dục còn thấp và có sự chênh lệch giữa các cơ sở; sự phát triển của giáo dục đào tạo không theo kịp sự tăng trưởng nhu cầu của nền kinh tế; quản lý nhà nước về giáo dục còn tập trung nhiều vào việc đặt ra các rào cản gia nhập thị trường đối với các cơ sở đào tạo nước ngoài và can thiệp hành chính.

- Môi trường hành chính chưa thông thoáng: điều này làm hạn chế sức hấp dẫn của Việt Nam đối với các nhà đầu tư;

- Thị trường tài chính còn non trẻ và chưa phát triển sâu: các DN tư nhân quy mô nhỏ còn gặp khó khăn trong tiếp cận vốn; thị trường chứng khoán có nhiều biến động mạnh và thiếu minh bạch, đặc biệt các thông tin về tình hình tài chính của các DNNN; về bối cảnh cho chiến lược và cạnh tranh của DN, mức độ mở cửa thị trường lớn nhưng có sự chi phối về vai trò của các DNNN trên nhiều lĩnh vực của nền kinh tế.

- Cụm liên kết ngành hình thành một cách tự phát. Hoạt động và sự liên kết trong các cụm ngành chỉ tập trung vào một số lĩnh vực hẹp chứ chưa mở rộng ra các lĩnh vực hỗ trợ và có liên quan khác. Sự phối hợp chủ động giữa các DN còn hạn chế.

3.1.3. Một số dự báo về phát triển thị trường dịch vụ tư vấn quản lý đến 2020

Hai phân ngành của DV TVQL theo phân loại của WTO là DV TVQL (mã CPC 865) và các DV có liên quan tới DV TVQL (mã CPC 866) đã được Việt Nam cam kết khi gia nhập Tổ chức TM Thế giới (WTO) với mức độ cam kết như sau [92]:

- *DV TVQL (CPC 865)*: Việt Nam cam kết không hạn chế Phương thức 1 (cung cấp qua biên giới) và Phương thức 2 (tiêu dùng ở nước ngoài). Trong Phương thức 3 (hiện diện TM), 3 năm sau ngày chính thức trở thành thành viên của WTO (11/1/2010), Việt Nam sẽ cho phép thành lập chi nhánh. Điều kiện giành đối xử quốc gia trong Phương thức 3 là giám đốc chi nhánh phải là người cư trú ở Việt Nam. Phương thức 4 (hiện diện thể nhân) Việt Nam không cam kết.

- *DV liên quan tới TVQL (CPC 866, loại trừ phân ngành 86602: trọng tài và hòa giải đối với các tranh chấp TM giữa các thương nhân)*: Trong vòng 1 năm sau khi gia nhập, chỉ cho phép 2 hình thức là liên doanh và hợp đồng hợp tác KD. Đến tháng 1/2010, cho phép thành lập chi nhánh. Riêng đối với phân ngành trọng tài và hòa giải, Việt Nam

không cam kết trong vòng 3 năm kể từ khi gia nhập, sau đó là không hạn chế. Điều kiện giành đối xử quốc gia trong Phương thức 3 là giám đốc chi nhánh phải là người cư trú ở Việt Nam. Phương thức 4 (hiện diện thể nhân) Việt Nam không cam kết.

Việc Việt Nam gia nhập vào Tổ chức TM Thế giới (WTO) với các cam kết quốc tế về DV TVQL nêu trên sẽ có những tác động đến việc phát triển thị trường DV TVQL ở Việt Nam, một mặt tạo ra cơ hội thúc đẩy sự phát triển của thị trường, mặt khác tạo ra sức ép đối với các DN tư vấn Việt Nam đối với việc nâng cao năng lực cung ứng của mình.

Xuất phát từ quan điểm DV TVQL là một loại DV hỗ trợ KD thuộc nhóm DV có giá trị gia tăng cao cho nền kinh tế, vì thế định hướng phát triển của ngành DV này trong tương lai phải tuân thủ mục tiêu và định hướng phát triển của ngành DV Việt Nam. Những năm tới đây, để đảm bảo nền kinh tế Việt Nam phát triển hài hòa, hiệu quả và nâng cao dần khả năng cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng của khu vực DV phải nhanh hơn tốc độ tăng trưởng của khu vực sản xuất. Theo dự báo của nhiều chuyên gia, tổ chức nghiên cứu quốc tế, tốc độ tăng trưởng của khu vực DV Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020 sẽ đạt trên 9%/năm (nghiên cứu của ngân hàng thế giới khẳng định rằng đối với nền kinh tế Việt Nam, để phát triển hiệu quả, khu vực DV phải đạt tốc độ tăng ít nhất 9,5%/năm; báo cáo dự án "Nâng cao năng lực cạnh tranh khu vực DV trong hội nhập kinh tế quốc tế" của UBQG hợp tác kinh tế quốc tế lại khẳng định, trong giai đoạn 2006 - 2010, tốc độ tăng của DV Việt Nam phải nhanh hơn tốc độ tăng của nền kinh tế 1,1 lần,...).

Định hướng chuyển dịch cơ cấu DV của Việt Nam trong thời gian tới nêu rõ, cần ưu tiên đầu tư, ưu đãi chính sách để chuyển mạnh cơ cấu DV theo hướng tăng nhanh các ngành DV cơ bản, các DV hạ tầng, các ngành DV còn nhiều dư địa, các ngành DV có nhiều tiềm năng phát triển, các DV chất lượng cao. Trong định hướng chuyển dịch cơ cấu DV theo ngành ở Việt Nam có một số ưu tiên như: phát triển một bước các ngành DV hạ tầng như DV viễn thông, tài chính, vận tải; phát triển các ngành DV cơ bản, có giá trị gia tăng cao; phát triển các ngành DV còn có quy mô giá trị có thể tăng thêm nhờ tác động của chính sách là chủ yếu; ưu tiên phát triển các ngành DV có nhiều lợi thế; ưu tiên phát triển các ngành DV chất lượng cao; ưu tiên phát triển các DV xuất khẩu [92]. Có thể thấy cơ cấu giá trị gia tăng khu vực DV đến 2020 qua bảng 3.1 trên.

Trong đó việc ưu tiên phát triển các ngành DV cơ bản là phát triển các ngành mang lại giá trị gia tăng cao, đóng góp lớn trong GDP của ngành DV nói riêng và nền kinh tế nói chung. Đó là các ngành như: khách sạn, nhà hàng; vận tải kho bãi và thông tin liên lạc; tài chính du lịch; KD tài sản; DV phát triển KD,... Như vậy các DN cung ứng DV TVQL sẽ có cơ hội trong phát triển, nâng cao năng lực cung ứng của mình thông qua những hỗ trợ của Nhà nước. Về dự kiến cơ cấu DV theo GDP: đến năm 2020, tỷ trọng các ngành thương

nghiệp, sửa chữa xe có động cơ, mô tô, xe máy, đồ dùng cá nhân và gia đình, khách sạn, nhà hàng từ chỗ chiếm khoảng 40% ở năm 2010 sau đó sẽ giảm dần về tỷ trọng, chỉ còn chiếm dưới 30% tổng giá trị gia tăng khu vực DV. Nhóm các ngành công nghệ cao, tăng khá ổn định về cơ cấu qua các thời kỳ. DV tài chính cố gắng đạt tỷ trọng 10% vào năm 2020 và ổn định ở mức đó. Hướng đột phá mạnh nhất là các DV KD. Với vai trò là một trong những ngành DV công nghệ cao, lại đóng vai trò đầu vào của hầu hết các ngành khác trong nền kinh tế, ngành DV KD cần được ưu tiên phát triển. Đến năm 2020, ngành DV KD cần chiếm tối thiểu 25% và tiếp tục tăng mạnh sau đó.

Như vậy xu hướng phát triển của ngành dịch vụ ở Việt Nam trong thời gian tới có thể thấy một số điểm chính như sau:

- Dịch vụ có hàm lượng chất xám cao tăng
- Xu hướng thương mại hóa dịch vụ tiếp tục tăng
- Xu hướng tư nhân đảm nhiệm việc cung ứng dịch vụ cũng có xu hướng tăng.

Trong bối cảnh đó, có thể đưa ra một vài dự báo về phát triển thị trường dịch vụ tư vấn quản lý ở Việt Nam đến 2015 tầm nhìn 2020 như sau:

- *Về số lượng*: Nhu cầu về DV này trên thị trường sẽ có xu hướng tăng cao đặc biệt giai đoạn 2015 - 2020. Cùng với việc tháo gỡ các rào cản cho các DN tham gia vào thị trường, số lượng các DN trên thị trường ngày càng gia tăng. Các DN này phải hoạt động trong bối cảnh mới của nền kinh tế như đã phân tích ở trên. Điều đó sẽ tạo áp lực cho các nhà quản trị DN khi phải đối phó với các biến động môi trường bên ngoài đem lại, tạo ra sự thay đổi về bức tranh quản trị DN nói chung và DN nhỏ và vừa ở Việt Nam. Do đó nhu cầu outsourcing công việc quản lý sẽ tăng lên tạo cơ hội cho việc phát triển ngành DV TVQL ở Việt Nam trong giai đoạn đến 2015 tầm nhìn 2020.

- *Về chất lượng*: Cùng với việc gia tăng về số lượng, nhu cầu đòi hỏi của thị trường DV TVQL đối với ngành KD DV này về chất lượng cũng sẽ tăng cao. Bởi các tiêu chí đánh giá chất lượng DV của thị trường sẽ có xu hướng thay đổi: tính pháp lý, tính hệ thống, tính chuyên nghiệp, phương pháp triển khai, thương hiệu, chuyên gia, chi phí, kinh nghiệm,... sẽ là các yếu tố được người sử dụng quan tâm để đánh giá chất lượng DV các nhà cung ứng cung cấp.

3.1.4. Những vấn đề căn bản và cấp thiết đối với phát triển ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn ở Việt Nam giai đoạn hiện nay

- Tạo mạng liên kết giữa các DN cung cấp DV TVQL. Việc thiết lập một mạng lưới liên kết chính thức giữa các nhà TVQL ở Việt Nam là rất cần thiết. Điều này giúp khắc phục hạn chế về sự thiếu chuyên môn hóa, nguồn lực không đáp ứng đủ nhu cầu KH.

- Cần xây dựng hệ thống chuẩn mực nghề TVQL nhân sự ở Việt Nam làm cơ sở cho quá trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia. Một mô hình tương tự có thể học tập là hệ thống chuẩn chức danh của nghề kiểm toán viên, hay dựa trên khung năng lực của Hiệp hội các nhà TVQL trên thế giới xây dựng.

- Cần đẩy mạnh công tác đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn. Tại bối cảnh thị trường DV TVQL ở Việt Nam còn rất non trẻ và hầu hết các nhà tư vấn còn thiếu kinh nghiệm thì đào tạo sẽ là một biện pháp có hiệu quả nhằm nâng cao năng lực cho các chuyên gia tư vấn. Trong quá trình đào tạo cũng cần chú trọng đến việc tổ chức các khóa chuyên biệt về kỹ năng tư vấn và các lĩnh vực chuyên ngành.

- Bên cạnh đó, cũng cần thiết lập một trung tâm dữ liệu với các thông tin cơ bản về các ngành nghề, về thị trường Việt Nam, về phương pháp, kinh nghiệm thực tế từ thị trường tư vấn nước ngoài. Trên cơ sở đó, giúp các nhà tư vấn có thêm thông tin để nâng cao chất lượng và kỹ năng tư vấn.

- Các DN tư vấn cần chủ động trong việc nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL cho mình: cần có chiến lược KD rõ ràng, dài hạn, xác định rõ sản phẩm DV chủ yếu DN cung cấp trên thị trường; chú trọng đào tạo đội ngũ chuyên gia; chú trọng công tác chăm sóc KH sau tư vấn; sử dụng có hiệu quả hơn đội ngũ chuyên gia là các cộng tác viên.

3.2. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC, TẦM NHÌN, QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM ĐẾN 2020

3.2.1. Phân tích TOWS kỳ vọng và định hướng chiến lược phát triển của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam đến 2020 tầm nhìn 2025

Việc phân tích kỳ vọng TOWS được phân tích theo nguyên lý động, trong đó kết hợp các kỹ năng nhận dạng, đo lường và đánh giá thứ tự tác động của các yếu tố hợp thành thời cơ, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu đến năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam trong bối cảnh môi trường có nhiều thay đổi. Trong phạm vi luận án khi đi phân tích TOWS kỳ vọng để đề ra định hướng phát triển của các DN tư vấn Việt Nam đến 2015 tầm nhìn 2020, tác giả luận án lựa chọn 5 tham số có cường độ ảnh hưởng lớn nhất, có tính chất ảnh hưởng trực diện, quan trọng và kí hiệu $O_{(1,5)}$: thời cơ; $T_{(1,5)}$: nguy cơ; $S_{(1,5)}$: điểm mạnh; $W_{(1,5)}$: điểm yếu. Theo đó, TOWS kỳ vọng của các DN tư vấn Việt Nam được thể hiện ở bảng 3.1.

Bảng 3.1. Mô hình phân tích TOWS động trong bối cảnh hiện nay và đến 2020 tầm nhìn 2025 của các DN cung ứng dịch vụ TVQL của Việt Nam

Các tham số phân tích TOWS hiện tại	Đến 2020	Đến 2025
<p>O1: Chính sách và lộ trình mở cửa hội nhập kinh tế quốc tế tạo thuận lợi cho nền kinh tế tăng trưởng cao.</p> <p>O2: Mức độ ổn định chính trị cao; hệ thống luật pháp được cải thiện đáng kể.</p> <p>O3: Cơ cấu vốn đầu tư vào các hoạt động liên quan đến kinh doanh tài sản và dịch vụ tư vấn có xu hướng tăng trong giai đoạn từ 2000 đến nay, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO</p> <p>O4: Truyền thống coi trọng học vấn, coi trọng tri thức của xã hội, phân công lao động xã hội ngày càng sâu sắc</p> <p>O5: Số lượng DN ra đời hàng năm tăng. Xu hướng sử dụng dịch vụ mua ngoài của các DN có xu hướng tăng lên</p>	<p>-Ngày càng sâu rộng</p> <p>- Đảm bảo</p> <p>- Tiếp tục tăng</p> <p>- Tiếp tục được khẳng định</p> <p>-Chuyển biến tích cực</p>	<p>-Sẽ bao quát, phổ biến</p> <p>-Ngày càng đảm bảo</p> <p>-Tăng mạnh mẽ</p> <p>-Ngày càng được khẳng định</p> <p>-Phát triển mạnh mẽ</p>
<p>T1: Sự phát triển nóng của thị trường tài chính sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, thị trường tài chính còn non trẻ và chưa phát triển sâu.</p> <p>T2: Khung pháp lý và thực thi chính sách yếu, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị ở mức trung bình. Chưa có khung pháp lý rõ ràng cho hoạt động tư vấn, DN tư vấn. Thuế còn cao.</p> <p>T3: Tâm lý tự dịch vụ, e ngại của một bộ phận KH vẫn còn phổ biến.</p> <p>T4: Các DN KH không đánh giá lượng hóa được các lợi ích mà dịch vụ tư vấn mang lại. Họ không hiểu hoặc không tính toán được giá trị lợi ích đem lại từ dịch vụ. Quy môn của cầu còn hạn chế.</p> <p>T5: Hạn chế về tiếp cận thông tin. Việc quản lý chặt chẽ của Nhà nước về thông tin cũng có những ảnh hưởng đến các DNTVQL</p>	<p>-Tạo áp lực lớn</p> <p>- Khó khăn lớn</p> <p>-Có chuyển biến đáng kể</p> <p>-Có thay đổi</p> <p>-Dần dần có cải thiện</p>	<p>-Tiếp tục tạo áp lực</p> <p>-Dần dần có những cải thiện</p> <p>-Có chuyển biến tích cực, tạo thay đổi lớn</p> <p>- Có chuyển biến đáng kể</p> <p>-Có cải thiện đáng kể</p>
<p>S1: Các sản phẩm dịch vụ tư vấn được cung cấp khá đa dạng để thỏa mãn tối đa nhu cầu của người tiêu dùng: TVQL chiến lược, TVQL nhân sự, TVQL marketing, tư vấn kế toán kiểm toán,...</p> <p>S2: Có sự góp mặt khá đa dạng của các hình thức sở hữu khác nhau: DN cổ phần, DN TNHH, DN 100% vốn nước ngoài</p> <p>S3: Hầu hết các DN tư vấn đã có chiến lược phát triển tương đối rõ ràng.</p> <p>S4: Các DN tư vấn Việt Nam am hiểu về văn hóa nói chung và văn hóa kinh doanh nói riêng</p> <p>S5: Các DN tư vấn bắt đầu biết outsourcing nguồn lực tư vấn</p>	<p>-Tiếp tục xu hướng đa dạng kết hợp chuyên môn hóa</p> <p>-Tiếp tục phát huy</p> <p>-Chiến lược rõ ràng</p> <p>-Tiếp tục phát huy</p> <p>-Tiếp tục xu hướng</p>	<p>-Xu hướng chuyên môn hóa sâu được thể hiện rõ nét</p> <p>-Tiếp tục phát huy</p> <p>-Chiến lược rõ ràng</p> <p>-Tiếp tục phát huy</p> <p>-Khai thác triệt để</p>
<p>W1: Các DN cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý còn “trẻ”, số lượng còn hạn chế. Ít DN cung cấp dịch vụ mang tính tư vấn thật sự. Quy mô của các DN tư vấn quản lý nhỏ. Đa số là các DN nhỏ và vừa.</p> <p>W2: Chất lượng dịch vụ còn thấp trong tương quan với giá cả. Thiếu tính chuyên nghiệp.</p> <p>W3: Các chuyên gia tư vấn còn thiếu và yếu về năng lực thực tiễn và kỹ năng tư vấn</p> <p>W4: Mạng lưới quan hệ của các DN tư vấn còn hạn chế</p> <p>W5: Chưa có được mạng lưới liên kết giữa các nhà cung ứng DNTVQL</p>	<p>-Quy mô ổn định. Chuyên môn hóa bắt đầu hình thành</p> <p>-Có xu hướng tăng lên</p> <p>-Được cải thiện mạnh</p> <p>-Dần được mở rộng</p> <p>-Hình thành mạng lưới liên kết</p>	<p>-Quy mô ổn định. Chuyên môn hóa rõ nét.</p> <p>-Cải thiện đáng kể</p> <p>-Có biến đổi về chất</p> <p>-Có vai trò đặc lực</p> <p>-Hỗ trợ mạnh các DN tư vấn</p>

Nguồn: Tác giả

Từ những phân tích TOWS kỳ vọng như trên, tác giả đề xuất định hướng các phương án định hướng chiến lược phát triển của các DN tư vấn Việt Nam đến 2020 tầm nhìn 2025 như sau:

Bảng 3.2. Phân tích TOWS kỳ vọng của các DN của Việt Nam trong đối sánh với các DN 100% vốn nước ngoài trong lĩnh vực DV TVQL

Ma trận TOWS	Điểm mạnh (Strengths) S _{1,3} , S ₂ , S ₃ , S ₄ , S ₅	Điểm yếu (Weaknesses) W ₁ , W ₂ , W ₃ , W ₄ , W ₅
Cơ hội (Opportunities) O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₄ , O ₅	Chiến lược S/O	Chiến lược W/O
Thách thức (Threats) T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅	Chiến lược S/T	Chiến lược W/T

Nguồn: Tác giả.

Chiến lược S/O: Kết hợp S₄, S₅ với O₁, O₂, O₃. Đây là các phương án chiến lược tận dụng điểm mạnh để nắm bắt cơ hội:

- Tận dụng cơ hội của nền kinh tế có mức tăng trưởng và điểm mạnh am hiểu văn hóa DN
- Nhu cầu KH tăng, DN tư vấn Việt Nam xây dựng chiến lược thỏa mãn nhu cầu DN nhỏ và vừa trong nước.

Chiến lược W/O: Kết hợp W₁, W₂ với O₁, O₄, O₅. Đây là các phương án chiến lược tận dụng cơ hội để hạn chế điểm yếu:

- Tận dụng cơ hội xu hướng sử dụng DV mua ngoài của các DN có xu hướng tăng để phát triển hạn chế điểm yếu về thời gian, quy mô hoạt động.
- Tận dụng chính sách mở cửa và lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế để tăng cường học hỏi, đào tạo đội ngũ chuyên gia, tăng cường việc tham gia vào mạng lưới liên kết giữa các DN.

- Tận dụng truyền thông coi trọng học vấn để thúc đẩy sự phát triển của DV TVQL.

Chiến lược S/T: Kết hợp S₁, S₂, S₃, với T₃, T₄, T₅. Đây là các phương án chiến lược sử dụng điểm mạnh để hạn chế nguy cơ:

- Kích cầu về DV TVQL của các DN sử dụng thông qua tiếp tục duy trì sự đa dạng về sản phẩm DV cung cấp kết hợp với chuyên môn hóa sâu thông qua liên kết mạng của các nhà cung cấp.
- Nâng cao chất lượng DV, nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động.
- Sử dụng các phương pháp truyền thông nhằm khắc phục hạn chế về tiếp cận thông tin gây ra.

Chiến lược W/T: Kết hợp W_3, W_4, W_5 với T_1, T_2 . Đây là các phương án chiến lược với những điểm yếu phải né tránh và giảm thiểu nguy cơ:

- Tăng cường liên kết và hợp tác giữa các DN cung ứng DV TVQL

Với các phương án chiến lược đã được hình thành từ việc phân tích ma trận TOWS như trên có thể thấy, trong thời gian tới, đến 2020 các DN tư vấn Việt Nam có thể sử dụng nhóm các phương án chiến lược SO hoặc WO để tận dụng các cơ hội nhằm phát huy điểm mạnh hoặc hạn chế điểm yếu của mình.

Ở các nước phát triển, ngành tư vấn phát triển từ lâu. Các DN tư vấn nước ngoài đã có một thời gian nhất định để tích lũy kinh nghiệm và xây dựng thương hiệu, tạo niềm tin cho KH. Vì vậy khi xâm nhập vào thị trường Việt Nam, các DN này đã có uy tín, thương hiệu trên thị trường thế giới. Trong khi đó, đối với DV tư vấn, niềm tin là rất quan trọng, bởi chỉ khi sử dụng DV tư vấn, KH mới có thể cảm nhận được chất lượng DV do các nhà cung cấp mang lại. Tuy nhiên, cốt lõi của thành công trong tư vấn là sự sáng tạo. Trong khi các nhà tư vấn đến từ các DN tư vấn nước ngoài thường khuyến khích DN đi theo những chiến lược với xu hướng đầu tư mạnh ít nhất 3 năm, sau đó bắt đầu thu lợi. Cách làm này sẽ khó phù hợp với DN vừa và nhỏ Việt Nam, do hạn chế về nguồn lực tài chính. Khi đó, việc hiểu biết về văn hóa, con người Việt Nam cùng với những am hiểu về thuận lợi khó khăn mà các DN nhỏ và vừa Việt Nam phải đối mặt của các DN tư vấn trong nước sẽ là lợi thế.

Nhiều nhà tư vấn ở DN 100% vốn nước ngoài cho biết do gặp khó khăn về ngôn ngữ và văn hóa, nên nhiều khi làm việc với DN cả tháng mà chưa hiểu căn kẽ cách họ quản lý, kiểm soát. Vì thế trong phạm vi chiến lược, quản lý, kiểm soát, các DN tư vấn nước ngoài thường tỏ ra phù hợp với tư vấn về chiến lược, thương hiệu cho các DN lớn và có tiềm lực tài chính mạnh. Điều này cũng là minh chứng điển hình cho việc lựa chọn chiến lược của các DN tư vấn trong nước theo phân khúc thị trường phù hợp.

Với phân tích đó cho thấy DN tư vấn trong nước hay DN 100% vốn nước ngoài đều có những ưu khuyết riêng, các DN KH thường dựa trên đặc điểm, hoạt động KD cụ thể của mình để chọn lựa cho mình một nhà cung cấp với một DV tư vấn phù hợp. Tuy nhiên, theo đánh giá của KH, một nhà tư vấn dù là trong nước hay nước ngoài cũng phải đáp ứng hai tiêu chuẩn cơ bản đó là "tâm" và "tầm". KH thường phân tích nhìn vào nội lực bên trong của DN tư vấn để phân biệt đâu là nhà tư vấn chuyên nghiệp, hiệu quả, cụ thể là nhìn vào năng lực đội ngũ nhân sự, mô hình quản lý, kiểm soát mà họ đang vận hành, và bản sắc văn hóa DN mà họ đang theo đuổi; KH thường nghiên cứu, tìm hiểu kỹ đối tác, xem trang web, trực tiếp đến văn phòng của DN tư vấn và tiếp xúc với chuyên gia tư vấn, tham khảo ý kiến của những DN mà họ đã từng tư vấn để có

sự đánh giá chính xác. Bởi một nhà tư vấn phải đủ "tâm" và đủ "tầm" thì mới có thể đồng hành với sự phát triển của DN. Việc đánh giá đó sẽ giúp DN KH lựa chọn được nhà tư vấn phù hợp cùng làm việc với đội ngũ cốt lõi của DN trong việc tạo ra một kết quả tốt hơn rất nhiều so với kết quả mà DN tự làm.

Ngoài ra, bản chất của việc nâng cao năng lực cung ứng của một DN cung ứng DV TVQL chính là nâng cao năng lực cốt lõi và sức cạnh tranh của DN đó trên thị trường. Một DN có năng lực cung ứng tốt sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của DN đó trên thị trường, nâng cao khả năng giành được và duy trì thị phần trên thị trường với lợi nhuận nhất định. Năng lực cạnh tranh của DN có liên quan đến các công cụ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho DN mà tác giả M.Porter đề cập là chi phí thấp, khác biệt hóa và tập trung. Mục đích của nâng cao sức cạnh tranh là có được lợi nhuận, thị phần và vị thế lớn hơn.

Một DN có năng lực cung ứng DVTVQL tốt sẽ có được sức cạnh tranh tốt trên thị trường và từ đó sẽ có cơ sở quan trọng cho việc xác định một chiến lược KD phù hợp, quyết định về quy mô KD của DN đó trên thị trường. Bởi vì việc thực thi được các chiến lược cạnh tranh và kiếm được lợi tức vượt trội là một thách thức không chỉ đối với các DN nhỏ mà với cả các DN lớn. Chiến lược là một chuỗi tích hợp và hợp tác các cam kết và hành động được thiết kế nhằm khai thác các năng lực cốt lõi và đạt được một lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Giữa năng lực cung ứng cốt lõi của DNDVTVQL có mối quan hệ mật thiết đến năng lực cạnh tranh và chiến lược KD của DN. Với mỗi thời kỳ khác nhau, tùy thuộc vào năng lực cung ứng cốt lõi và năng lực cạnh tranh của mình DN tư vấn sẽ lựa chọn chiến lược cho phù hợp, việc lựa chọn được chiến lược phù hợp sẽ quyết định đến quy mô KD và tốc độ tăng trưởng của DN đó. Với chiến lược ổn định, khi năng lực cung ứng cốt lõi và năng lực cạnh tranh của DN là lớn nhất theo quy mô hiện có của DN, DN tư vấn có thể sẽ hướng tới tăng trưởng về chất lượng của DV, chú trọng tới phát triển theo chiều sâu. Chú trọng hướng tới việc nâng cao chất lượng của DV. Với chiến lược tăng trưởng, năng lực cung ứng cốt lõi và năng lực cạnh tranh của DN sẽ có sự gia tăng cùng với sự gia tăng qui mô của DN. Khi tốc độ tăng trưởng của DN tăng lên, quy mô KD tăng đòi hỏi năng lực cung ứng của DN tăng, dẫn đến năng lực cạnh tranh của DN cũng tăng lên tương ứng và ngược lại. Với chiến lược đa dạng hóa, cũng tương tự như vậy tuy nhiên trong hai trường hợp khác nhau, khi đa dạng hóa gắn với ổn định hoạt động KD của DN khi quy mô KD là lớn nhất, các DN tư vấn sẽ có xu hướng chú trọng nâng cao chất lượng của từng gói DV cung cấp cho KH. Còn đối với trường hợp đa dạng hóa gắn với tăng trưởng thì cùng với sự gia tăng về quy mô, DN cần nâng cao năng lực cung ứng cốt lõi và năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường.

3.2.2. Quan điểm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam đến 2020

Để nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam đến 2020 cần tuân thủ: *Phải biến các DN tư vấn thành các DN dựa trên tri thức.* Bản thân các DN này phải là các DN dựa trên tri thức. Các DN này cung ứng ra các giá trị cốt lõi nhằm tăng cường năng lực quản trị DN, tạo ra các giá trị gia tăng cho các DN KH của mình dựa trên nền tảng của kinh tế tri thức.

Trên cơ sở điểm xuất phát và những vấn đề đặt ra từ thực trạng, những dự báo thị trường, phân tích TOWS và các định hướng chiến lược phát triển ngành KD DV tư vấn nói chung và TVQL nói riêng, chúng tôi đề xuất 6 quan điểm chủ đạo để thiết kế các giải pháp nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam đến năm 2020 như sau:

Một là, nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý phải lấy hạt nhân là năng lực phát triển đề xuất giá trị mới và nâng cao giá trị cung ứng và thỏa mãn nhu cầu các KH có tính cạnh tranh của DN tư vấn.

Hai là, nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý phải đảm bảo phát triển đồng bộ các yếu tố năng lực marketing và phi marketing của DN tư vấn.

Ba là, nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL phải đảm bảo phát triển được các năng lực cốt lõi gắn với quản lý khác biệt hóa, chất lượng và năng suất DV của DN tư vấn.

Bốn là, nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý phải đảm bảo phát triển năng lực cạnh tranh động thông qua liên kết, hợp tác và outsourcing nguồn lực các chuyên gia quản lý các ngành KD, các cơ sở dữ liệu thị trường và phát triển quản lý quan hệ KH (CRM) của DN tư vấn.

Năm là, nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý phải lấy phát triển năng lực đội ngũ nhà tư vấn và nguồn nhân lực của DN tư vấn làm yếu tố then chốt theo nguyên tắc tối ưu hóa cấu trúc và năng lực teamworks và bán các gói giải pháp tư vấn chứ không bán các sản phẩm đơn lẻ làm động lực.

Sáu là, nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL bền vững phải gắn liền và dựa trên nguyên lý quản lý DN dựa trên tri thức, phát triển tài sản trí tuệ và giá trị thương hiệu của DN tư vấn với các bạn hàng, đối tác và KH mục tiêu.

3.2.3. Mục tiêu tổng quát và cụ thể nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của doanh nghiệp tư vấn Việt Nam đến 2020

Mục tiêu tổng quát của việc đề ra các giải pháp là nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các doanh nghiệp tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện

nay, hướng tới việc các nhà cung ứng có thể nâng cấp hệ thống của mình trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường, của khách hàng.

Mục tiêu cụ thể nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của DN tư vấn Việt Nam là đề xuất được hệ thống các giải pháp mang tính đồng bộ nhằm từng bước nâng cao vị thế của ngành DV TVQL trên thị trường, cụ thể đến 2015, năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam đạt mức khá, cơ bản đáp ứng nhu cầu của thị trường; và đến 2020 có thể trở thành một ngành DV cơ bản có giá trị gia tăng cao đóng góp đáng kể cho sự tăng trưởng kinh tế của nước ta.

Trên cơ sở năm quan điểm chỉ đạo và mục tiêu trong việc phát triển và nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam, trong các mục tiếp theo sẽ đề xuất một số giải pháp như sau:

- Gói giải pháp thứ nhất hướng tới việc nâng cao năng lực cung ứng cốt lõi và khác biệt trong năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam.
- Gói giải pháp thứ hai hướng tới nâng cao năng lực cung ứng giá trị cho KH trong năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam.
- Gói giải pháp thứ ba hướng tới việc nâng cao năng lực cung ứng động của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam.
- Gói giải pháp thứ tư nhằm đưa ra các kiến nghị tạo môi trường và điều kiện nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CHO CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM

3.3.1. Giải pháp nâng cao năng lực cung ứng cốt lõi và khác biệt

a. Nâng cao năng lực huy động và quản lý sử dụng nguồn lực tài chính (còn gọi là năng lực vị thế tài chính và tài trợ cho cung ứng DV)

Mặc dù ở thời điểm hiện tại, các DN tư vấn Việt Nam đều không gặp nhiều khó khăn về vị thế tài chính và tài trợ cho các MCSBUs, tuy nhiên như đã phân tích ở chương 2 để đảm bảo cho việc quản lý thay đổi, đổi mới và nâng cấp năng lực hệ thống MCSBU cũng như yêu cầu tái cấu trúc và phát triển CLKD thì phần lớn các DN thiếu năng lực đảm bảo. Hơn nữa để có thể nâng cao năng lực cung ứng động và năng lực cung ứng giá trị như đã trình bày ở các mục trước thì thời gian tới các DN tư vấn Việt Nam vẫn cần nâng cao năng lực huy động và quản lý sử dụng nguồn lực tài chính của DN mình.

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng nâng cao 3 tham số là hình ảnh, vị thế tài chính của DN; năng lực tài trợ đủ, kịp thời và cân bằng

trong dài hạn với triển khai cung ứng DV; năng lực tài trợ linh hoạt cho quản lý thay đổi và tái cấu trúc các hoạt động cung ứng DV TVQL của DN tư vấn. Muốn vậy, thời gian tới, các DN tư vấn Việt Nam cần có kế hoạch tài chính dài hạn trong việc huy động và sử dụng nguồn lực này vào hoạt động KD của DN tư vấn theo từng giai đoạn cụ thể tùy nhu cầu sử dụng. Nguồn tài chính của công ty có thể có từ nhiều nguồn, nguồn vốn chủ sở hữu, nguồn vốn vay và nguồn vốn khác. Trong thực tế đây là nguồn lực hữu hạn và thường không có ngay. Đối với nhiều DN tư vấn, cùng với chính sách đãi ngộ đội ngũ chuyên gia tư vấn nhằm thu hút và duy trì chuyên gia giỏi, còn thực hiện chính sách đãi ngộ thông qua cổ phiếu. Cách thức này cũng giúp tìm kiếm nguồn vốn tài trợ cho hoạt động KD, giải quyết tình trạng căng thẳng về vốn, đồng thời cũng giúp tạo sự gắn bó lâu dài của các chuyên gia với DN.

b. Nâng cao năng lực marketing dịch vụ tư vấn quản lý

Năng lực Marketing DV TVQL của DN tư vấn được thể hiện thông qua 4 tham số: tổ chức và nhân lực marketing; chiến lược marketing; hệ thống thông tin và kiểm soát marketing; Marketing nội bộ. Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới cần tập trung thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, các DN tư vấn cần nâng cao năng lực quản trị chiến lược Marketing, cần có chiến lược Marketing bài bản. Cần lưu ý năng lực quản trị chiến lược Marketing của các DN tư vấn được thể hiện ở 4 tham số năng lực chủ yếu: năng lực hoạch định marketing chiến lược; năng lực hoạch định chào hàng thị trường khác biệt hóa nổi trội; năng lực quản trị thị trường chiến lược của DN và năng lực lãnh đạo chiến lược Marketing dựa trên giá trị. Nếu các DN tư vấn nâng cao được năng lực này sẽ trực tiếp tạo ra năng lực khác biệt quan trọng cho DN. Với định hướng chiến lược KD của DN đã được xác định, các DN cung ứng DV TVQL cần có chiến lược marketing bài bản để có sức bật trong việc triển khai thực hiện chiến lược KD nói chung. Dựa trên tập KH mục tiêu đã được xác định tiến hành xây dựng những nội dung cơ bản của chiến lược marketing DV của DN. Để nhận thấy hoạt động Marketing DV diễn ra trong toàn bộ quá trình sản xuất và tiêu dùng DV, hoạt động này có mặt ở cả trước, trong và sau khi tiêu dùng. Philip Kotler đã chỉ ra rằng có 7 yếu tố cơ bản thuộc công cụ Marketing DV. Đó là sản phẩm DV, giá DV, hoạt động giao tiếp DV (xúc tiến DV), phân phối, con người, quá trình DV và DV KH. Với lĩnh vực DV TVQL, vấn đề của các DN là làm thế nào để phối hợp các yếu tố trên với mức độ quan trọng khác nhau tạo thành những khung Marketing riêng biệt cho loại hình DV đặc thù này trên từng khu vực thị trường cụ thể.

Thứ hai, thiết lập bộ phận và nhân lực Marketing riêng biệt. Ở nhiều DN tư vấn vẫn còn hiện tượng chưa có bộ phận Marketing và nhân lực làm Marketing riêng biệt. Điều

này sẽ dẫn đến tình trạng hoạt động Marketing chưa được quan tâm đúng mức như thực tế hiện nay. Vì thế, thời gian tới, để nâng cao năng lực Marketing DV TVQL, các DN tư vấn Việt Nam cần xây dựng một bộ phận Marketing chuyên trách để thực hiện các nhiệm vụ Marketing. Đồng thời lựa chọn những chuyên gia Marketing giỏi để vận hành tổ chức này đúng với ý nghĩa trong nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn.

Thứ ba, nâng cao năng lực kiểm soát và phát triển Marketing mix. Các DN tư vấn Việt Nam cần lưu ý, nâng cao năng lực này đồng nghĩa với việc nâng cao năng lực nhạy cảm với thay đổi của môi trường, thị trường và KD; năng lực kiểm soát và phân tích tình thế marketing; năng lực kích hoạt và phát triển hiệu suất các công cụ marketing mix. Các DN tư vấn cũng nên tăng cường sử dụng nhiều hình thức quảng bá, tiếp cận KH, tiếp tục thay đổi nhận thức cho các DN sử dụng. Đối với các DN đã có nhận thức đúng về vai trò của DV thì tăng mức độ sẵn sàng sử dụng DV, gạt bỏ tâm lý e ngại lộ bí mật KD và tâm lý tự DV. Cần chứng minh cho KH thấy lợi ích khi sử dụng DV TVQL. Sử dụng kết quả nghiên cứu hoặc kinh nghiệm của nhà tư vấn để giải quyết vấn đề sẽ giúp DN: không phải tốn chi phí để duy trì đội ngũ nghiên cứu trong thời gian dài; kết quả sử dụng ngay; lượng thông tin đa dạng, phong phú, luôn sẵn sàng; có được góc nhìn từ khía cạnh khác để suy xét vấn đề rõ ràng hơn; Ý kiến của nhà tư vấn mang tính khách quan, ngoài hệ thống nên dễ tác động tích cực đến các cán bộ quản lý; việc chia sẻ trách nhiệm với nhà tư vấn giúp giảm thiểu rủi ro so với việc DN tự thực hiện; dễ dàng trong hạch toán chi phí. Câu hỏi DN khi nào nên sử dụng tư vấn cũng là câu hỏi mà khi thực hiện hoạt động quảng bá, giới thiệu hình ảnh cần làm rõ cho KH: khi DN có nhu cầu phát triển hoặc củng cố hoạt động; khi DN chưa đủ cơ sở, thông tin, phản biện để quyết định một dự án; khi DN cần sử dụng ngay kinh nghiệm hay thông tin phải tích lũy hoặc nghiên cứu trong thời gian dài; khi DN muốn tách bạch hoạt động phát triển với hoạt động hàng ngày; khi DN muốn có tương tác từ tổ chức khách quan bên ngoài; khi DN muốn có kết quả ít rủi ro; khi đã sẵn sàng kinh phí cho tư vấn và cho đầu tư; khi DN đã xác định mục tiêu, nắm rõ cách thức đánh giá kết quả và cách thu được lợi ích từ DV tư vấn; khi DN đã sẵn sàng nguồn lực (nhân sự, thời gian) để tiếp cận chuyên gia.

Thứ tư, tăng cường hoạt động Marketing nội bộ và Marketing tương tác. Các DN tư vấn không chỉ làm Marketing ngoại vi với KH của mình mà còn cần phát triển cả Marketing nội bộ và marketing tương tác.

Như chúng ta đã biết, Marketing nội bộ thể hiện sự thừa nhận vị trí quan trọng của việc thu hút, thúc đẩy, đào tạo và duy trì đội ngũ lao động có kỹ năng, tạo ra sự thỏa mãn nhu cầu của các thành viên trong DN cùng với sự tổ chức phối hợp giữa các thành viên trong DN. Vì thế thông qua hoạt động Marketing nội bộ sẽ giúp tạo ra

những chuyên gia hăng hái, tài năng để tạo ra DV TVQL cung ứng cho thị trường. Danh tiếng một thương hiệu phụ thuộc nhiều vào chức năng quảng bá, tuyên truyền; và đội ngũ nhân lực là những người trực tiếp lan tỏa điều này. Như vậy, công việc marketing nội bộ cần được cấp quản lý của từng đơn vị, phòng ban thực hiện. Đây không chỉ là các biện pháp giữ chân người tài, chọn lọc người giỏi mà quan trọng hơn cả là gắn kết nhân viên với DN. Môi trường làm việc, danh tiếng và văn hóa DN chính là nguồn khơi dậy hưng phấn làm việc của mỗi nhân lực và tạo điều kiện để nhân lực đó có thể phát huy tối đa năng lực của mình. Bên cạnh đó, cần trang bị cho mỗi nhân viên nắm vững quy trình và các thông tin về DV - sản phẩm cùng hệ thống nhận diện thương hiệu. Tạo điều kiện để nhân viên tiếp thu và mở mang kiến thức, hiểu biết trong chuyên ngành để phục vụ cho chính công việc của họ, đó là các thông tin về sản phẩm và thị trường được cập nhật hằng ngày.

Còn Marketing tương tác là marketing có ghi nhận và giao tiếp với đối tượng, nhận được sự phản hồi. Nếu trong marketing truyền thống, KH bị động tiếp nhận những thông tin chuyên tải từ DN thì trong marketing tương tác KH có thể chủ động phản hồi và giữ vai trò quan trọng trong việc truyền tải thông điệp của DN. Việc các DN tư vấn chủ động phát triển marketing tương tác sẽ giúp tạo ra sự chủ động cho KH và giúp cho việc ứng dụng các công nghệ hiện đại trong việc truyền thông về sản phẩm DV.

c. Nâng cao năng lực kết cấu hạ tầng VC-KT và CNTT của cung ứng dịch vụ

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần nâng cao 2 tham số: năng lực tạo bằng chứng vật chất với KH; năng lực kết cấu hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT) và năng lực truyền thông KD tích hợp.

Việc nâng cao chất lượng DV đặt ra yêu cầu cho nhà tư vấn không chỉ cần có nguồn nhân lực giỏi, chuyên nghiệp mà còn cần có cơ sở dữ liệu thị trường, KH, hệ thống pháp luật, kiến thức chuyên ngành,... Vì thế các DN TVQL Việt Nam cần đầu tư vào hạ tầng thông tin và cơ sở dữ liệu phục vụ cho việc tư vấn cho KH những giải pháp có cơ sở khoa học, khách quan, thực tiễn mang lại lợi ích cho cả hai phía nhà cung cấp và người sử dụng. Đồng thời các DN TVQL Việt Nam cần đầu tư phát triển TM điện tử trong cung ứng DV. Ứng dụng được TM điện tử trong quá trình cung ứng DV sẽ giúp các DN nắm được thông tin phong phú về thị trường và đối tác; giúp tiết kiệm chi phí tạo ra DV; giúp giảm chi phí bán hàng và marketing.

Để nâng cao năng lực này, cần xây dựng hệ thống thông tin và dữ liệu của mình đồng thời sử dụng outsourcing yếu tố này từ thị trường bên ngoài, chú ý tăng cường liên kết và hợp tác nhằm có được hạ tầng thông tin và cơ sở dữ liệu về thông tin quản

lý hữu ích cho hoạt động tư vấn của DN. Chú ý gắn liền việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào việc thiết kế và sử dụng hệ thống thông tin và cơ sở dữ liệu. Một trong những điều kiện cơ bản và quan trọng để thực hiện giải pháp này là đòi hỏi các DN cần phải có những chuẩn bị về điều kiện tài chính để có được những đầu tư đồng bộ hệ thống. Để phát triển TM điện tử tại các DN cung ứng DV TVQL cần chú ý đầu tư về hạ tầng cơ sở công nghệ; đầu tư hạ tầng cơ sở nhân lực, đồng thời chú ý vấn đề bảo mật, an toàn. Vì thế việc đầu tư phát triển TM điện tử trong cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam có thể được thực hiện theo một số hướng sau:

- Đầu tư phát triển về hạ tầng cơ sở công nghệ. Các DN cần xây dựng một hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin đủ năng lực, bao gồm hai nhánh, tính toán và truyền thông. Hai nhánh này ngoài công nghệ thiết bị còn cần có một nền công nghiệp điện tử vững mạnh làm nền. Các DN cũng cần chú ý hạ tầng công nghệ cơ sở bao gồm hai mặt: một là tính tiên tiến, hiện đại cả về công nghệ và thiết bị; hai là tính phổ cập về kinh tế.

- Đầu tư về hạ tầng cơ sở nhân lực. Việc áp dụng TM điện tử trong các DN cung ứng DV TVQL đòi hỏi các nhân lực trong các DN này phải có kỹ năng thực tế ứng dụng CNTT một cách hiệu quả, và đặc biệt phải có một đội ngũ chuyên gia CNTT đủ mạnh.

- Chú trọng vấn đề bảo mật, an toàn. Các vấn đề về quản lý của các DN khi giao dịch qua TM điện tử phải hết sức chú ý đến vấn đề này bởi không chỉ liên quan đến những vấn đề của DN mà là liên quan đến những vấn đề của KH. Khi các dữ liệu kể cả chữ kí đều ở dạng số hóa, đặt ra yêu cầu nghiêm ngặt về tính bảo mật, an toàn, có hệ thống bảo mật, an toàn được thiết kế trên cơ sở kỹ thuật mã hóa hiện đại và một cơ chế an ninh hữu hiệu.

d. Nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp

Để nâng cao năng lực đội ngũ nhà tư vấn quản lý DN, các DN tư vấn cần chủ động trong việc tạo ra một đội ngũ các nhà tư vấn có năng lực đáp ứng yêu cầu được đánh giá qua 5 tham số: quy mô và cơ cấu đội ngũ có đủ trình độ chuyên sâu, chuyên ngành phủ được các lĩnh vực và loại hình quản lý DN; trình độ thông thái (tri thức đa ngành, đa lĩnh vực của đội ngũ (cả IQ và EQ)); trình độ kỹ năng (cứng và mềm) và kinh nghiệm cả về TVQL và QLDN của đội ngũ; năng lực R&D làm việc theo nhóm dự án và hành vi của đội ngũ; năng lực quan hệ và outsourcing nguồn nhân lực nghiên cứu và tư vấn. Muốn làm được điều này, các DN tư vấn Việt Nam có thể thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

Thứ nhất, xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập cơ chế thực thi chiến lược đó một cách có hiệu quả. Các DN tư vấn của Việt Nam cần nhận thức đây là một

nhệm vụ mang tính chiến lược và cấp bách không chỉ để giải quyết nhu cầu cạnh tranh hiện tại mà còn nhằm đáp ứng chiến lược phát triển lâu dài. Nội dung của chiến lược nguồn nhân lực có thể bao gồm: một là, xác định rõ những năng lực cốt lõi cần có để thực thi chiến lược KD, đây là vấn đề rất quan trọng mang tính bao trùm trong toàn bộ chiến lược nguồn nhân lực của DN tư vấn; hai là, hệ thống phương pháp luận và các công cụ, phương tiện đánh giá và tuyển dụng nhân lực minh bạch và khoa học; ba là, cơ chế đãi ngộ minh bạch có tác dụng khuyến khích nhân tài và giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là cơ chế đãi ngộ đối với đội ngũ nhân sự chủ chốt (các chuyên gia tư vấn của DN); bốn là, kế hoạch dài hạn về đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân lực của DN.

Thứ hai, xây dựng tiêu chuẩn công việc đối với chuyên gia tư vấn của DN (Xác định rõ ASK của nghề tư vấn). Đội ngũ chuyên gia tư vấn cần có kiến thức chuyên môn sâu, có kinh nghiệm thực tiễn (bao gồm cả kinh nghiệm tư vấn và kinh nghiệm trong ngành cụ thể liên quan đến KH tư vấn), tiếp thu được những tiến bộ mới của khoa học kỹ thuật, đồng thời cần có các kỹ năng như kỹ năng giao tiếp (đàm phán, thuyết phục, trình bày, lắng nghe,...), kỹ năng tư vấn, kỹ năng quản lý,... và kể cả kỹ năng marketing cho sản phẩm tư vấn của mình. Việc xác định tiêu chuẩn công việc (ASK) cho đội ngũ chuyên gia tư vấn của DN cần dựa trên cơ sở mô tả công việc của các vị trí chuyên gia khác nhau. Mỗi chức danh chuyên gia với mô tả công việc khác nhau sẽ có đòi hỏi khác nhau về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thái độ. Vì thế việc xác định ASK cho chuyên gia tư vấn của DN sẽ dựa vào mô tả công việc và mức chuẩn chung của nghề tư vấn trong ngành KD DV TVQL. Có thể tham khảo khung lực tư vấn của IMC USA (theo tiêu chuẩn quốc tế của ICMCI) được thể hiện trong phụ lục 15.

Trong đó, kiến thức của nhà tư vấn cần có bao gồm: những kiến thức ở lĩnh vực mang tính kỹ thuật như tài chính, chiến lược, nhân lực, quản lý công nghệ thông tin, quy trình, tiếp thị, phương tiện, đào tạo và những kiến thức thuộc lĩnh vực chuyên môn hóa như: vận tải, chăm sóc sức khỏe, tổ chức phi lợi nhuận, truyền thông, khu vực công, ngân hàng, sản xuất. Về năng lực tư vấn, các chuyên gia tư vấn cần có hiểu biết KD và nhận thức bên ngoài (chính trị, kinh tế, pháp luật, xã hội và môi trường); có năng lực quản lý các hệ KH, quản lý quá trình tư vấn (phát triển, phân phối); có kỹ năng và công cụ tư vấn (kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng tư duy phân tích, kỹ năng giao tiếp,...), có năng lực thực hành hoạt động quản lý; chủ động, nhạy bén, sáng tạo; cuối cùng là phải chuyên nghiệp và có đạo đức nghề nghiệp. Các kỹ năng tư vấn hiệu quả là vô giá đối với các nhà quản lý. Trong khi rất nhiều nhà quản lý không muốn làm "những nhà tư vấn" nhưng trên thực tế thì họ có những KH thân thuộc rất tin tưởng họ khi cần những lời khuyên chuyên nghiệp. Rất nhiều nhà quản lý đã từng học hỏi hoặc làm việc cho

những ông chủ chỉ biết chỉ huy và ra lệnh do đó họ cần phải học cách linh động hơn và sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau để đạt được những gì mà họ muốn. Giành được uy tín khi hợp tác với người khác cần phải linh động, giao tiếp tốt, thể hiện khả năng sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề và khả năng lãnh đạo sẽ giúp nhà tư vấn rất nhiều. Bên cạnh đó, các nhà tư vấn cần có các phẩm chất như sáng tạo, linh hoạt, hướng tới KH, cần sáng tạo trong việc tìm ra các giải pháp và các lựa chọn mới lạ; cần linh hoạt, linh động trong những thay đổi cần thiết hoặc biết thích nghi với các yêu cầu thay đổi và phải hướng tới KH, tôn trọng KH; tin cậy và giữ bí mật của KH.

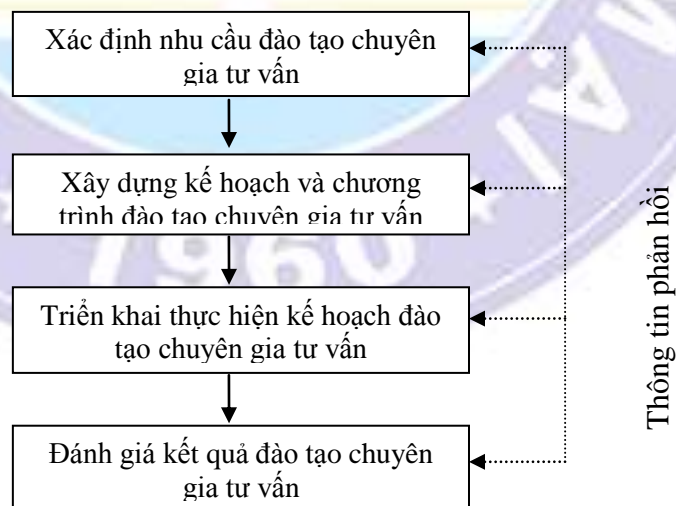
Thứ ba, cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn.

Các DN cung ứng DV TVQL cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn. Đây là vấn đề then chốt, có ý nghĩa quyết định đến chất lượng DV cung ứng trên thị trường. Bởi như đã phân tích trong thực trạng, một trong những điểm yếu của các DN tư vấn hiện nay là đội ngũ chuyên gia tư vấn còn thiếu kỹ năng tư vấn, năng lực thực tiễn cũng chưa đủ vững vàng khi thực hiện dự án tư vấn. Trong khi đó, các DN tư vấn cần có những chuyên gia tư vấn có kiến thức chuyên môn về nghề nghiệp vững vàng, có kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tư vấn tốt. Vì thế, các DN TVQL cần tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ chuyên gia tư vấn, đồng thời cần chú trọng coi trọng giá trị cá nhân và kinh nghiệm của chuyên gia. Một điểm các DN tư vấn cần lưu ý là đào tạo luôn có độ "trễ", nếu khi nào cần DN mới đào tạo thì sẽ không có đủ nhân lực cho sử dụng. Vì thế, ngay giai đoạn này, các DN TVQL Việt Nam cần xây dựng chiến lược đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn cho mình, từ đó xây dựng các kế hoạch và chương trình cụ thể theo từng giai đoạn thực hiện để đảm bảo có đủ các "năng lực cốt lõi" cho quá trình thực thi chiến lược KD của DN. Nhiều DN TVQL có tư tưởng đào tạo chuyên gia tư vấn họ sẽ không gắn bó lâu dài, như vậy sẽ tốn kém chi phí, không hiệu quả. Tuy nhiên đây là một quan niệm sai lầm. Cần lưu ý nếu muốn sử dụng chuyên gia tư vấn là "sản phẩm sẵn có" trên thị trường thì DN đó khó có thể đạt được những thành công trong thực tế. Các DN TVQL cần phải thay đổi nhận thức để thấy rằng, đây là một hoạt động đầu tư có hiệu quả và lâu dài nhất - đầu tư vào yếu tố con người, đặc biệt trong bối cảnh chất lượng của đội ngũ chuyên gia là yếu tố quyết định đến chất lượng của DV mà DN cung ứng. Để hạn chế việc chuyên gia không gắn bó, đặc biệt đội ngũ chuyên gia là các cộng tác viên, các DN TVQL có thể kết hợp đào tạo với các chính sách khác của quản trị nguồn nhân lực, như chính sách đãi ngộ đội ngũ chuyên gia, chính sách trọng dụng người tài. Ngoài chính sách đãi ngộ tốt, bao gồm cả đãi ngộ cả vật chất và tinh thần, các DN TVQL cũng có thể gắn bó chuyên gia với DN qua tính chuyên nghiệp trong hoạt động, qua việc chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ thống nhất và đặc biệt là chữ tín và thương hiệu của DN.

Các DN TVQL Việt Nam có thể sử dụng một hoặc một số hình thức đào tạo như sau: một là, đào tạo để chuẩn hóa chức danh, xuất phát từ tiêu chuẩn ASK chuyên gia tư vấn của DN, tiến hành đánh giá năng lực hiện tại của các chuyên gia tư vấn, từ đó xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo để đảm bảo năng lực của đội ngũ chuyên gia tư vấn đáp ứng được yêu cầu thực hiện các dự án tư vấn của KH; hai là, đào tạo mới, trong trường hợp các DN sử dụng nguồn lực tư vấn từ bên ngoài, sử dụng đội ngũ cộng tác viên là các chuyên gia đến từ các DN thực tế, các giảng viên đại học, các nhà nghiên cứu đến từ các cơ quan nghiên cứu, đối tượng này cần được đào tạo hội nhập về công việc tư vấn và môi trường làm việc, như kỹ năng tư vấn, quy trình tư vấn của DN, văn hóa DN, nội quy, quy chế, quy định.

Thông thường công tác đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn có thể được diễn ra tại DN, có thể tổ chức thành khóa đào tạo riêng để phát triển đội ngũ chuyên gia, hoặc đào tạo diễn ra trong quá trình tư vấn. Các DN tư vấn có thể tham khảo cách đào tạo chuyên gia của DN cổ phần tư vấn giáo dục Việt Nam. DN này tiến hành tổ chức các khóa đào tạo có tên gọi là "Chuyên gia tư vấn nhân sự" dành cho tất cả các cá nhân quan tâm, yêu thích nghề nhân sự, nghề tư vấn nhân sự, đã có kiến thức và kinh nghiệm về nghề nhân sự và đặc biệt là mong muốn trở thành chuyên gia tư vấn. Mỗi khóa học kết thúc, các học viên trải qua một bài kiểm tra đánh giá và phỏng vấn của DN để DN lựa chọn nhân lực cho phát triển đội ngũ chuyên gia tư vấn của mình. Với cách làm này, DN có nguồn để bổ sung vào lực lượng đội ngũ chuyên gia và đồng thời các học viên khi được tuyển đã trải qua một khóa đào tạo về kiến thức, kỹ năng của nghề tư vấn.

Các DN tư vấn có thể tham khảo quy trình được trình bày ở hình 3.3 dưới đây:



Nguồn: Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Quản trị nhân lực*, Nxb Thống kê

Trong đó:

➤ Xác định nhu cầu đào tạo chuyên gia tư vấn. Bước này được thực hiện trên cơ sở phân tích và xác định chiến lược KD của DN, kế hoạch nhân lực của DN; trình độ kỹ thuật công nghệ DN sử dụng, tiêu chuẩn công việc của đội ngũ chuyên gia; trình độ năng lực hiện tại của chuyên gia và nguyện vọng của họ. Đây là giai đoạn quan trọng bởi mang tính định hướng cho toàn bộ quá trình đào tạo của DN.

➤ Xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo chuyên gia. Bước này cần xác định rõ các chính sách đào tạo, các chương trình, các kế hoạch chi tiết và kế hoạch ngân sách cho việc đào tạo.

Nội dung của một chương trình đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn của DN có thể tham khảo bảng 3.3.

Bảng 3.3. Ví dụ về một chương trình đào tạo của DN cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

5W & 1H	Câu hỏi	Diễn giải
Who?	Đào tạo ai? Ai đào tạo?	Xác định rõ đối tượng được đào tạo theo từng chương trình cụ thể Xác định rõ chủ thể sẽ thực hiện chương trình đào tạo này (giảng viên)
Why?	Tại sao phải đào tạo?	Lý do phải đào tạo: đào tạo chuẩn hóa chức danh, đào tạo hội nhập, đào tạo thăng tiến
What?	Đào tạo cái gì?	Các nội dung đào tạo: kiến thức chuyên môn, kỹ năng tư vấn, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng marketing, kỹ năng tổ chức công việc, kỹ năng điều phối dự án, kỹ năng giải quyết xung đột, kỹ năng quản lý thời gian, phương pháp tư vấn, quy trình tư vấn,...
Where?	Đào tạo ở đâu?	Xác định địa điểm đào tạo, đào tạo bên trong DN hay cử các chuyên gia đến các Hiệp hội nghề nghiệp, các tổ chức đào tạo khác để được cung cấp kiến thức, kỹ năng
When?	Thời gian đào tạo?	Xác định thời gian đào tạo: thời điểm bắt đầu đào tạo, thời điểm kết thúc,...
How?	Đào tạo như thế nào?	Cụ thể là đề cập đến hình thức và phương pháp sử dụng để đào tạo

Nguồn: Tác giả

Khi xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo cũng cần xác định rõ về phương pháp và hình thức đào tạo. Một số phương pháp đào tạo và phát triển đội ngũ chuyên gia tư vấn có thể kể đến như: một là, phương pháp tình huống được sử dụng để đào tạo đội ngũ chuyên gia tư vấn thông qua các tình huống có thể gặp trong quá trình tư vấn, các tình huống có thể có thật hoặc giả định nhưng đều nhằm nêu bật một vấn đề thực tiễn có thể gặp khi tư vấn, người học thông qua việc giải quyết tình huống đó có thể được rèn luyện kỹ năng xử lý tình huống, kỹ năng tư vấn, kỹ năng phân tích tổng

hợp...; hai là, phương pháp nhập vai, các chuyên gia tư vấn sẽ thực hiện việc đóng kịch vào các vai các nhà tư vấn khác nhau xử lý các tình huống khác nhau, phương pháp này giúp các chuyên gia tư vấn rèn luyện nhiều kỹ năng trong tư vấn như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích, kỹ năng nhận diện vấn đề...; ba là, phương pháp kèm cặp, các chuyên gia tư vấn được tiếp cận luôn với công việc thực tế và được kèm cặp bởi các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm, các chuyên gia được đào tạo có thể tiếp cận với các công việc đơn giản ban đầu của nghề tư vấn, sau đó tính phức tạp của các công việc tăng dần. Hoặc ban đầu các chuyên gia tư vấn có kiến thức, được đào tạo bài bản về chuyên môn liên quan đến lĩnh vực tư vấn nhưng thiếu kỹ năng và chưa có kinh nghiệm tư vấn có thể thực hiện các công việc hậu cần (back office) chuyên hỗ trợ cho các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm để học hỏi thêm. Đây cũng là phương pháp được sử dụng tương đối phổ biến trong đào tạo chuyên gia tư vấn của các DN.

Tuy nhiên cần hết sức chú ý, hiệu quả của phương pháp đào tạo này phụ thuộc nhiều vào người đào tạo (người kèm cặp) và tính điển hình của dự án mà người được đào tạo tham gia.

➤ Triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo chuyên gia tư vấn

Quá trình này thể hiện rõ vai trò tổ chức, điều phối, hướng dẫn, động viên của nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực đã vạch ra.

Việc triển khai thực hiện cần có những lưu ý khác nhau đối với các quá trình đào tạo. Cần lưu ý thiết lập hệ thống thông tin phản hồi để từ đó có sự điều chỉnh kịp thời.

➤ Đánh giá kết quả sau đào tạo

Đây là giai đoạn các DN tư vấn cần chú trọng để đánh giá kết quả về mức độ đạt được sau đào tạo. Đội ngũ chuyên gia tư vấn của DN đã được cung cấp kiến thức, hoàn thiện kỹ năng và rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp như thế nào sau đào tạo. Tuy nhiên nếu chỉ dừng lại ở đó không đủ mà còn cần phải đo lường sự thay đổi trong thực tiễn hoạt động của các chuyên gia đó. Bởi dấu hiệu cho một chương trình đào tạo thành công là sự nâng cao chất lượng DV thông qua sự phát triển về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thái độ của chuyên gia.

Thứ tư, tăng cường công tác outsourcing nguồn lực tư vấn. Do đặc thù của nghề tư vấn nên bên cạnh đội ngũ chuyên gia tư vấn thường xuyên của mình, các DN tư vấn Việt Nam cần tăng cường outsourcing nguồn lực tư vấn. Các DN cần sử dụng đội ngũ cộng tác viên là nhà khoa học, giảng viên các trường đại học theo các chuyên ngành tương ứng, cán bộ nghiên cứu các Vụ Viện. Việc sử dụng hình thức cộng tác viên kết

hợp với nhân lực cơ hữu sẽ nâng cao năng lực và khả năng đáp ứng nhu cầu KH, đồng thời tiết kiệm chi phí quản lý DN. Ví dụ với lĩnh vực TVQL nhân sự, các DN hoạt động chuyên sâu trong lĩnh vực này có thể sử dụng các cộng tác viên là giảng viên các trường đại học có chuyên ngành giảng dạy về quản trị nguồn nhân lực và các giám đốc nhân sự tại các DN lớn.

Thứ năm, nâng cao chất lượng công tác bố trí và sử dụng chuyên gia tư vấn theo các dự án tư vấn phù hợp. Tùy theo từng dự án tư vấn với các nội dung tư vấn theo yêu cầu của KH, cần có những sắp xếp, bố trí chuyên gia cho phù hợp, theo hướng đảm bảo logic hiệu suất, đồng thời chú trọng lấy sở trường làm chính, đảm bảo logic tâm lý xã hội. Đồng thời cũng hết sức lưu ý đến các nguyên tắc đảm bảo bố trí theo nhóm làm việc hiệu quả. Việc bố trí sắp xếp các chuyên gia theo nguyên tắc đúng người, đúng việc, đúng thời điểm sẽ tạo nền tảng quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của dự án.

Thứ sáu, thực hiện các chính sách đãi ngộ nhằm thu hút các chuyên gia giỏi. Để thu hút được các chuyên gia giỏi, các DN cần xây dựng chính sách thu hút nhân tài và giữ người giỏi. Một DN có định hướng chiến lược phát triển rõ ràng, có quy mô đầu tư KD sẽ thuận lợi trong thu hút chuyên gia giỏi. Tuy nhiên cũng cần có chính sách đãi ngộ ưu đãi cả về vật chất và tinh thần (lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, cổ phần, môi trường làm việc, văn hóa DN...). Trong đó, cần có chế độ ưu đãi riêng cho những nhân sự chủ chốt, những chuyên gia chủ chốt, gắn kết họ trở thành những người chủ của DN, tạo tâm lý công việc họ làm không phải chỉ để có thu nhập mà là để xây dựng cho DN của chính họ như một số DN TVQL trong thực tiễn dùng chính sách đãi ngộ qua cổ phần tại DN.

e. Nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp tư vấn kiến tạo tri thức

Với các DN tư vấn Việt Nam, kết quả đánh giá thực trạng cho thấy, năng lực này của các DN tư vấn Việt Nam còn ở mức trung bình, trong khi đó, đây lại là năng lực rất quan trọng trong số các năng lực cốt lõi và khác biệt của MCSBUs. Vì vậy thời gian tới việc chú trọng nâng cao năng lực này nên được coi là ưu tiên của các DN tư vấn Việt Nam. Để nâng cao năng lực quản trị DN tư vấn kiến tạo tri thức, cần chú trọng nâng cao 4 tham số: năng lực quản lý quá trình kiến tạo tri thức mới; năng lực lãnh đạo DN tư vấn dựa trên giá trị và tri thức; năng lực phát triển giá trị và danh tiếng thương hiệu của DN tư vấn và năng lực xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa DN tư vấn.

Để phân biệt năng lực quản lý và năng lực lãnh đạo, xin trích một sự phân biệt của GS.TS. Nguyễn Bách Khoa [30]:

Quản lý trong tổ chức cũng tương tự như đương đầu với tính phức hợp - quản lý tốt đạt tới một mức độ trật tự và thống nhất của các chuẩn mực then chốt, ví dụ như chất lượng và tính sinh lợi của sản phẩm. Để ứng xử với tính phức hợp các nhà quản lý phải lập kế hoạch, lập ngân quỹ, tổ chức và kiểm tra. Đánh giá năng lực quản lý vì vậy cần phải cân nhắc thực hành quản lý đó có hiệu quả và hiệu năng ra sao trong so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Khác với quản lý, lãnh đạo lại giống như là đương đầu với thay đổi để đạt tới một tầm nhìn, điều này đòi hỏi khả năng làm động cơ thúc đẩy, truyền cảm hứng - giữ mọi người hành động đúng định hướng bất chấp những trở ngại làm thay đổi định hướng bằng việc thu hút, hấp dẫn những nhu cầu, giá trị, cảm xúc có tính căn bản nhưng thường chưa được khai thác của mọi người. Việc đánh giá năng lực lãnh đạo cần thiết phải cân nhắc nền tảng của sự thay đổi được thể hiện ở quan trắc môi trường bên ngoài đang đối diện với tổ chức trong tương lai. Các thách thức đối diện với tổ chức càng lớn thì tầm quan trọng của lãnh đạo hiệu quả lại càng lớn.

Thứ nhất, về năng lực quản lý quá trình kiến tạo tri thức mới. Thời gian tới, các DN tư vấn Việt Nam cần ý thức được rằng quá trình kiến tạo tri thức mới không chỉ thể hiện qua năng lực R&D các sản phẩm chuyên biệt, mà đó là một quá trình đồng kiến tạo tri thức dựa trên một tầm nhìn tri thức, một mục tiêu thúc đẩy, một quá trình đối thoại và thực hành trong những bối cảnh được chia sẻ và đang chuyển động để vòng xoáy kiến tạo chuyển từ tri thức ngầm ẩn thành tri thức hiển lộ và làm tăng giá trị tài sản trí tuệ của DN theo đúng nguyên lý quản trị các dòng chảy tri thức.

Thứ hai, về năng lực lãnh đạo quá trình kiến tạo tri thức mới. Các DN tư vấn cần nhận thức rõ ràng và sâu sắc rằng đây cũng là một phương thức QTKD mới đòi hỏi phải nâng cấp năng lực lãnh đạo dựa trên giá trị và tri thức nghĩa là năng lực lãnh đạo thông thái, khôn ngoan và cẩn trọng thực tế trong đề xuất, lựa chọn, kiến tạo giá trị chứ không phải chỉ là sản phẩm, không phải là cái trực tiếp thỏa mãn nhu cầu mà là phương thức thỏa mãn nhu cầu DN-KH. Cần hạn chế tình trạng lãnh đạo chiến lược nặng về sản phẩm, cần chuyển sang lãnh đạo theo giá trị và dựa trên tri thức.

Thứ ba, về năng lực phát triển giá trị và danh tiếng thương hiệu của DN tư vấn. Các DN tư vấn cần nhận thức rằng đây là một trong những tài sản vô hình nhưng càng ngày càng chứng tỏ được vai trò và vị trí của nó trong nâng cao năng lực cung ứng DV. Đây không chỉ là năng lực cốt lõi mà còn là khác biệt quan trọng nhất của mỗi DN và được đo bằng giá trị của tài sản thương hiệu. Để thúc đẩy năng lực này các DN tư vấn cần có chiến lược xây dựng và phát triển bài bản và tổ chức thực hiện tốt chiến lược đó

như đã trình bày ở các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cung ứng động và năng lực cung ứng theo cấu trúc giá trị của các MCSBUs.

Thứ tư, về năng lực xây dựng và phát huy bản sắc văn hóa DN tư vấn. Với đặc điểm của các DN tư vấn Việt Nam đều còn khá "trẻ", mới hoạt động trên thị trường nên cần tiếp tục có các nỗ lực xây dựng văn hóa DN và phát huy bản sắc của các DN tư vấn. Cần chú ý có lộ trình rõ ràng cho quá trình này bởi đây là hoạt động không thể mang tính hình thức với những giá trị được mặc định, cũng không được đốt cháy giai đoạn từ thấp đến cao.

3.3.2. Giải pháp nâng cao năng lực cung ứng giá trị cho khách hàng

a. Nâng cao năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho khách hàng mục tiêu

Với các DN tư vấn Việt Nam, năng lực này được thể hiện qua 3 tham số sau: khả năng nhận biết và lựa chọn (đoạn) thị trường mục tiêu; khả năng đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu; khả năng lựa chọn giá trị chào hàng khác biệt hóa nổi trội cho mỗi (đoạn) thị trường mục tiêu của DN tư vấn. Các DN tư vấn phải nhận dạng và thực hiện các quyết định chiến lược thị trường căn cứ vào phân tích tính hấp dẫn thị trường và sức mạnh KD của mình để nâng cao năng lực lựa chọn giá trị cung ứng cho KH mục tiêu. Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng nâng cao năng lực nghiên cứu nhu cầu thị trường. Trước hết các DN tư vấn Việt Nam cần xây dựng một kế hoạch bài bản trong nghiên cứu thị trường, từ đó xác định rõ ràng tập KH mục tiêu và cách thức để tiếp cận KH đó nhằm chiêu thị, thu hút và phát triển họ. Nâng cao năng lực nghiên cứu nhu cầu thị trường sẽ giúp nâng cao năng lực nhận biết và lựa chọn thị trường mục tiêu của DN tư vấn. Kế đó, kết quả của việc nghiên cứu nhu cầu thị trường cũng giúp các DN tư vấn đề xuất và đưa ra được các đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu. Ở đây cần đặc biệt lưu ý việc đề xuất và định vị giá trị trên thị trường mục tiêu cần chuyển từ khái niệm cung cấp các sản phẩm DV TVQL chiến lược, TVQL nhân sự, TVQL Marketing sang khái niệm cung ứng giá trị cho KH theo cách làm của MDF Việt Nam, chẳng hạn, chẩn đoán DN, tăng cường năng lực quản lý chiến lược, hệ thống tiền lương. Đây cũng là vấn đề mà nếu giải quyết được cũng giúp tạo ra sự khác biệt nổi trội trong chào hàng của các DN tư vấn. Việc nâng cao năng lực nghiên cứu thị trường cũng gắn liền với việc nâng cao năng lực Marketing của các DN tư vấn đã được phân tích ở các giải pháp nâng cao năng lực cung ứng cốt lõi và bền vững nhằm nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam.

b. Nâng cao năng lực quản lý và phát triển khách hàng mục tiêu

Với các DN tư vấn Việt Nam năng lực này được thể hiện qua 3 tham số sau: khả năng truyền thông đại chúng thu hút KH mục tiêu; khả năng giữ gìn và phát triển KH

mục tiêu; khả năng CRM của DN tư vấn. Để nâng cao năng lực này, có thể thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, tăng cường khả năng truyền thông đại chúng. Cần thiết tăng cường khả năng này để nhằm tăng lực hút KH đến với công ty. Với chiến lược nghiên cứu thị trường bài bản đã được đề cập đến ở giải pháp trên chắc chắn sẽ tạo điều kiện cho việc tổ chức nghiên cứu hành vi mua của KH trên thị trường, để tiến hành thu thập thông tin về nhu cầu tư vấn và xử lý các thông tin đó để xác định được quy mô và cơ cấu KH. Cần chú trọng sử dụng các kênh tiếp cận KH qua quảng cáo. Tăng cường công tác xây dựng uy tín, thương hiệu song song với công tác Marketing của DN. Có thể tăng cường sử dụng nhiều hình thức quảng bá, tiếp cận với KH, thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, như hoạt động của các cơ quan báo chí, các đài phát thanh truyền hình, thư ngỏ và đặc biệt là internet. Chú trọng đầu tư website của DN, thường xuyên cập nhật thông tin mới. Các DN cũng có thể cung cấp các giải pháp tư vấn miễn phí đăng tải trên trang web của DN nhằm thu hút sự chú ý của KH. Bên cạnh đó, các DN tư vấn cũng nên tiếp tục duy trì việc tiếp cận KH thông qua kênh quan hệ cá nhân bằng con đường marketing truyền miệng. Bởi như đã phân tích trong thực trạng, đây vốn dĩ vẫn là một trong những cách thức tiếp cận KH mà các DN tư vấn đang sử dụng, đây cũng là một cách tiếp cận khá hữu hiệu tại thị trường Việt Nam, vì vậy bên cạnh đa dạng hóa các cách thức tiếp cận KH mới, cần tiếp tục duy trì và phát triển các cách tiếp cận KH truyền thống. Tuy nhiên điểm mới cần cải tiến là các DN tư vấn có thể thực hiện chính sách khuyến khích đối với các DN có giới thiệu KH sử dụng DV của DN. Chính sách này có thể được thực hiện dưới dạng là chính sách hoa hồng giành cho cộng tác viên của DN hoặc các gói DV ưu đãi có thể giành cho DN khi có nhu cầu sử dụng sản phẩm DV tư vấn hoặc đào tạo. Ví dụ có thể giành 10% - 20% giá trị hợp đồng hoặc 1 - 2 khóa đào tạo có giá trị tương đương trong số các DV DN hiện đang cung cấp trên thị trường.

Thứ hai, chú trọng phát triển DV KH. DV KH cũng như chăm sóc KH là một trong những yếu tố quyết định việc KH có quay lại hay không. Như kết quả của chương trình nghiên cứu DV hỗ trợ KH - Đại học Havard (còn gọi là TARP) phát hiện ra rằng chỉ có 1/26 KH sẽ phàn nàn khi gặp chuyện không vừa ý. Như vậy, nếu DN nhận được lời phàn nàn của 10 KH, tức đang có tới 260 KH khác giữ lặng lẽ rồi bỏ DN quay sang các đối thủ cạnh tranh. Đó có thể là một trục trặc trong khâu cung ứng DV, có thể là thái độ bất hợp tác, không thiện chí của nhân viên tiếp xúc,... Hiểu rõ các suy nghĩ của KH và quan tâm đến DV chăm sóc KH là rất quan trọng việc nâng cao chất lượng DV KH nhằm nâng cao năng lực quản lý phát triển KH mục tiêu.

Thứ ba, nâng cao khả năng truyền tải thông điệp về giá trị/lợi ích của DV TVQL do DN cung cấp. Một trong những hạn chế hiện nay của các DN tư vấn Việt Nam là khả năng truyền tải thông điệp về lợi ích sử dụng DV còn thấp. Trong khi đó, việc KH nhận thức được về điều này sẽ có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua DV của họ, một loại sản phẩm vô hình mà chỉ đến khi sử dụng mới đánh giá được chất lượng và giá trị nó mang lại.

c. Nâng cao năng lực quản lý nhu cầu khách hàng mục tiêu

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng nâng cao 3 tham số sau: khả năng truyền thông cá nhân, thuyết phục KH về giá trị cung ứng; khả năng thương thảo và giao kết cấu trúc sản phẩm DV chuyên biệt; khả năng thương thảo và giao kết giá/phí và các điều kiện TM sản phẩm DV của DN tư vấn. Muốn vậy, thời gian tới các DN tư vấn Việt Nam có thể tập trung thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

Thứ nhất, nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu lực truyền thông cá nhân. Để có hiệu lực thuyết phục KH toàn diện cần chú trọng đến cả truyền thông đại chúng và truyền thông cá nhân, để vừa thu hút KH vừa biến KH trở thành người mua sản phẩm, DV của mình. Đồng thời các DN tư vấn Việt Nam nên sử dụng kết hợp các công cụ marketing trực tiếp, marketing tương tác và marketing quan hệ.

Thứ hai, xây dựng quy trình đàm phán và kí kết hợp đồng với KH giúp nâng cao hiệu quả của việc thương thảo. Các DN TVQL cần xây dựng và chuẩn hóa quy trình đàm phán và kí kết hợp đồng. Đây là công việc quan trọng bởi trong quá trình triển khai thực hiện, quy trình không chỉ giúp nâng cao hiệu quả của việc thương thảo mà còn giúp giảm thiểu các rủi ro có thể gặp phải trong kí kết và triển khai thực hiện hợp đồng sau này. Một điểm khác biệt so với các DN cung ứng các DV khác là ở các DN TVQL, chủ thể tiến hành đàm phán chính là các chuyên gia tư vấn, bởi chính họ sẽ là những người am hiểu nhất về các khía cạnh chuyên môn của DV DN cung cấp. Đây cũng là thời điểm các chuyên gia đã chẩn đoán và xác định được nhu cầu tư vấn của KH, nên cần đẩy nhanh quá trình KH đi đến quyết định sử dụng DV TVQL càng sớm càng tốt. Các DN có thể gửi đến KH các chào hàng với nội dung đề xuất hết sức cụ thể, liên quan đến thực trạng vấn đề KH gặp phải, định hướng giải pháp đưa ra và chi phí DV phải trả. Trong đó, chứng minh rõ lợi ích các DN-KH có được khi sử dụng DV của DN. Cũng cần lưu ý về tính cụ thể của lợi ích mà KH nhận được, đó không phải là lời khuyên chung chung, mà có thể là các sản phẩm tư vấn sau này phía tư vấn sẽ cung cấp cho khách hàng.

Các DN TVQL cũng có thể tham khảo quy trình đàm phán như sau:

Bước 1: Thu thập thông tin cơ bản về KH. Khi các nhà tư vấn đã giao dịch với KH để nhận diện và phát triển nhu cầu tư vấn của KH, cần tiếp tục thu thập thêm các thông tin cơ bản về KH, thông tin thu thập được càng nhiều càng giúp nhà tư vấn có thêm các hiểu biết về KH cũng như vấn đề họ gặp phải để có cơ sở thực tế cho việc đàm phán và đưa ra giải pháp cho vấn đề gặp phải của họ.

Bước 2: Đặt mục tiêu có tính khả thi. Cần thiết đưa ra những mục tiêu cụ thể của từng bước đàm phán, làm sao để đối tác tiến dần đến quyết định mua DV của DN. Đặc biệt khi đó là trình bày đề xuất về DV bạn dự định cung cấp khi đã nhận diện và xác định được nhu cầu tư vấn của KH. Bên cạnh đó, cũng cần xác định BATNA (best alternative to a negotiated agreement) - mức thay thế có thể chấp nhận được. Nghĩa là đưa ra các giả định về những tình huống có thể xảy ra khi đàm phán và các mức DN có thể chấp nhận được để đảm bảo tính linh hoạt trong quá trình đàm phán của các nhà tư vấn.

Bước 3: Chuẩn bị các tài liệu cần thiết. Những tài liệu cần thiết ở đây bao gồm: hồ sơ năng lực của DN, những dự án DN đã thực hiện để chứng minh bằng thực tiễn khả năng thực hiện dự án. Bên cạnh đó cũng cần chuẩn bị danh thiếp, catalogue, đề xuất thực hiện, báo giá và cả những công cụ hỗ trợ kỹ thuật như máy tính, đèn chiếu,...

Bước 4: Tiến hành đàm phán. Đây là giai đoạn rất quan trọng. Khi thực hiện đàm phán cần chú ý xây dựng các mối quan hệ thiện cảm; chú ý quan sát khi đàm phán; chú ý đặt ra những câu hỏi và lắng nghe; đưa ra những dẫn chứng tình huống và đưa ra những giải pháp hiệu quả. Giai đoạn này có thể sử dụng các đòn bẩy như: nhu cầu, vật chất, quyền lực, xung đột... để thúc đẩy quá trình đi đến quyết định mua hàng của DN-KH. Nhiệm vụ chính của nhà tư vấn trong giai đoạn này là phải làm cho KH tin tưởng vào sản phẩm và DV của DN cũng như những gì nhà tư vấn đã cam kết. Kết thúc cuộc giao dịch, nhà tư vấn nên tóm tắt lại những yêu cầu và giải pháp thực hiện, sẵn sàng trả lời bất cứ câu hỏi nào của KH để làm vững thêm quyết định.

Bước 5: Tiến hành kí kết hợp đồng tư vấn. Sau khi đạt được các thỏa thuận trong quá trình đàm phán, cần thiết cụ thể và triển khai ngay thành các hợp đồng tư vấn và kí kết với KH. Khi kí kết hợp đồng, cần lưu ý: về đảm bảo tính pháp lý của hợp đồng được kí kết như các văn bản pháp lý quy định về hợp đồng; chủ thể kí hợp đồng của DN KH phải là người đại diện theo pháp luật của DN; các điều khoản phạt vi phạm hợp đồng. Đây là bước rất quan trọng bởi những nỗ lực của các chuyên gia tư vấn trong quá trình đàm phán có thể không có ý nghĩa gì nếu hợp đồng không được kí kết hoặc kí kết nhưng không đảm bảo tính pháp lý. Việc ký hợp đồng phải dựa trên một hay nhiều văn bản pháp luật để sau khi có tranh chấp phát sinh thì văn bản pháp luật đó là cơ sở pháp lý cho việc áp dụng và giải quyết các tranh chấp đó. Ngoài ra đối với việc quy định rõ các điều

khoản phạt vi phạm hợp đồng cần lưu ý đây là điều khoản rất quan trọng nhằm bảo vệ lợi ích cho bên bị vi phạm trong trường hợp một bên vi phạm hợp đồng.

Thứ ba, cải thiện kỹ năng đàm phán và thương lượng của đội ngũ bán hàng. Yếu tố đóng vai trò quyết định bên cạnh việc hình thành quy trình rõ ràng khi thương thảo để giao kết hợp đồng với khách chính là kỹ năng đàm phán và thương lượng của đội ngũ bán hàng (có thể là các chuyên gia tư vấn). Trong quá trình thương lượng, đàm phán với KH phải hết sức lưu ý về tâm lý e ngại khi sử dụng DV do tính mới mẻ của DV. Bởi trong thực tế có những trường hợp có nhu cầu thực sự, nhưng do e ngại "lộ bí mật KD", do chi phí sử dụng DV cao.

Có thể tham khảo một số nguyên tắc đàm phán sau: *một là*, tạo ấn tượng ban đầu tốt. Cần tạo một bầu không khí tin cậy, dễ chịu tạo ấn tượng ban đầu tốt với đối tác trước khi đi vào chủ đề và nội dung của buổi đàm phán. Phải luôn nhớ sẽ không có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng ban đầu; *hai là*, sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ khi đàm phán. 55% hiệu quả của quá trình giao tiếp được quyết định bởi giao tiếp phi ngôn ngữ. Vì thế, người đàm phán và thương lượng phải lưu ý về trang phục, cử chỉ, điệu bộ đáng điệu,... Một gương mặt hồ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ phía đối tác thương lượng. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán cũng được thể hiện trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán thành công nếu người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình đang đóng kịch; *ba là*, xác định rõ mục tiêu đàm phán và bám sát mục tiêu trong suốt quá trình đàm phán. Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng của mình thành những mục tiêu nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chóng đạt được; *bốn là*, rèn luyện kỹ năng lắng nghe tốt, hỏi nhiều thay cho nói nhiều. Người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết lắng nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe KH trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Quan sát xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bức bối không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin. Bên cạnh đó, người nào hỏi nhiều thì người đó sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng

nghe bạn có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán. Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp. Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu đàm phán. Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi đón đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không. Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu; *năm là*, biết trình bày, sử dụng từ ngữ linh hoạt. Không nên nói với KH vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Cũng không nên nói thẳng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói DV của mình giá rẻ vì thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hóa, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không còn quá gay gắt khi tiếp tục đàm phán; *sáu là*, có ý thức tư duy, sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết. Đây là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đây là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng. Người có khả năng đàm phán tốt phải là người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu ký kết một hợp đồng KD nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cả, ngã về không"; *bảy là*, biết kết luận, trao đổi điểm thống nhất trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới. Làm được điều đó tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tóm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

Thứ tư, chứng minh các tiêu chuẩn và đạo đức KD rõ ràng đối với KH. Trong thương lượng và đàm phán với KH, các nhà tư vấn bên cạnh việc chứng minh giá trị kỳ vọng KH có thể có khi sử dụng DV còn cần cho KH thấy tính chuyên nghiệp trong

cung ứng DV cả về đạo đức và kỹ thuật. Cụ thể là tiêu chuẩn và đạo đức KD của DN cũng như việc hợp tác giữa các DN tư vấn để nâng cao tiêu chuẩn nghề nghiệp. Thực tế còn có hiện tượng DN chưa tin tưởng vào nhà tư vấn vì sợ lộ thông tin. Điều này đòi hỏi các DN tư vấn phải thể hiện rõ trách nhiệm bảo mật thông tin của KH. Đây không chỉ là đạo đức nghề nghiệp mà còn là tôn chỉ hoạt động của DN cung ứng. Một trong những yếu tố quyết định đến chất lượng DV là ý tưởng sáng tạo hay, độc đáo, kết hợp với quá trình triển khai phải đồng bộ, có sự giám sát chặt chẽ thể hiện tính chuyên nghiệp. Một ý tưởng hay nhưng khi triển khai thực hiện không chuyên nghiệp thì kết quả thấp và đôi khi bị tác dụng ngược. Quá trình thương lượng, KH và nhà cung cấp DV cần thảo luận để quy định rõ ràng, cụ thể trách nhiệm của hai bên từ khi hình thành ý tưởng ban đầu cho đến khi triển khai thực hiện dự án để đảm bảo tính nhất quán và điều chỉnh kịp thời khi cần thiết nhằm giúp cho tư vấn thực hiện đúng những cam kết ban đầu và quản lý được kỳ vọng của KH để cả hai bên cùng hài lòng khi dự án kết thúc. Việc thống nhất được điều này sẽ là tăng lòng tin của KH đối với nhà tư vấn.

d. Nâng cao năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu

Để nâng cao năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu, các DN tư vấn cần chú trọng nâng cao 4 tham số sau: khả năng R&D thiết kế gói giải pháp tư vấn; khả năng quản lý chất lượng sản phẩm chuyên biệt; khả năng quản lý năng suất DV cung ứng; khả năng chuyển giao/ thực hiện giá trị cung ứng.

Thứ nhất, nâng cao khả năng R&D thiết kế gói giải pháp tư vấn. Đây là tiêu chí được đánh giá thấp nhất trong năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu thị trường mục tiêu của các DN tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Vì thế để nâng cao năng lực này, thời gian tới các DN tư vấn Việt Nam cần rất chú trọng trong việc R&D thiết kế các sản phẩm chuyên biệt. Các DN tư vấn cần nâng cao năng lực nghiên cứu, phân tích, tìm ra vấn đề và căn nguyên của vấn đề các DN-KH gặp phải. Muốn vậy các DN tư vấn phải tiến hành khảo sát toàn diện các vấn đề DN đang gặp phải từ đó phân tích tìm hiểu nguyên nhân sâu xa dẫn đến vấn đề chứ không chỉ dừng lại ở những nguyên nhân hời hợt bên ngoài. Trách nhiệm của chuyên gia tư vấn: phát hiện vấn đề cho DN; cung cấp giải pháp cho DN; qua đó giúp đem lại giá trị gia tăng cho DN; bảo mật cho DN. Lưu ý nhà tư vấn không làm thay cho DN (đây là chức năng của DV hỗ trợ). Để làm được điều này lại dẫn đến vấn đề cần nâng cao năng lực đội ngũ chuyên gia tư vấn. Đồng thời cũng cần có những phân tích nhận định, định hướng cho KH về mối liên hệ giữa việc đáp ứng nhu cầu cục bộ với sự mất cân đối tổng thể DN-KH để từ đó có thêm các sự lựa chọn cho DN-KH trong việc thực hiện giải pháp cho vấn đề cụ thể hay đặt trong mối quan hệ tổng thể để giải quyết vấn đề.

Thứ hai, nâng cao khả năng quản lý chất lượng sản phẩm chuyên biệt. Bên cạnh việc nâng cao khả năng R&D thiết kế gói giải pháp tư vấn, các DN tư vấn cần kết hợp với việc nâng cao khả năng quản lý chất lượng sản phẩm chuyên biệt. Cho dù các DN tư vấn đánh giá cao về chất lượng DV của mình nhưng nếu KH không thừa nhận thì điều đó là vô nghĩa. Cần khắc phục 5 điểm yếu mà theo đánh giá thực trạng ở chương 2 đã chỉ rõ: 01 điểm yếu về phía KH và 04 điểm yếu về phía DN. Về phía KH, với điểm yếu về việc không tự quản lý chất lượng đặt hàng DV, các DN tư vấn cần có những hướng dẫn KH, đặc biệt trong công tác nghiên cứu nhu cầu để nhận diện đầy đủ nhu cầu KH, từ đó giúp KH xác định rõ mức chất lượng kì vọng, tránh sự không rõ ràng hoặc lộn xộn khi hình dung về mức chất lượng này, gây ra sự khó đánh giá và cảm nhận khi DN tư vấn cung ứng DV. Với 04 điểm yếu về phía DN tư vấn, cần có các biện pháp cụ thể để lấp 4 lỗ hổng lớn: một là về sản phẩm kì vọng của KH và chất lượng nhận thức của nhà tư vấn, cùng việc nâng cao khả năng quản lý nhu cầu các KH mục tiêu, các DN tư vấn xác định rõ nhu cầu của KH, giúp KH xác định rõ mức chất lượng kì vọng cũng sẽ định hướng cho chất lượng nhận thức của nhà tư vấn, bởi chất lượng KH kì vọng chính là chất lượng DV mà DN tư vấn cần cung cấp; hai là giữa nhận thức với thông đạt cho nhà thiết kế thành những chỉ số chuyên biệt, với lỗ hổng này, các DN tư vấn cần thiết kế hệ thống thông tin quản lý đảm bảo sự truyền tải thông tin nhanh chóng và đảm bảo tính chính xác về chất lượng kì vọng của KH làm cơ sở cho quá trình thiết kế DV chuyên biệt; ba là về chỉ số chất lượng sản phẩm chuyên biệt với thực tế sản phẩm được cung ứng, chính việc xây dựng quy trình tư vấn rõ ràng, từ đó có quá trình tổ chức thực hiện việc cung ứng DV khoa học sẽ giúp giảm thiểu rủi ro xảy ra; bốn là giữa thực tế chất lượng sản phẩm DV cung cấp với truyền thông bên ngoài của DN, đây là lỗ hổng khá quan trọng đòi hỏi các DN tư vấn phải san bằng, phải quản lý tốt cả chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng, đặc biệt là chất lượng chức năng, những vướng mắc phát sinh trong quá trình tư vấn cần được kịp thời giải quyết.

Thứ ba, nâng cao khả năng quản lý năng suất cung ứng DV. Việc quản lý năng suất DV là hoạt động cần nhận được sự quan tâm của các DN cung ứng DV TVQL. Bởi đó là một trong những yếu tố quyết định đến chi phí, tăng uy tín và lợi nhuận và đồng nghĩa là ảnh hưởng đến năng lực cung ứng của DN tư vấn, và được xếp vào nhóm năng lực nguồn lực để tạo thành năng lực cung ứng cốt lõi của DN đó. Thời gian qua khả năng này được đánh giá thấp thứ hai trong số các tiêu chí phản ánh năng lực kiến tạo giá trị đáp ứng nhu cầu các KH mục tiêu. Vì thế thời gian tới các DN tư vấn Việt Nam cần nâng cao hiệu suất thiết kế sản phẩm DV chuyên biệt, đảm bảo thời gian cung cấp DV đúng

hạn, và nâng cao năng suất hoạt động điều phối các khâu trong quá trình tư vấn, hiện đại hóa các công nghệ sử dụng (cơ sở dữ liệu cung cấp thông tin, hình thức cung cấp DV cho KH bằng e-commerce), nâng cao trình độ của đội ngũ nhân lực,... Để nâng cao năng lực quản lý năng suất DV tư vấn, các nhà quản trị cần nắm rõ các yếu tố chi phối năng suất DV. Những yếu tố này trải dài dọc quá trình DV, bao gồm các yếu tố thuộc DN và những yếu tố thuộc KH, trong đó có 4 yếu tố được kể đến bao gồm: chất lượng nhân sự; công nghệ và thiết bị; quy trình cung ứng DV và phương thức tác động qua lại của KH với người cung cấp DV. Quá trình tăng năng suất cung ứng DV đòi hỏi phải có sự tham gia tích cực của KH. Vì thế trong thực tế, các nhà quản trị phải chú ý giải quyết những vấn đề nhạy cảm liên quan đến KH và làm rõ cho KH những cơ hội tăng năng suất DV. Như thế sẽ khuyến khích được KH tăng cường hợp tác với DN và chủ động đổi mới cơ chế tiêu dùng DV giúp tăng năng suất cung ứng DV. Để tác động đến KH làm họ chủ động tham gia vào quá trình tăng năng suất DV, các DN TVQL có thể quan tâm đến 7 vấn đề sau: tăng lòng tin của KH; hiểu rõ mong muốn và tập quán của KH; thử nghiệm trước một quy trình mới; nắm rõ các yếu tố chi phối tới hành vi của KH; hướng dẫn các KH hiểu biết phương thức áp dụng các đổi mới; khuếch trương các lợi ích và khuyến khích KH thực nghiệm đổi mới; giám sát và đánh giá hoạt động.

Thứ tư, nâng cao khả năng chuyển giao/ thực hiện giá trị cung ứng. Kết quả điều tra thực tế ở chương 2 cũng cho thấy những đánh giá không khả quan về khả năng chuyển giao gói giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH. Vì thế rất cần nâng cao khả năng chuyển giao giá trị cung ứng cho KH của các DN tư vấn. Các DN tư vấn cần tăng cường năng lực điều phối dự án tư vấn, chú trọng quá trình chuyển giao sản phẩm tư vấn, tăng cường hoạt động đào tạo chuyển giao, đảm bảo yếu tố thời gian, đảm bảo tính kịp thời, trên cơ sở đó nâng cao chất lượng DV. Các DN tư vấn Việt Nam có thể học tập kinh nghiệm của các tập đoàn lớn của thế giới trong lĩnh vực tư vấn như KPMG, MDF, Ernst & Young. Các tập đoàn này rất quan tâm đến việc tăng cường cả "phần cứng" và "phần mềm" của chuyển giao. Cần xây dựng quy trình chuẩn trong triển khai các giải pháp và lưu ý nghệ thuật chuyển giao từng bước, từng bậc quản lý đến các nhân sự của DN-KH. Ví dụ, quá trình cung ứng DV TVQL tổng thể có thể tham khảo 5 bước được thể hiện ở bảng 3.4.

Trong đó, việc chuyển giao/ thực hiện giá trị cung ứng được thực hiện ở bước thứ 4 của quá trình này. Ngoài ra các DN tư vấn cũng cần khắc phục hạn chế về tâm lý thay vì đưa "lời khuyên", lại tiến hành làm thay KH. Cần tăng cường đào tạo chuyển giao công nghệ cho KH, giúp DN-KH có những chuẩn bị tốt cho việc sử dụng DV TVQL.

Bảng 3.4. Quá trình cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

STT	Bước	Nội dung cụ thể
1	Tiếp nhận	- Những tiếp xúc ban đầu - Sơ bộ chẩn đoán vấn đề - Tiến hành nhiệm vụ - Đề xuất với KH - Ký hợp đồng
2	Chẩn đoán	- Khupon khổ nhận thức - Xác định sự việc cần thiết - Nguồn và cách nhận sự việc - Phân tích sự việc - Phản hồi với KH
3	Xây dựng kế hoạch tư vấn	- Tìm ý tưởng về những giải pháp có thể - Phát triển và đánh giá những lựa chọn - Trình bày những đề nghị hành động với KH
4	Tổ chức thực hiện kế hoạch	- Đặt kế hoạch và giám sát thực hiện - Đào tạo và phát triển cán bộ của KH - Duy trì và kiểm tra hoạt động mới
5	Kết thúc	- Đánh giá - Tiếp tục - Báo cáo kết thúc

Nguồn: Tác giả

e. Nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ sau chuyển giao và DV KH tổng thể

Hiện nay, kết quả phân tích thực trạng cho thấy, năng lực này của các DN tư vấn của Việt Nam đang là năng lực yếu nhất trong số các yếu tố hợp thành năng lực cung ứng thực tế theo cấu trúc giá trị của MCSBUs. Vì thế thời gian tới, các DN TVQL của Việt Nam cần nỗ lực để năng lực này đạt mức khá. Đây là năng lực khá quan trọng bởi chính nó sẽ ảnh hưởng đến quyết định mua DV ở những lần kế tiếp.

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng nâng cao 4 tham số sau: khả năng cung ứng DV hỗ trợ hậu chuyển giao; khả năng tổ chức DV chăm sóc KH; khả năng quản lý chất lượng và sự thỏa mãn của DV KH; khả năng tạo độ tin cậy của KH với DV KH của DN tư vấn. Thời gian tới, các DN tư vấn Việt Nam có thể thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

Thứ nhất, tăng cường các hoạt động đào tạo, hướng dẫn sử dụng sản phẩm tư vấn và theo dõi các vấn đề phát sinh sau tư vấn. Sau chuyển giao gói giải pháp cho vấn đề tư vấn của KH, các DN tư vấn cần hết sức chú trọng đến chương trình đào tạo, hướng dẫn KH sử dụng sản phẩm tư vấn. Bởi vì bản chất của hoạt động TVQL là đưa ra các lời khuyên cho KH về các vấn đề quản lý, còn việc áp dụng, thực hiện giải pháp đó như thế nào trong thực tế lại là vấn đề của KH. Vì thế rất quan trọng trong quá trình chuyển giao giải pháp và quá trình hướng dẫn, theo dõi các phát sinh sau tư vấn, đặc biệt sau khi KH

áp dụng theo lời khuyên của tư vấn. Việc sát cánh cùng KH để tiếp tục có những lời khuyên trong triển khai thực hiện là điều mà các DN tư vấn nên lưu tâm và đầy tầm quan trọng của hoạt động này thành một giai đoạn trong quá trình thực hiện dự án. Hoạt động này có thể do tư vấn trưởng của dự án đó theo dõi, hoặc người điều phối dự án, một chuyên gia tham gia dự án thực hiện theo nguyên tắc theo dõi và cố vấn.

Thứ hai, thiết lập hệ thống theo dõi kết quả thực hiện DV và các phản hồi của KH. Các nhà quản trị các DN tư vấn cần thiết lập một hệ thống để đảm bảo theo dõi được kết quả thực hiện DV. Việc thiết lập hệ thống này cần được thực hiện và theo dõi trực tiếp của nhà quản trị cấp cao của DN hoặc các tư vấn trưởng. Các cấp quản lý DN phải ý thức được mức độ quan trọng của hệ thống này đối với hệ thống kiểm soát của DN. Có thể sử dụng một số biện pháp để lượng định kết quả thực hiện: như thăm dò ý kiến KH, thiết lập đường dây nóng tiếp nhận phản ánh của KH về chất lượng của việc thực hiện DV, thiết lập hệ thống giải quyết những vấn đề vướng mắc mà KH gặp phải sau tư vấn. Hoạt động này giúp các DN tư vấn kịp thời tiếp nhận các phản hồi của KH, trên cơ sở đó có những hoạt động điều chỉnh thích hợp và kịp thời. Điều này không chỉ có ý nghĩa cho dự án tư vấn đó mà còn giúp tạo ra những cơ hội hợp tác lâu dài cho DN tư vấn và DN-KH.

Thứ ba, đảm bảo việc trong những tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành dự án có tiêu chí liên quan đến công tác hậu DV KH sau chuyển giao kết quả tư vấn. Cùng với việc đặt ra những tiêu chuẩn chất lượng cao cho DV của mình, cần lưu ý đưa vào một số tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành dự án tư vấn liên quan đến công tác hậu mãi như: Mức độ hài lòng của KH sau tư vấn (có thể được đo lường thông qua số lời phàn nàn của KH được xác minh là có cơ sở); mức độ giải quyết các vấn đề phát sinh của KH sau tư vấn (số phát sinh; số được giải quyết, tiến độ, chi phí,...); tỷ lệ KH tiếp tục sử dụng DV TVQL của DN sau những lần đã mua DV. Có thể tham khảo một số tiêu chuẩn được trình bày ở bảng 3.5.

3.5

Tiêu chuẩn đánh giá	Diễn giải
1. Mức độ hài lòng của KH	Đo lường thông qua số lời phàn nàn của KH được xác minh là có cơ sở.
2. Tỷ lệ các phát sinh được giải quyết	Đo lường qua số phản hồi của DN-KH được xử lý. Có xác nhận thực tế.
3. Tiến độ giải quyết các phát sinh	Đo lường thông qua mức độ kịp thời khi xử lý các phát sinh của DN-KH.
4. Tỷ lệ KH tiếp tục sử dụng DV của DN	Đo lường thông qua số KH thực tế tiếp tục sử dụng DV của DN tư vấn.

Nguồn: Tác giả

Có thể sử dụng phương pháp đánh giá theo thang điểm với các tiêu chuẩn kể trên. Các mức điểm có thể sử dụng bao gồm 5 mức tương ứng: Xuất sắc (5); Tốt (4); Khá (3); Trung bình (2); Yếu (1). Từ đó giúp các DN tư vấn xác định được chất lượng DV cung ứng, đặc biệt chất lượng DV hậu mãi, để từ đó, có các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng của hoạt động này. Đặc biệt việc sử dụng tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng giúp định hướng hoạt động của các nhân lực trong các DN tư vấn. Họ sẽ có xu hướng đảm bảo hoàn thành công việc, do vậy cũng giúp nâng cao năng lực DV KH sau tư vấn.

3.3.3. Giải pháp nâng cao năng lực cung ứng động của hệ thống cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

a. Nâng cao mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng nâng cao 5 tham số sau: mức khác biệt nổi trội về sản phẩm DV tư vấn; mức khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về giá và các điều kiện TM sản phẩm DV TVQL; mức khác biệt nổi trội về yếu tố con người (nhân viên tiếp xúc và đội ngũ nhà tư vấn); mức khác biệt nổi trội về bằng chứng vật chất (Physical Evidence); mức khác biệt nổi trội về hình ảnh thương hiệu của DN tư vấn.

Thứ nhất, về mức khác biệt nổi trội về sản phẩm DV tư vấn.

Các DN tư vấn Việt Nam cần xác định sản phẩm DV của mình theo hướng phù hợp với nhu cầu của KH, để tập trung đầu tư nâng cấp chất lượng DV và đảm bảo mức khác biệt nổi trội về sản phẩm DV tư vấn. Nên chú trọng theo hướng tập trung chuyên môn hóa lĩnh vực có thế mạnh của DN để định vị DV sản phẩm từ đó thiết kế những sản phẩm thích hợp đáp ứng những nhu cầu mong muốn của KH. Hậu quả của chất lượng DV thấp sẽ dẫn tới việc mất lòng tin của KH nên các DN cần đánh giá lại điểm mạnh, điểm yếu về sản phẩm, KH, hệ thống liên kết các nhà cung ứng, tổ chức và nhân sự cũng như những cơ hội và thách thức mà thị trường mang lại để từ đó đầu tư xây dựng và phát triển sản phẩm DV chính của DN. Đối với các DN TVQL, để có thể tạo sự khác biệt nổi trội về sản phẩm DV tư vấn theo định hướng KH cần nhấn mạnh 3 vấn đề cơ bản: cần xác định đúng vị trí của DV TVQL trên thị trường theo loại, đoạn thị trường có chứa nhu cầu cụ thể mà DN phải thỏa mãn; sản phẩm DV phải khác biệt với các DV cạnh tranh và phù hợp với nhu cầu đã xác định; tính khác biệt mà DV TVQL DN cung cấp phải trở thành hình ảnh của DV trong tâm trí KH mục tiêu. Tạo ra sự khác biệt là công việc rất quan trọng trong quá trình định vị DV. Do những đặc điểm riêng có của DV nên việc tạo sự khác biệt về DV phải gắn liền với việc tạo dựng hình ảnh DV. Việc định vị DV thành công sẽ giúp KH nhận biết được các DV, giúp họ lựa chọn DV trong việc tiêu dùng các DV đó. Mục tiêu của định vị là tạo ra sự khác biệt về DV trong tâm trí KH. DV của mỗi DN đều có một hình ảnh, một

vị trí nhất định trong KH và ảnh hưởng đến quyết định mua của họ. Các đặc tính làm DV khác biệt phải thỏa mãn những tiêu chuẩn: quan trọng đối với KH; khác biệt so với các DV đã có; khó sao chép; truyền đạt, chuyển giao sự khác biệt tới KH thuận tiện, dễ dàng; hiệu quả. Muốn vậy các DN cung cấp loại hình DV này cần tăng hiệu quả tiêu dùng DV, tạo chuỗi giá trị phù hợp và ưu thế hơn so với các DV cạnh tranh khác thỏa mãn nhu cầu mong đợi của KH tiêu dùng DV. Đây là công việc quan trọng đầu tiên chi phối các hoạt động KD và marketing của các DN TVQL.

Ngoài ra như đã phân tích ở chương 2, các DN tư vấn Việt Nam hiện nay cấu trúc sản phẩm theo nội dung QLDN vừa không rõ đặc tính nhu cầu, vừa trùng lặp giao thoa nhau nên thời gian tới trong thiết kế sản phẩm DV cần chú ý tạo ra các sản phẩm DV TVQL vừa đúng nguyên lý Marketing hiện đại, vừa tránh trùng lặp về nội dung tư vấn, vừa phản ánh đúng nội dung và vấn đề QLDN mà phần lớn DN-KH tự mình không làm được kịp thời hoặc kém hiệu quả.

Thứ hai, mức khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về giá và các điều kiện TM sản phẩm DV TVQL.

Cùng với khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về sản phẩm thì mức độ khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về giá cũng đóng vai trò hết sức quan trọng cho các DN tư vấn Việt Nam trong việc nâng cao mức độ hấp dẫn của chào hàng DV tư vấn thị trường mục tiêu. Nhất là với tệp KH mục tiêu được xác định là các DN vừa và nhỏ Việt Nam thì việc tạo ra sự khác biệt về giá và các điều kiện TM lại càng có ý nghĩa quan trọng trong cạnh tranh. Việc tạo ra sự khác biệt nổi trội có tính cạnh tranh về giá và các điều kiện TM sản phẩm DV TVQL cần lưu ý: nhu cầu của KH thường quyết định mức giá tối đa mà DN tư vấn có thể chào bán cho KH, còn mức giá tối thiểu do chi phí tạo ra DV TVQL của DN quyết định. Tuy nhiên cũng cần tính toán đến giá của đối thủ cạnh tranh và những phản ứng của thị trường, và uy tín thương hiệu hình ảnh của DN trên thị trường bởi đây là những yếu tố cần cân nhắc khi định giá DV. Cần xác định mối tương quan giữa giá trị DV DN có thể cung ứng cho KH (lợi ích KH có thể nhận được) với chi phí tạo ra DV để xác định mức giá cung ứng cho phù hợp. Một mức giá được coi là nổi trội và có tính cạnh tranh với các sản phẩm DV TVQL của các DN khác khi được đặt trong mối tương quan giữa giá cả và lợi ích nhận được của KH. Bên cạnh đó, các điều kiện TM trong cung ứng DV cũng cần được các DN TV quan tâm để tạo sự khác biệt nổi trội, các điều kiện đó có thể kể đến như: các điều kiện thanh toán, các điều kiện trong cung ứng chuyển giao DV,... các điều kiện này cần phù hợp với giá trị mong đợi của KH.

Thứ ba, mức khác biệt nổi trội về yếu tố con người (nhân viên tiếp xúc và đội ngũ nhà tư vấn).

Đây cũng được coi là yếu tố cần tạo nổi trội trong việc nâng cao mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường. Cần chứng minh cho KH thấy đội ngũ nhà tư vấn hoặc trẻ hoặc năng động, hoặc có học vị hoặc đã trải nghiệm thực tế đa dạng để tạo sức hút với KH và thị trường. Với đội ngũ nhân viên tiếp xúc cũng vậy cần chứng minh được sự năng động, nhiệt tình và sự chuyên nghiệp trong quá trình cung ứng DV. Chính sự khác biệt nổi trội về yếu tố con người sẽ tác động đến quá trình giao tiếp cá nhân DV.

Thứ tư, mức khác biệt nổi trội về bằng chứng vật chất (Physical Evidence).

Kết quả điều tra thực tế đã cho thấy các DN tư vấn Việt Nam hiện chưa chứng minh được sự khác biệt nổi trội về bằng chứng vật chất. Bằng chứng vật chất của các DN cung ứng DV TVQL được thể hiện qua cơ sở vật chất, các thiết bị hữu hình sẽ được sử dụng trong quá trình tư vấn. Cũng cần chú ý đến các tài liệu chuyên nghiệp để tiếp cận với KH như tờ rơi, catalogue, hồ sơ năng lực về chuyên ngành tư vấn chuyên sâu của DN. Đây là những thông tin được KH tiềm năng tiếp nhận dễ dàng nhất. Ngoài ra, ấn phẩm nội bộ chuyển tải các sự kiện trong DN cũng là tài liệu được quan tâm. Văn hóa DN vững mạnh cũng như nguồn nhân lực giỏi giang được thể hiện qua những ấn phẩm này. Đây cũng là các yếu tố các DN cần chú ý đầu tư để tạo sức hút đối với KH.

Thứ năm, mức khác biệt nổi trội về hình ảnh thương hiệu của DN tư vấn.

Đây là tham số quan trọng đối với mức độ hấp dẫn của chào hàng thị trường, tuy nhiên đây không phải tham số dễ dàng xây dựng và phát triển, đặc biệt với các DN cung ứng DV TVQL. Hình ảnh, thương hiệu của DN tư vấn sẽ được hình thành và phát triển cùng quá trình phát triển và kinh nghiệm tư vấn của DN trên thị trường. Vì thế các DN tư vấn Việt Nam cần có sự khác biệt nổi trội về hình ảnh thương hiệu trong chào hàng DV TVQL. Uy tín, thương hiệu của DN bao gồm hai phần "phần nổi" và "phần chìm". "Phần nổi" bao gồm những thứ KH có thể nghe thấy, nhìn thấy, như: tên, logo, khẩu hiệu,... "Phần chìm" bao gồm các yếu tố trình độ của đội ngũ nhân lực, khả năng tài chính,... Mỗi DN khác nhau có thể có những lựa chọn yếu tố quan trọng khác nhau để tạo nên khác biệt nổi trội về hình ảnh, thương hiệu của DN tư vấn đó tuy nhiên cần lưu ý "phần chìm" của thương hiệu là yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự phát triển của "phần nổi" của thương hiệu.

b. Nâng cao mức độ tin cậy và lợi ích gia tăng của các SPDV TVQL chuyên biệt

Mức độ tin cậy lợi ích gia tăng của các sản phẩm DV TVQL chuyên biệt được nâng cao thông qua việc nâng cao 5 tham số chính, đó là: mức hoàn chỉnh và khả thi của cấu trúc sản phẩm DV TVQL chuyên biệt; mức chất lượng sản phẩm DV TVQL; mức năng suất của cung ứng sản phẩm DV TVQL; mức phát triển sản phẩm DV cốt lõi sang

sản phẩm chuyên biệt; mức độ tín nhiệm của DN tư vấn về bí mật sản phẩm chuyên biệt của KH. Để có thể tạo ra các sản phẩm DV TVQL phù hợp với nhu cầu của KH dựa trên việc phát triển từ sản phẩm cốt lõi sang sản phẩm chuyên biệt, đảm bảo sản phẩm đó khả thi, hoàn chỉnh, đảm bảo chất lượng và đúng tiến độ, các DN tư vấn cần chú trọng đến việc chuẩn hóa các hoạt động thông qua các quy trình, qua việc nâng cao khả năng nhận diện đúng, đủ nhu cầu của KH tư vấn. Vì thế để nâng cao năng lực này, thời gian tới các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, thiết lập quy trình giao dịch với KH chi tiết, khoa học và xuất phát từ thực tế. Các DN cần thiết kế được quy trình giao dịch với KH rõ ràng, có cơ sở khoa học và thực tế nhằm giảm thiểu các rủi ro có thể phát sinh khi các KH cố gắng tìm cách "đình hoãn" nhu cầu sử dụng DV của DN. Việc nhận diện đúng, đủ nhu cầu của KH sẽ tạo cơ sở quan trọng cho việc nhà tư vấn có thể phát triển nhu cầu đó ở KH. Thực tế có nhiều KH có nhu cầu sử dụng DV TVQL, tuy nhiên do không nhà tư vấn không chứng minh được giá trị và lợi ích kỳ vọng do sử dụng DV thì không thể phát triển nhu cầu đó ở KH. Quá trình giao dịch với KH để nhận diện và phát triển nhu cầu tư vấn của KH cũng cần lưu ý đến sự nhiệt tình của chuyên gia tư vấn trong công việc. Một thái độ nhiệt tình, giúp chẩn đoán, "bắt bệnh" của KH về vấn đề quản lý, đồng thời một thái độ thể hiện sự tin tưởng vào chất lượng DV mình cung cấp có thể thỏa mãn nhu cầu của KH sẽ giúp truyền niềm tin về chất lượng và giá trị mà DV của DN sẽ mang lại. Có thể tham khảo quy trình giao dịch với KH bao gồm 5 bước được thể hiện ở bảng 3.6.

Bảng 3.6. Quy trình giao dịch với khách hàng tư vấn

Bước	Nội dung	Lưu ý khi giao dịch với khách hàng tư vấn
1	Lắng nghe vấn đề của KH	- Mọi quan hệ giữa DN và KH rất quan trọng. DN cần KH quan tâm đến DV hay quan tâm đến DN - Phải quan tâm đến vấn đề KH nêu và trạng thái cảm xúc của KH. Bằng cách "bắt đúng mạch" của KH, DN có thể nhanh chóng xây dựng mối quan hệ tốt và để lại ấn tượng tốt với họ.
2	Tập trung vào nhu cầu của KH	- Không phải cứ chào hàng cho một DN lớn thì DN sẽ thu về được món lợi lớn. Họ sẽ nhận ra những gì DN đang làm, hoặc DN đã chào mặt hàng mà họ không cần. Điều này sẽ dẫn đến chấm dứt mối quan hệ của DN và DN lớn đó. - Mọi mối quan hệ phải bắt đầu từ nhu cầu mà KH cần và lòng tin
3	KH là trung tâm trong ngôn ngữ của DN	KH phải là trung tâm trong ngôn ngữ giao dịch chứ không phải DN.
4	Hãy để cho KH thấy được lợi ích khi sử dụng DV	Cần cho KH nhận thức rõ lợi ích khi dùng DV, từ bỏ tâm lý "tư DV" Hãy luôn nhấn mạnh đến lợi ích lâu dài mà KH nhận được
5	Tìm hiểu vấn đề chính mà KH vướng mắc	

Nguồn: Tác giả

Thứ hai, tăng cường năng lực nhận diện đầy đủ nhu cầu tư vấn của KH. Do tính mới mẻ của loại hình DV này nên trong nhiều trường hợp muốn sử dụng tư vấn, tuy nhiên lại chưa có sự hình dung cụ thể về vấn đề quản lý mà mình cần tư vấn thật sự. Trong trường hợp đó, việc "chẩn đoán" để "bắt bệnh" cho DN-KH là quan trọng. Khi đó cần lưu ý một số vấn đề sau: phải nhận diện vấn đề mà KH "cần" chứ không phải vấn đề mà KH "muốn"; không được chỉ dừng lại để phát hiện vấn đề ở hiện tại, mà cần phát hiện ra các triệu chứng tiềm ẩn trong tương lai và nguyên nhân sâu xa của vấn đề đó, từ đó tạo cơ sở tốt cho việc R&D và cung ứng gói giải pháp cho KH; khi nhận diện nhu cầu tư vấn của KH, không được chỉ nghe KH nói, mà phải quan sát thực tế bằng "con mắt nghề nghiệp", bằng kinh nghiệm, bằng kỹ năng và "khối óc" của các chuyên gia; tránh tình trạng không tìm hiểu về nhu cầu của KH, mà cứ đi chào hàng, giới thiệu những DV chung chung, không cần thiết và không phù hợp với nhu cầu KH; tận dụng lợi thế của các DN TVQL trong nước về văn hóa, về ngôn ngữ để "chẩn đoán, bắt bệnh"; việc thực hiện tốt giải pháp này phụ thuộc nhiều vào năng lực của các chuyên gia tư vấn (kỹ năng tư vấn, năng lực Marketing, năng lực thực tế,...) và đặc biệt là tư duy nhạy bén trong việc phân tích, khảo sát đánh giá thực trạng để chẩn đoán, "bắt bệnh" cho KH.

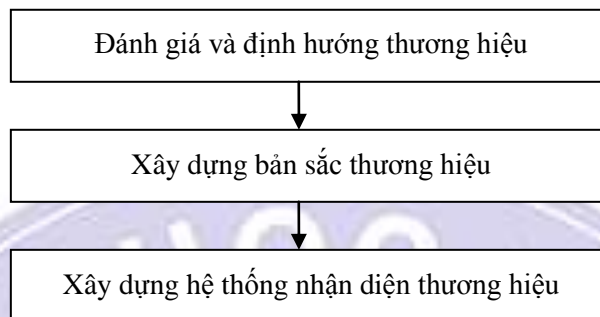
c. Nâng cao danh tiếng và tín nhiệm của thương hiệu doanh nghiệp tư vấn

Để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam cần chú trọng đến 3 tham số: năng lực đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu dựa trên KH; năng lực phát triển hệ thống nhận diện và truyền thông thương hiệu; năng lực đánh giá sức mạnh và giá trị thương hiệu của KH. Thời gian tới, các DN tư vấn có thể thực hiện một số giải pháp cụ thể để nâng cao danh tiếng, thương hiệu của mình:

Thứ nhất, đầu tư xây dựng giá trị thương hiệu. Do đặc điểm cơ bản của DV TVQL cũng như các DV khác là vô hình nên một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến quyết định sử dụng DV của KH là uy tín thương hiệu của nhà tư vấn. Hơn nữa trong bối cảnh "non trẻ" của thị trường và các DN TVQL nên thời gian tới các DN này cần đầu tư vào xây dựng uy tín và phát triển thương hiệu của mình. Một thương hiệu mạnh sẽ khiến KH yên tâm tin tưởng hơn khi mua và sử dụng sản phẩm DV. Việc xây dựng thương hiệu cần phải đảm bảo truyền tải những đặc trưng thể mạnh của DN. Có thể tham khảo quy trình xây dựng thương hiệu ở hình 3.2.

Trong đó: Ở bước đánh giá và định hướng thương hiệu, cần phân tích những yếu tố cấu thành bao gồm quá trình hình thành, văn hóa DN, lĩnh vực sản phẩm DV tư vấn cung cấp, những thành công đã đạt được và định hướng phát triển của DN trong tương lai; Ở bước xây dựng bản sắc thương hiệu cần đảm bảo thương hiệu truyền tải được cam

kết mang tính thuyết phục, mang đặc trưng riêng có của DN khác so với các DN khác; Ở bước xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu, cần đảm bảo sự truyền đạt đúng đắn và nhất quán những đặc tính của thương hiệu, giúp KH dễ dàng nhận biết thương hiệu.



Nguồn: Lưu Văn NghiêM [36]

Hình 3.2. Quy trình xây dựng thương hiệu của DN cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý

Cần lưu ý quá trình xây dựng thương hiệu của DN tư vấn phải là quá trình xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu chuẩn. Mỗi một thương hiệu được nhận diện ra cộng đồng thông qua sản phẩm, DV; tuy nhiên điều khiến KH nhớ đến nhiều nhất là màu sắc thương hiệu cùng với logo, câu khẩu hiệu (slogan) cùng các cụm hình ảnh đi kèm... Cho nên phải bảo đảm tất cả các tài liệu quảng bá, tiếp thị phải thống nhất, tương đồng về màu sắc và hình ảnh. Hệ thống các vật phẩm văn phòng như danh thiếp, băng hiệu, bao bì... cùng như quà tặng thương hiệu cần được thiết kế theo tông màu chuẩn kèm logo DN. Việc áp dụng chuẩn mực về các công văn, giấy tờ, biển biểu... thống nhất về thương hiệu thể hiện tính chuyên nghiệp, sự tôn trọng trong giao dịch (bên ngoài và nội bộ) đồng thời cũng là cách gia tăng giá trị thương hiệu.

Thứ hai, xây dựng và thực hiện chiến lược quảng bá thương hiệu. Sau quá trình xây dựng thương hiệu các DN cung ứng DV TVQL cần xây dựng chiến lược truyền thông để chuyển tải thông tin về thương hiệu của DN để tạo sự nhận biết của KH. Có thể có nhiều cách để quảng bá thương hiệu qua các phương tiện thông tin đại chúng. Ví dụ qua Internet, Website của DN cũng như các web bán hàng trực tuyến, các diễn đàn và mạng xã hội là công cụ quảng bá thương hiệu tối ưu. Lượng KH tiềm năng biết đến sản phẩm, DV thông qua kênh thông tin này khá lớn bởi hiện nay, xu hướng KH sử dụng việc tìm kiếm các nhà cung ứng qua Internet tăng lên khá nhanh trong những năm qua.

Thứ ba, thiết kế hệ thống đánh giá giá trị và sức mạnh của thương hiệu. Đây là một công việc khá quan trọng trong quản lý thương hiệu của DN tư vấn. Danh tiếng, thương hiệu của DN cần có hệ thống đo lường, đánh giá để lượng định được mức độ ảnh hưởng

của thương hiệu đến năng lực cung ứng và năng lực cạnh tranh của DN. Từ đó tìm ra các giải pháp để tiếp tục phát huy giá trị sức mạnh của thương hiệu hay cần điều chỉnh kịp thời.

d. Nâng cao mức độ tin cậy và chất lượng dịch vụ khách hàng tổng thể

Mức độ tin cậy và chất lượng DV KH của DN tư vấn là một yếu tố rất quan trọng đặc biệt với các DN tư vấn bởi đây cũng là nội dung trọng yếu của quản trị chất lượng DV. Năng lực này được thể hiện qua 3 tham số: mức độ hoàn chỉnh và đa dạng hóa các DV chăm sóc KH trước, trong, sau bán; chất lượng sự thỏa mãn DV KH; độ tin cậy của KH với DV KH của DN tư vấn. Thời gian tới để nâng cao năng lực này các DN tư vấn cần chú trọng thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng DV cung cấp. Chất lượng DV tư vấn của DN là chất lượng tối ưu, chất lượng tốt nhất phù hợp với nhu cầu đã xác định của tệp KH mục tiêu. Vì thế để hoàn chỉnh, đa dạng hóa các DV trước, trong, sau bán, để nâng cao mức độ thỏa mãn nhu cầu KH, các DN tư vấn cần nắm bắt được nhận thức của KH về chất lượng DV để tổ chức quá trình cung ứng DV TVQL của DN mình. Do những đặc điểm khác biệt của DV với sản phẩm hàng hóa hữu hình (vô hình, không đồng nhất, có tính liên tục trong sản xuất và tiêu dùng) nên chất lượng của DV trở nên khó đo lường và khó xác định. Trong khi đó, trong quá trình cung cấp DV rất quan trọng đối với cả người cung cấp và cả người tiêu dùng chính là đánh giá chất lượng của DV đó. Chất lượng DV mang tính tương đối và chủ quan, phụ thuộc vào nhận thức và các mong đợi mà KH có với sự tôn trọng về những lời đề nghị DV. Chất lượng của DV bao hàm cả chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng. Trong đó chất lượng kỹ thuật là những giá trị vốn có trong DV, cái được KH chấp nhận, nội dung của DV ở trong chính bản thân nó. Còn chất lượng thuộc về chức năng, bao gồm thời gian trong đó DV được cung cấp, được hình thành trong quá trình cung cấp DV. Chất lượng thuộc về chức năng chiếm ưu thế trong quá trình đánh giá của KH. Các DN tư vấn Việt Nam cần nhận thức về chất lượng DV theo quan điểm của KH, bởi lẽ tiền đề của chất lượng DV chính là ở sự chuyển giao DV với KH và các yếu tố trong tổ chức DV, nhận thức và sự hiểu biết về DV của KH. Nếu DN đánh giá chất lượng DV tốt nhưng KH lại không thừa nhận điều này thì cũng không có nghĩa lý gì. Chất lượng DV phải hướng tới thỏa mãn nhu cầu của KH và mang lại hiệu quả KD cho DN. Với quan niệm đó, chất lượng DV chính là mức độ hài lòng của KH trong quá trình cảm nhận tiêu dùng DV, được thể hiện ở tương quan giữa lợi ích mà KH cảm nhận được với chi phí mà KH phải thanh toán để có được DV. Thời gian tới các DN tư vấn của Việt Nam cần có những quy định rõ về tiêu chí chất lượng sản phẩm sau khi đã thực hiện xong công tác định vụ sản phẩm với việc xác định rõ sản phẩm chính trong danh mục sản phẩm KD của DN. Sở dĩ phải thực hiện công việc này bởi rất quan trọng

trong việc tạo niềm tin của KH đối với DV của mình. Đặc điểm của DV TVQL là sản phẩm vô hình, người sử dụng không thể hình dung cụ thể về hình dáng, về kết cấu cũng như không thể đánh giá về chất lượng ngay từ thời điểm quyết định mua. Vì thế để KH tin tưởng và đi đến quyết định mua DV, các DN cung ứng DV TVQL cần xây dựng tiêu chí rõ ràng, thể hiện qua các giai đoạn của quá trình cung ứng, như trước khi cung ứng, tiếp nhận và trong suốt quá trình triển khai thực hiện và cung ứng gói giải pháp cho vấn đề của KH. Các yếu tố quyết định đến chất lượng DV bao gồm: chất lượng thuộc về hình ảnh biểu tượng của DN, chất lượng vật chất, phù hợp với môi trường vật chất kết hợp với hệ thống sản xuất các DV và chất lượng ảnh hưởng lẫn nhau - được hình thành trong quá trình tiếp xúc cá nhân.

Thứ hai, xây dựng quy trình cụ thể đối với việc chứng minh giá trị tư vấn cho KH. Điều mà các DN tư vấn cần làm là cho KH thấy một ý tưởng hay về chiến lược có thể tạo ra giá trị gấp hàng trăm lần so với phí DV tư vấn. Một mô hình quản lý và kiểm soát tốt có thể giúp DN vận hành suôn sẻ chiến lược đề ra và tối thiểu hóa chi phí không tạo nên giá trị gia tăng (chi phí này thường chiếm từ 2% đến 10% trong tổng chi phí của DN). Vì vậy, thời gian tới các DN cung ứng DV TVQL của Việt Nam cần xây dựng quy trình cụ thể cho quá trình chào hàng, tạo thuận lợi cho việc chứng minh giá trị tư vấn cho KH. Việc không thể chứng minh lợi ích DV mang lại cho KH không chỉ làm mất đi cho DN tư vấn mà còn đặt gánh nặng không cần thiết lên DN-KH khi họ phải thận trọng tìm ra cách thức để thỏa mãn được nhu cầu mà không có sự hỗ trợ của các DN tư vấn.

e. Nâng cao mức độ linh hoạt của doanh nghiệp tư vấn với thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và thị trường

Mức độ linh hoạt và năng động của DN tư vấn được thể hiện qua 3 tham số: mức độ phát triển làm theo ý KH của hệ thống cung ứng DV; mức độ linh hoạt của thay đổi cấu trúc sản phẩm DV; mức độ cập nhật kịp thời của thông tin và ứng xử nhanh, hiệu quả với những thay đổi trên thị trường. Đây cũng được đánh giá là năng lực rất quan trọng bởi một hệ thống cung ứng DV TVQL linh hoạt và năng động sẽ quyết định năng lực ứng xử kịp thời trước những biến động của môi trường và thị trường. Vì vậy để nâng cao năng lực này, các DN tư vấn Việt Nam nên thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, nên xây dựng mô hình cấu trúc tổ chức của DN theo định hướng hướng ngoại. Quá trình xây dựng mô hình cấu trúc tổ chức DN tư vấn cần đảm bảo nguyên tắc "Cấu trúc tổ chức DN phải đi theo và đáp ứng yêu cầu của chiến lược KD". Thực tế cho thấy, với những chiến lược KD khác nhau, yêu cầu đòi hỏi về mô hình cấu trúc tổ chức sẽ khác nhau, tuy nhiên đối với các DN tư vấn, để đảm bảo tính linh hoạt

và năng động của DN nên áp dụng các mô hình cấu trúc hướng ngoại. Mô hình cấu trúc hướng ngoại là mô hình định hướng theo KH nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH. Việc thiết kế các cấu trúc tổ chức theo mô hình này sẽ giúp các DN tư vấn linh hoạt hơn trước những thay đổi của môi trường KD bên ngoài do vậy linh hoạt hơn trong đáp ứng nhu cầu của KH. Một số mô hình cấu trúc tổ chức có thể kể đến như, cấu trúc tổ chức theo dự án, cấu trúc hỗn hợp, cấu trúc phân nhánh theo KH, cấu trúc phân nhánh theo sản phẩm.

Thứ hai, phải đảm bảo tính linh hoạt trong thiết kế cấu trúc tổ chức của DN tư vấn. Ngoài ra việc thiết kế cấu trúc cũng cần đảm bảo tính linh hoạt. Linh hoạt nghĩa là phải đảm bảo cho mỗi cấp bậc, mỗi vị trí trong cấu trúc tổ chức có một độ tự do sáng tạo tương xứng với cấp bậc, vị trí đó. Chính mức độ sáng tạo tương xứng với vị trí sẽ giúp cho mỗi cá nhân khi thực hiện nhiệm vụ sẽ được sự linh hoạt để kịp thời ứng phó với những thay đổi của môi trường. Vì thế tính linh hoạt và năng động của DN tư vấn cũng sẽ được nâng lên.

Thứ ba, thiết kế hệ thống thông tin quản lý DN đảm bảo tính kịp thời và thông suốt. Với 3 nhóm thông tin trong hệ thống thông tin quản lý DN là thông tin chiến lược, thông tin chiến thuật và thông tin điều hành, cần chú trọng thiết kế đảm bảo tính kịp thời và thông suốt của cả 3 hệ thống này. Trong đó, để đảm bảo tính năng động và linh hoạt cần chú ý đến các thông tin chiến thuật và các thông tin điều hành. Trong đó, thông tin chiến thuật là thông tin sử dụng cho chính sách ngắn hạn, chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý phòng ban trong tổ chức; loại thông tin này trong khi cần mang tính tổng hợp vẫn đòi hỏi phải có mức độ chi tiết nhất định dạng thông kê; đây là loại thông tin cần được cung cấp định kỳ; còn thông tin điều hành (thông tin tác nghiệp) là thông tin sử dụng cho công tác điều hành tổ chức hàng ngày và chủ yếu phục vụ cho người giám sát hoạt động tác nghiệp của tổ chức, loại thông tin này cần chi tiết, được rút ra từ quá trình xử lý các dữ liệu trong tổ chức, đây là thông tin cần được cung cấp thường xuyên. Việc thiết kế hệ thống thông tin quản lý kịp thời và thông suốt sẽ giúp các nhà quản trị nhận được thông tin kịp thời hơn, phục vụ việc ra các quyết định quản trị kịp thời đối phó với thay đổi của môi trường và KH.

Thứ tư, nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi của các nhà QL DN tư vấn.

Các DN tư vấn cũng cần nâng cao năng lực quản trị sự thay đổi để nâng cao mức độ linh hoạt và năng động trong việc đáp ứng nhu cầu KH, ứng phó với những thay đổi môi trường KD bên ngoài mang lại. Năng lực quản trị sự thay đổi của các DN cung ứng DV TVQL được thể hiện ở việc thiết lập các mục tiêu mới, khả năng xây dựng kế hoạch, truyền thông và triển khai thực hiện các kế hoạch đó trong bối cảnh thay đổi của môi

trường. Chẳng hạn, trong bối cảnh khủng hoảng hiện nay, thay vì chào hàng thị trường các sản phẩm tư vấn truyền thống các DN tư vấn Việt Nam cần chuyển sang chào các sản phẩm mới, các gói sản phẩm giúp các DN-KH tái cấu trúc, tái thiết chiến lược, thay đổi mô hình KD, phát triển năng lực cốt lõi,...

Thứ năm, tích cực chủ động tham gia trong tiến trình thành lập mạng liên kết với các nhà cung ứng khác. Các DN cung ứng DV TVQL cần tích cực, chủ động trong việc xúc tiến tạo hệ thống mạng liên kết giữa các nhà cung ứng DV để thỏa mãn tối đa nhu cầu sử dụng và phát huy năng lực chuyên sâu theo từng loại hình DV DN cung cấp. Điều này cũng góp phần giúp tăng cường tính chuyên nghiệp, tính năng động, linh hoạt cho các DN tư vấn. Chẳng hạn sự liên kết giữa các nhà tư vấn hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực cho DN với các DN cung ứng DV phần mềm về quản lý nhân sự. Bên cạnh đó, việc hình thành mạng liên kết giữa các nhà cung cấp cũng sẽ giúp tạo một tổ chức có "danh chính ngôn thuận" để hỗ trợ cho các DN hoạt động trong lĩnh vực này. Các DN cung ứng các DV TVQL Marketing có thể tham gia Hiệp hội Marketing và Hiệp hội quảng cáo Việt Nam, các DN cung ứng DV tư vấn kế toán kiểm toán có thể tham gia Hiệp hội kế toán kiểm toán. Đó là các Hiệp hội nghề gắn với các lĩnh vực đặc thù. Tuy nhiên vẫn cần có một hiệp hội chung giành cho các nhà TVQL, gọi là Hiệp hội TVQL giống như hoạt động của Hiệp hội Tư vấn xây dựng ở Việt Nam, các DN TVQL tham gia sẽ đóng vai trò là các Hội viên, tuân thủ các quy định của Hiệp hội và được bảo vệ về quyền lợi cũng như nhận được các hỗ trợ từ Hiệp hội. Tuy nhiên một trong những điều kiện quan trọng ban đầu để thành lập Hiệp hội này là tiếng nói và những hành động thiết thực của các DN trong lĩnh vực này trong quá trình xúc tiến để thành lập Hiệp hội.

3.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VĨ MÔ NHẪM TẠO MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN NÂNG CAO NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TƯ VẤN VIỆT NAM

3.4.1. Những kiến nghị để hoàn thiện môi trường pháp lý cho thương mại nói chung và dịch vụ tư vấn quản lý nói riêng

Những thay đổi của Nhà nước về môi trường pháp lý cho TM DV nói chung và DV TVQL nói riêng sẽ có tác động rất lớn đến sự phát triển của ngành KD này. Vì thế trong thời gian tới Nhà nước nên thực hiện một số giải pháp sau:

- Mở rộng quyền KD DV theo hướng bình đẳng hóa quyền và điều kiện KD, xã hội hóa việc tổ chức và thực hiện các hình thức DV. Khuyến khích, tạo điều kiện cho mọi thành phần kinh tế tham gia hoạt động KD TM DV nói chung và DV TVQL nói riêng.

- Tạo sự ổn định và đồng bộ hệ thống pháp luật là giải pháp rất quan trọng cho sự phát triển các ngành DV. Trong đó, quan trọng nhất là tạo sự đồng bộ, nhất quán giữa Luật DN và các Luật chuyên ngành liên quan đến các phân ngành DV. Cần tạo lập một khuôn khổ pháp lý thuận lợi cho sự ra đời phát triển của các DN cung ứng DV TVQL và các hiệp hội nghề nghiệp theo các lĩnh vực DV tư vấn. Chính hoạt động của các Hiệp hội này sẽ thúc đẩy việc thực hiện các nguyên tắc về đạo đức nghề nghiệp và các hoạt động liên quan đến phát triển nghề nghiệp.

- Nhà nước cần đưa ra những yêu cầu về mặt pháp lý để đưa ra những tiêu chuẩn về hành vi nghề nghiệp. Hoạt động này có thể gắn liền với việc ra đời các hiệp hội nghề nghiệp về DV, các hiệp hội này sẽ là đại diện cho Nhà nước để đánh giá và cấp phép hoạt động cho các chuyên gia. Cũng cần có cơ chế để các chuyên gia có kinh nghiệm, có kiến thức có thể đào tạo cho các chuyên gia trẻ.

3.4.2. Hoàn thiện môi trường chính sách và cơ chế quản lý nhà nước đối với thị trường và doanh nghiệp tư vấn

Kinh nghiệm cho thấy, ở nhiều nước trên thế giới, môi trường chính sách và cơ chế quản lý nhà nước đối với thị trường và DN tư vấn đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát triển thị trường dịch vụ tư vấn quản lý. Ở Việt Nam, với đặc thù của môi trường KD theo tác giả có một số kiến nghị sau:

- Nhà nước nên xem xét và khuyến khích việc hành nghề tư vấn cá nhân, hiện nay theo nghị định 87/2002/NĐ-CP yêu cầu các nhà tư vấn cá nhân phải hoạt động trong một tổ chức nhất định.

- Đổi mới phân cấp quản lý nhà nước các ngành DV, tạo ra sự liên kết và phối hợp chặt chẽ, đồng bộ giữa các cơ quan quản lý nhà nước về DV nói chung và DV TVQL nói riêng. Nước ta cần thiết lập cơ quan nghiên cứu về DV phát triển KD và DV TVQL. Ở nhiều nước phát triển trên thế giới có các cơ quan chuyên nghiên cứu về ngành KD này, do vậy tạo rất nhiều thuận lợi cho các DN cung ứng. Nhất là trong bối cảnh xu hướng tự do và bảo hộ trong DV như hiện nay, sức ép với các DN cung ứng trong nước tăng lên càng cần có sự hỗ trợ của các cơ quan này.

- Tiếp tục xây dựng và hoàn thiện cơ chế quản lý nhà nước đối với thị trường DV TVQL phù hợp với trình độ phát triển của kinh tế xã hội. Trong đó cần quán triệt nguyên tắc cơ chế thị trường có sự quản lý và điều tiết của Nhà nước, tách bạch rõ ràng giữa chức năng quản lý nhà nước với chức năng KD DV của DN. Nhà nước không can thiệp trực tiếp mà thông qua hệ thống pháp luật và công cụ thị trường tạo môi trường KD bình đẳng, thuận lợi cho mọi chủ thể tham gia thị trường.

- Về phía Bộ Tài chính cần có những hướng dẫn cụ thể nhằm chính thức hóa và hợp pháp hóa những chi phí của DN-KH khi mua loại hình DV này. Bởi một số DV tư vấn như tư vấn thiết kế, tư vấn khảo sát,... có định mức chi phí và được thể hiện trong điều lệ quản lý đầu tư XD cơ bản và hệ thống kế toán của DN. Còn các loại DV TVQL như TVQL nhân sự TVQL chiến lược, ... chưa có quy định rõ ràng về một định mức chính thức cho DN. Trong khi đó đây là những chi phí đáng kể trả cho chuyên gia, các nhà khoa học giỏi. Điều này gây khó khăn cho các DN sử dụng trong hạch toán chi phí.

- Tạo điều kiện cho các DN cung ứng DV TVQL phát triển thông qua các chính sách thu hút nhiều loại hình DN tham gia vào lĩnh vực này. Cùng với việc khuyến khích phát triển các DN trong nước trong lĩnh vực này, cần tiếp tục cải thiện môi trường KD, tạo môi trường thông thoáng để tiếp tục thu hút vốn đầu tư nước ngoài. Từ đó tạo cơ sở cho việc phát triển của ngành DV TVQL dồi dào trong tương lai. Với tầm nhìn đến 2020, Nhà nước cũng nên hỗ trợ các DN tư vấn trong nước về thủ tục để xuất khẩu DV TVQL sang một số nước trên thế giới.

- Phát triển các chương trình hỗ trợ các DN cung ứng DV TVQL.

- Cung cấp cho người làm tư vấn những hỗ trợ sau: đào tạo về Marketing DV bao gồm cả xác định nhu cầu và cung cấp DV theo đặc thù của KH.

3.4.3. Nâng cao vai trò của các Hiệp hội nghề nghiệp về tư vấn

Hiện nay trong lĩnh vực TVQL mới có Hiệp hội Kế toán kiểm toán, hiệp hội Marketing Việt Nam và Hiệp hội quảng cáo Việt Nam. Các cơ quan chức năng cần đẩy nhanh quá trình xúc tiến để tiếp tục hình thành các Hiệp hội nghề nghiệp khác về tư vấn, ví dụ Hiệp hội nghề nhân sự. Với các Hiệp hội đang hoạt động cần thực hiện việc kiện toàn tổ chức và cơ chế hoạt động để chứng tỏ vai trò quan trọng hơn nữa trong việc quảng bá về lợi ích của các DV tư vấn, đặc biệt là DV TVQL, giúp DN KH có điều kiện được cung cấp các thông tin rõ ràng, thuận tiện trong quá trình lựa chọn nhà cung cấp và tiêu dùng DV.

Có thể thông qua Bộ Ngoại giao và TM quốc tế Canada chương trình Hiệp hội PEMD tổ chức để một trong số các Viện các nhà TVQL cấp tỉnh có thể cung cấp hỗ trợ kỹ thuật nhằm giúp Việt Nam thành lập một hiệp hội các nhà TVQL với quy tắc về hành vi, những tiêu chí cấp chứng chỉ và một chương trình giảng dạy giữa các nhà TVQL Việt Nam và Canada.

Chính việc hình thành các Hiệp hội nghề nghiệp giúp tạo sân chơi chung cho những người làm nghề tư vấn, tạo môi trường chia sẻ, học tập, và trong rất nhiều trường hợp, các DN tư vấn có quy mô nhỏ và vừa sẽ có khả năng liên kết với nhau

trong quá trình cung ứng DV, đảm bảo tính chuyên môn hóa và nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động.

Các hiệp hội nghề nghiệp cũng có thể phối hợp với các cơ quan chức năng để thực hiện việc đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của ngành TVQL ở Việt Nam, trên cơ sở đó góp phần xây dựng định hướng cho sự phát triển của ngành này đến 2020.

3.4.4. Tăng cường tuyên truyền, xúc tiến cho việc phát triển thị trường dịch vụ tư vấn quản lý và outsourcing cho các DN đặc biệt các DN nhỏ và vừa

Nhà nước và các cơ quan chức năng cần tăng cường tuyên truyền, xúc tiến cho việc phát triển thị trường DV TVQL và outsourcing cho các DN, đặc biệt là các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam. Hoạt động này có thể được thực hiện thông qua một số giải pháp như:

- Xúc tiến các chương trình quảng bá, giới thiệu, nâng cao nhận thức về vị trí vai trò của DV TVQL đối với các DN-KH. Như chương trình kích cầu khuyến khích các DN sử dụng TVQL. Tuy nhiên kích cầu sử dụng DV với điều kiện nhà tư vấn phải có chất lượng DV cao, chứng minh được giá trị của việc sử dụng DV.

Hoặc cũng có thể chuẩn bị các bản tin, bài báo về lợi ích của việc thuê ngoài để đăng trên các phương tiện thông tin đại chúng: các cơ quan báo chí, các đài phát thanh truyền hình,... Đồng thời chuẩn bị và phân phát các tài liệu chứa đựng thông tin hướng dẫn cách chọn nhà cung cấp DV và cách giữ quan hệ với họ.

Bảng 3.7. Ví dụ về chương trình kích cầu khuyến khích DN sử dụng DV TVQL

Chương trình 1: Nâng cao nhận thức của DN sử dụng về tính quyết định của hoạt động quản lý đối với sự thành bại của DN. Chương trình này được thực hiện nhằm giúp các DN sử dụng thấy được tầm quan trọng của hoạt động quản lý DN trong việc xây dựng chiến lược KD dài hạn, trong việc thiết lập cơ cấu tổ chức, xây dựng hệ thống lương bổng và đãi ngộ,... Chương trình này có thể được thực hiện thông qua một số giải pháp như: phát triển các chương trình TVQL mang tính xã hội, khuyến khích thay đổi tâm lý "tự DV" sang sử dụng các DV mua ngoài.

Chương trình 2: Nâng cao mức độ sử dụng DV TVQL. Thực trạng hiện nay mức độ sử dụng DV TVQL của các DN không thường xuyên do nhiều nguyên nhân khác nhau, ngoài việc liên quan đến tâm lý "tự DV" còn liên quan đến tâm lý "sợ lộ bí mật KD", vì thế cần có các chương trình thúc đẩy mức độ sử dụng DV TVQL của các DN này. Phòng TM và công nghiệp Việt Nam (VCCI) với các chương trình hỗ trợ DN, đặc biệt là các DN nhỏ và vừa có thể cung cấp miễn phí một số DV, từ đó không chỉ giúp thay đổi nhận thức mà còn tạo thói quen trong sử dụng DV, tăng mức độ sử dụng DV này trong tương lai. Đồng thời sử dụng một số cách thức để tuyên truyền quảng bá về lợi ích của việc dựa vào chuyên gia bên ngoài (chi phí khả biến) thay cho việc định biên một nhân viên "đa năng" nội bộ (chi phí cố định)

Chương trình 3: Hướng dẫn các DN sử dụng DV trong việc lựa chọn gói DV tương thích, phù hợp với nhu cầu. Việc hướng dẫn các DN này trong tiêu dùng DV giúp họ có được định hướng khách quan trong lựa chọn DV của các nhà cung cấp. Từ đó giúp nâng cao mức độ thỏa mãn nhu cầu trong sử dụng DV. Tạo niềm tin vào DV làm căn cứ cho những quyết định mua DV kế tiếp.

Chương trình 4: Hỗ trợ DN KH tiếp cận với TM điện tử; khắc phục tình trạng thiếu thông tin; có điều kiện tiếp cận và lựa chọn DV của các nhà cung ứng DV TVQL khác nhau.

- Xây dựng cơ sở vật chất: hệ thống thông tin, cơ sở dữ liệu... Ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đặc biệt là công nghệ thông tin làm cho chi phí đầu vào giảm thấp thì lợi nhuận của người cung cấp DV tăng lên, tạo điều kiện kích thích cho người cung cấp tăng lượng DV ra thị trường.

3.4.5. Đổi mới đào tạo quản trị doanh nghiệp hiện đại nói chung và phát triển các nội dung đào tạo các chuyên gia tư vấn quản lý

Nhà nước và các cơ quan chức năng cần có sự quan tâm đúng mức đến việc đổi mới đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao, đặc biệt là đổi mới đào tạo quản trị DN hiện đại nói chung và phát triển các nội dung đào tạo các chuyên gia TVQL. Giải pháp này có thể được thực hiện qua sử dụng các biện pháp khuyến khích các trường đại học, cao đẳng đổi mới và nâng cao chất lượng giảng dạy tạo nền tảng cơ bản cho quá trình đổi mới đó. Hỗ trợ về đào tạo nguồn nhân lực theo cách thức là cầu nối giữa DN và các trung tâm đào tạo để nắm bắt được nhu cầu của xã hội.

Các trường đại học khối kinh tế và quản trị KD cần tổ chức các khóa đào tạo cập nhật những kiến thức mới về quản trị DN hiện đại theo các giai đoạn của lộ trình hội nhập sau gia nhập WTO. Các khóa đào tạo này cần được thiết kế với nội dung lý thuyết phù hợp, chú trọng rèn luyện kỹ năng, tăng cường các năng lực tư duy theo hướng hiện đại để các nhà quản trị DN có cơ sở nhận thức đúng đủ về vai trò của việc phân công, chuyên môn hóa lao động trên thị trường và lợi ích của việc sử dụng các DV mua ngoài. Hoạt động này cũng giúp các nhà quản lý ở các cấp bậc trong các DN có đủ năng lực phối hợp với các nhà tư vấn trong quá trình triển khai thực hiện dự án.

Ngoài ra, phía Bộ Công Thương, VCCI và các cơ quan chức năng cần tổ chức các chương trình đào tạo các chuyên gia tư vấn để tạo ra được đội ngũ chuyên gia tư vấn có kiến thức, có kinh nghiệm được đào tạo về kỹ năng tư vấn đủ năng lực đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Tóm lại, chương 3 luận án dựa trên cơ sở vận dụng mô hình nghiên cứu đã xây dựng và kết quả phân tích thực trạng năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam với những nguyên nhân tồn tại của thực trạng đã đề xuất 3 nhóm giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý của các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới: một là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng động của các DN tư vấn Việt Nam; hai là, giải pháp giải pháp nâng cao năng lực cung ứng cho khách hàng; ba là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng cốt lõi và khác biệt. Bên cạnh đó, chương 3 của luận án còn đưa ra một số kiến nghị vĩ mô nhằm tạo môi trường và điều kiện nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ tư vấn quản lý cho các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Thị trường dịch vụ phát triển kinh doanh (BDS) mặc dù mới ra đời và phát triển ở Việt Nam trong khoảng 10 năm trở lại đây, tuy nhiên cũng đã có những bước phát triển khá mạnh mẽ. Các loại dịch vụ BDS được cung ứng trên thị trường hiện nay bao gồm: DV quản lý thông tin, DV tư vấn luật pháp, DV kế toán kiểm toán, DV TVQL, đào tạo kỹ thuật và dạy nghề, DV máy tính, DV quảng cáo và khuyến mại, DV liên quan đến hội chợ. Trong đó, DV TVQL đang chiếm một tỷ trọng rất khiêm tốn (1%) trong số các DV hỗ trợ KD được cung cấp ở Việt Nam. Nhưng thực tế cũng chứng minh lợi ích của việc sử dụng DV này trong quá trình tạo lập, vận hành và phát triển DN. Vì thế việc lựa chọn và nghiên cứu về đề tài luận án của nghiên cứu sinh là có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

Dựa trên cơ sở xác định rõ mục tiêu, đối tượng nghiên cứu cùng với việc sử dụng phương pháp nghiên cứu phù hợp, luận án đã giải quyết được những nội dung cơ bản và thu được một số kết quả chủ yếu như sau:

1. Luận án đã hệ thống hóa và phát triển một số vấn đề lý luận về năng lực và nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam, đã làm rõ một số khái niệm cơ bản, sự hình thành và cấu trúc thị trường DV TVQL ở Việt Nam; xây dựng khái niệm, mô hình, nội dung và tiêu chí đánh giá hệ năng lực cung ứng DV tư vấn trên 3 bậc năng lực: Nguồn lực - Khả năng thực tế - Năng lực động.

2. Luận án cũng chỉ rõ một số vấn đề phương pháp luận nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL bằng cách luận giải thực chất, quy trình R&D, yếu tố ảnh hưởng đến nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn. Đồng thời luận án đã nghiên cứu so sánh ở 2 DN tư vấn danh tiếng và điển hình ở nước ngoài để rút ra một số bài học thực chứng với DN tư vấn Việt Nam.

3. Trên cơ sở vận dụng mô hình nghiên cứu đã xây dựng và xem xét khái quát tình hình thị trường và ngành KD DVTM ở Việt Nam, luận án đã tiến hành phân tích thực trạng năng lực cung ứng DVTM của các DNTM Việt Nam qua 2 tiếp cận: một là tiếp cận phân tích thực trạng ở một số DNTM Việt Nam chọn điển hình cả thành công và thất bại; hai là phân tích thực trạng qua điều tra chọn mẫu bằng bảng hỏi trắc nghiệm để từ đó rút ra đánh giá chung và tìm nguyên nhân tồn tại của thực trạng năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

4. Luận án đã đề xuất 3 nhóm giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL của các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới: một là, giải pháp nâng cao năng lực năng lực cung ứng cốt lõi và khác biệt; hai là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng cho khách hàng; ba là, giải pháp nâng cao năng lực cung ứng động của các DN tư vấn Việt Nam. Bên cạnh đó, luận án còn đưa ra một số kiến nghị vĩ mô nhằm tạo môi trường và điều kiện nhằm nâng cao năng lực cung ứng DV TVQL cho các DN tư vấn Việt Nam trong thời gian tới.

Mặc dù đã nỗ lực cố gắng song luận án đề cập đến những vấn đề mới cả về lý luận và thực tiễn, nội dung nghiên cứu phức tạp, nghiên cứu sinh trình độ có hạn nên chắc chắn vẫn còn có những hạn chế nhất định. Rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo, các nhà khoa học, các bạn đồng nghiệp để có thể hoàn thiện hơn trong những sản phẩm nghiên cứu tiếp theo.

Nghiên cứu sinh vô cùng biết ơn tập thể giáo viên hướng dẫn: **GS.TS.NGND Nguyễn Bách Khoa** và **PGS.TS Lê Trịnh Minh Châu**; các thầy cô giáo trong Khoa Sau Đại học, Khoa Quản trị nhân lực và Khoa Quản trị doanh nghiệp Trường Đại học Thương Mại, các nhà nghiên cứu của Viện Nghiên cứu Thương Mại, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, gia đình và bạn bè đã tạo điều kiện để nghiên cứu sinh hoàn thành được luận án.

Xin trân trọng cảm ơn!