

Phát triển tư vấn quản lý ở Việt Nam: cơ hội và thách thức

ĐỖ TIẾN LONG

Chính sách đổi mới, mở cửa của Chính phủ Việt Nam cùng với xu hướng hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu đã tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội phát triển và góp phần vào thành tựu tăng trưởng nhanh của cả nền kinh tế. Tuy vậy, quá trình hội nhập cũng đặt các doanh nghiệp đứng trước các thách thức, đó là cạnh tranh quốc tế đối với các doanh nghiệp cũng ngày càng gay gắt, môi trường kinh doanh luôn biến động về cả thị trường và các yếu tố đầu vào. Điều này tạo sức ép cho các doanh nghiệp phải liên tục học hỏi kiến thức quản lý hiện đại, bồi dưỡng và phát triển các kỹ năng quản lý để vượt qua các thách thức, không ngừng nâng cao hiệu quả quản lý doanh nghiệp, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Quá trình bổ sung tri thức này doanh nghiệp có thể nhận được từ nhiều nguồn khác nhau, như các chương trình đào tạo, lớp bồi dưỡng, hội thảo, thông qua các hiệp hội nghề nghiệp và một nguồn rất quan trọng là dịch vụ tư vấn-do các công ty tư vấn, các nhà tư vấn quản lý cung cấp.

Như vậy, có thể nói rằng, kinh tế phát triển và sự gia tăng cạnh tranh quốc tế đã làm xuất hiện nhu cầu về các dịch vụ hỗ trợ quản lý và tạo điều kiện cho sự ra đời ngành tư vấn quản lý ở Việt Nam. Tuy nhiên, tư vấn quản lý ở Việt Nam hiện nay chưa khẳng định được vai trò gia tăng giá trị cho các doanh nghiệp.

BẢNG 1: Quy mô các công ty tư vấn (theo số lượng nhân viên tư vấn)

Nhân viên tư vấn	1 - 3	4 - 5	6 - 15	16 - 49	> 50
Tỷ lệ (%)	7,1	23,8	33,3	26,2	9,5

Nghiên cứu của MPDF tháng 4-2004

Nội dung bài viết gồm 3 phần: *phần 1*, khái quát đặc điểm của nhà cung cấp dịch vụ tư vấn và các sản phẩm tư vấn; *phần 2*, đi sâu phân tích các cơ hội phát triển và các khó khăn thách thức đặt ra với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ; *phần 3*, đề xuất những giải pháp về phía nhà nước và doanh nghiệp để phát triển ngành tư vấn quản lý ở Việt Nam.

1. Nhà cung cấp dịch vụ tư vấn

Nghiên cứu Chuyên đề của Quỹ Mê Kông phát triển khu vực tư nhân (MPDF) thuộc Ngân hàng Thế giới đã đưa ra những phác họa căn bản về các nhà cung cấp dịch vụ tư vấn ở Việt Nam.

• Về quy mô và loại hình tổ chức:

Bên cạnh các viện nghiên cứu của Nhà nước, các tổ chức phi lợi nhuận làm tư vấn, các nhà tư vấn độc lập, thì toàn bộ các công ty mà MPDF nghiên cứu đang cung cấp dịch vụ tư vấn thuộc loại hình sở hữu tư nhân, do một vài cá nhân, thường là có quan hệ bạn bè hay đồng nghiệp cũ lập ra nhằm tận dụng cơ hội kinh doanh mới trên thị trường. Các công ty này thường có qui mô nhỏ. Trong đó có hơn 30% là các công ty rất nhỏ (có số nhân viên tư vấn dưới 5 người). Hai phần ba số công ty có số nhân viên tư vấn dưới 15 người. Quy mô nhỏ của các công ty tư vấn đã phản ánh thực trạng non trẻ của ngành tư vấn quản lý ở Việt Nam. Chi tiết như sau:

Đỗ Tiến Long, Ths, Trường Đại học Quản lý và kinh doanh. HN.

• Về thời gian và địa bàn hoạt động:

Tuổi trung bình của các công ty tư vấn là 2,8 năm. Số công ty được thành lập sau Luật Doanh nghiệp năm 2000 chiếm 30%. Đa số các nhà tư vấn độc lập cũng có thâm niên hoạt động dưới 5 năm. Sự non trẻ này hoàn toàn dễ giải thích, bởi khu vực tư nhân ở Việt Nam mới bắt đầu

BẢNG 2: Số năm hoạt động của các công ty và nhà tư vấn độc lập

Năm	< 2	2-3	4-5	6-10	>10
Tỷ lệ (%)	27,4	41,1	16,4	6,8	8,2

Nghiên cứu của MPDF tháng 4-2004

• *Chân dung nhà tư vấn quản lý ở Việt Nam:*

▪ Tuổi: tương đối trẻ, hoạt động chuyên nghiệp ở độ tuổi 30-40.

▪ Trình độ học vấn: nhìn chung có học vấn cao, hơn 30% có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA), 30% có bằng cử nhân quản trị kinh doanh (BBA), rất nhiều người trong số này được đào tạo tại các trường đại học nước ngoài. Họ nắm vững kiến thức cơ bản về quản lý doanh nghiệp và sử dụng tốt tiếng Anh.

▪ Kinh nghiệm làm việc: khoảng 30% đã từng làm việc trong các công ty nước ngoài, sau đó tách ra thành lập công ty. Số còn lại đã hoặc đang làm trong các trường đại học và cơ quan nhà nước.

• *Các sản phẩm dịch vụ tư vấn:*

Mặc dù còn khá mới mẻ, nhưng các loại hình tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp ở Việt Nam cũng đã phát triển tương đối đa dạng, bao gồm từ những dịch vụ tư vấn liên quan đến chức năng kinh doanh cơ bản như: quản trị chiến lược và tái cấu trúc tổ chức, quản trị và phát triển nhân lực, marketing, quản lý kế toán tài chính, sản xuất, quản lý chất lượng, cho đến các dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật mang tính chuyên môn như hệ thống thông tin và tư vấn pháp lý, thậm chí còn có các hoạt động mang tính thần bí như tư vấn phong thủy, v.v...

Do tính cấp thiết về nhu cầu và đặc thù công việc cho phép có thể nhìn thấy ngay kết

phát triển trong 10 năm trở lại đây. Phạm vi hoạt động của các nhà cung cấp dịch vụ chủ yếu tại thành phố Hồ Chí Minh (60%) và Hà Nội (30%). Ngành tư vấn cũng mới được Chính phủ chính thức công nhận là một ngành kinh doanh dịch vụ theo Nghị định 87, ngày 5 tháng 11 năm 2002.

quả, nên một số loại hình dịch vụ đã phát triển tương đối phổ biến, như kế toán thuế, kiểm toán, các dịch vụ về máy tính, mạng, website, và một phần nào đó có thể kể ra là tư vấn về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

Trong khi đó, tư vấn quản lý, thiết lập hệ thống và cung cấp các giải pháp cho doanh nghiệp còn được nhìn nhận một cách dè dặt, mà nguyên nhân chủ yếu là do rất nhiều doanh nghiệp chưa nhận thức được lợi ích của loại dịch vụ này.

2. Những cơ hội và thách thức trong phát triển ngành dịch vụ tư vấn với vai trò gia tăng giá trị cho doanh nghiệp

Hoạt động tư vấn quản lý ở Việt Nam còn rất mới mẻ đối với cả các nhà cung cấp và người sử dụng dịch vụ, đặt ra rất nhiều cơ hội và thách thức với các công ty và nhà cung cấp dịch vụ tư vấn.

• *Về cơ hội và thuận lợi:*

Thứ nhất, nền kinh tế phát triển liên tục với tốc độ cao, quá trình hội nhập cùng với sự hoàn thiện các thể chế của nền kinh tế thị trường đã mở ra cơ hội phát triển lớn cho tất cả các doanh nghiệp và loại hình kinh doanh. Từ khi ban hành Luật Doanh nghiệp năm 2000 đến nay, mỗi năm có vài chục nghìn doanh nghiệp được thành lập mới (75.000 doanh nghiệp thành lập mới chỉ trong khoảng thời gian từ đầu năm 2000 đến tháng 9 năm 2003 - theo Báo cáo về thi

hành Luật Doanh nghiệp của Bộ Kế hoạch và Đầu tư). Theo dự báo, số lượng doanh nghiệp ở Việt Nam trong những năm tới có thể lên tới con số hàng triệu. Đây sẽ là một nguồn khách hàng tiềm tàng cho các dịch vụ tư vấn quản lý. Tiến trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước cũng tạo ra nhu cầu rất lớn về tái cơ cấu sắp xếp lại hoạt động và nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp này. Thêm vào đó, hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh mang tính toàn cầu đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp ở cả khu vực quốc doanh và dân doanh phải giải quyết vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của mình. Như vậy, có thể thấy rằng nhu cầu sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý sẽ tăng cao và cơ hội phát triển cho ngành tư vấn là rất lớn.

Thứ hai, sự phát triển hợp tác và giao lưu quốc tế giúp cho các công ty tư vấn và các nhà tư vấn dễ dàng tiếp cận được các tri thức và kỹ năng tư vấn của các nước có ngành dịch vụ tư vấn đã phát triển. Trước hết phải kể đến sự có mặt ở Việt Nam của các công ty tư vấn lớn như: KPMG, PWC, Earnst & Young, Mc Kinsey, v.v..., và các chuyên gia tư vấn trong các dự án tài trợ quốc tế. Sự có mặt của các chuyên gia tư vấn quốc tế đã tạo cơ hội học hỏi và phát triển cho các nhà tư vấn Việt Nam, những người đã tham gia hoặc cộng tác với các công ty và nhà tư vấn quốc tế. Bên cạnh đó, một số người làm việc trong các công ty đa quốc gia như P&G, Coca cola, Unilever,..., cũng tích lũy được vốn kiến thức quản lý hiện đại và một số trong đó cũng đã tham gia vào đội ngũ các nhà tư vấn Việt Nam. Một nguồn lực quan trọng khác đóng góp cho sự phát triển của ngành tư vấn là những người được đào tạo bài bản từ các trường đại học lớn ở nước ngoài.

Thứ ba, sự ưu đãi của thị trường dành cho những người đến đầu tiên "First mover". Thị trường lớn và sơ khai cho phép các nhà tư vấn có một môi trường tương đối thoải mái trong việc sáng tạo và áp dụng các sản phẩm mới, cũng như đặt giá cho sản phẩm

dịch vụ. Đây cũng là một thuận lợi và ưu đãi giúp cho sự phát triển của các công ty tư vấn và các nhà tư vấn của Việt Nam.

• Về khó khăn và thách thức:

Các khó khăn và thách thức được thể hiện trên ba phương diện, thứ nhất là các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài, bao gồm: môi trường văn hóa xã hội, môi trường kinh tế và môi trường luật pháp; thứ hai, các yếu tố môi trường ngành: cạnh tranh, khách hàng; và thứ ba, môi trường nội bộ các công ty tư vấn.

- Các yếu tố ảnh hưởng thuộc môi trường vĩ mô:

Về yếu tố - xã hội: nhìn chung xu thế tâm lý xã hội hiện nay có nhận thức chưa đầy đủ và thiếu chính xác về vị trí, vai trò của hoạt động tư vấn. Tư vấn vẫn thường bị coi là buôn nước bọt, cò, manh mối, là ăn theo. Điều đó dẫn tới nhiều khách hàng sử dụng tư vấn như là giao khoán (giống như họ đã sử dụng các dịch vụ trọn gói khác), như nhân mác hay như công cụ bào chữa sai lầm. Các cấp quản lý bị ảnh hưởng bởi cơ chế và quan niệm cũ đôi lúc nhìn tư vấn và các hoạt động hỗ trợ kinh doanh chỉ đóng vai trò phụ trợ, ăn theo, mà chưa nhìn thấy vai trò tạo ra giá trị tri thức làm gia tăng hiệu quả hoạt động cũng như sử dụng các nguồn lực của các tổ chức kinh doanh trong nền kinh tế dựa trên tri thức. Mặt khác, do nền kinh tế đang ở những bước đầu của quá trình phát triển, nên có tâm lý coi trọng các giá trị hữu hình, chưa nhận thấy ý nghĩa của các giá trị vô hình trong quản lý. Nhưng trong môi trường kinh doanh hiện đại, các giá trị vô hình lại đóng góp phần quan trọng nhất vào giá trị của tổ chức kinh doanh (60-80% giá trị tài sản của Coca Cola, Microsoft, IBM,..., là các tài sản vô hình).

Về kinh tế: các chi phí cho hạ tầng kỹ thuật như bưu chính viễn thông, điện, mặt bằng văn phòng còn tương đối cao, làm hạn chế sự ra đời và phát triển của các công ty tư vấn, cũng như sự tiếp cận dịch vụ của khách hàng. Thiếu các thông tin thống kê kinh tế cũng là một khó khăn vô cùng lớn

với các nhà cung cấp dịch vụ tư vấn ở Việt Nam.

Về pháp luật: tuy đã có một số văn bản đề cập tới hoạt động tư vấn, nhưng vẫn chưa có văn bản cụ thể nào qui định về các hoạt động tư vấn cũng như những ưu đãi để phát triển tư vấn quản lý. Trong đó phải kể đến cơ sở và điều kiện pháp lý cho sự ra đời của hiệp hội nghề tư vấn quản lý Việt Nam. Đây là một tiền đề quan trọng để phát triển nghề tư vấn quản lý cũng như nâng cao nhận thức của xã hội và doanh nghiệp về vai trò của tư vấn quản lý trong phát triển kinh tế.

- *Các yếu tố thuộc về môi trường ngành:*

Về cạnh tranh: do sự phát triển của ngành cũng như nhu cầu sử dụng tư vấn còn thấp, nên sự cạnh tranh trong ngành chưa lớn, ngoại trừ một số hoạt động đã phát triển như tư vấn ISO, kiểm toán và nghiên cứu thị trường. Tuy vậy, có thể chỉ ra hai sự đe dọa trong cạnh tranh của ngành này, thứ nhất là sự thiếu tin tưởng hợp tác và kết nối giữa các công ty tư vấn trong nước, làm giảm giá trị dịch vụ cung cấp cũng như hình ảnh của tư vấn trước khách hàng; thứ hai, đó là sự xuất hiện và tham gia ngày càng đông đảo hơn của các công ty tư vấn quốc tế. Nhất là khi thị trường dịch vụ đã được định hình.

Về khách hàng: nghiên cứu của MPDF đưa ra 4 lý do chính khiến khách hàng không muốn sử dụng dịch vụ tư vấn là: *không thể đo hoặc hiểu được lợi ích mà dịch vụ đem lại; lợi ích dịch vụ đem lại trong tương lai khá xa so với việc phải bỏ tiền ra ngay; không biết lợi ích của dịch vụ; và không tin vào các nhà tư vấn.*

Từ kinh nghiệm thực tiễn cho thấy, có một số nguyên nhân từ phía khách hàng như sau:

- Xu hướng hướng nội trong quản lý và thông tin tổ chức (bí mật cá nhân, thành viên trong phạm vi gia đình và không chia sẻ thông tin của tổ chức với bên ngoài), dẫn đến các công ty không muốn sử dụng tư vấn. Và nếu đã ký hợp đồng thì lại thiếu sự chủ động hợp tác với tư vấn;

- Thói quen ép chi phí thấp, chỉ muốn trả tiền cho những gì sở hữu được. Ý tưởng và sự sáng tạo bị coi như không mất "vốn", nên có xu hướng lợi dụng ý tưởng hơn là sẵn lòng trả tiền. Nếu trả tiền thì có xu hướng sợ thiệt nên thường đòi hỏi rất nhiều thứ, thậm chí có tâm trạng giao khoán cho tư vấn;

- Tâm lý muốn nhìn thấy kết quả cụ thể và ngay lập tức, nên có xu hướng sử dụng các mối quan hệ để giải quyết vấn đề ngay lập tức chứ không ưu tiên chọn giải pháp tri thức, giải pháp mang tính bền vững và lâu dài;

- Thiếu tin tưởng tư vấn: đánh giá cao hiểu biết của cá nhân và sợ lộ thông tin với đối thủ;

- Sợ bị mất mặt hay xói mòn quyền lực trong tổ chức;

- Tâm lý hình thức: sử dụng tư vấn cho "oai" hay thậm chí như công cụ để che đậy hoặc đổ lỗi cho những sai lầm của họ trong quản lý.

- *Các thách thức nội tại của các nhà cung cấp dịch vụ:*

- Thiếu chuyên gia tư vấn: tư vấn là một nghề có nhiều thách thức, đòi hỏi sự tích lũy đáng kể về tri thức và các kỹ năng quản lý. Nhưng đây lại là hàng hiếm trên thị trường lao động Việt Nam. Hơn nữa, những người đáp ứng yêu cầu lại thường lựa chọn công việc quản lý, có thu nhập cao và ổn định hơn là làm tư vấn;

- Thiếu sự chuyên môn và chuyên sâu: rất nhiều chuyên gia tư vấn vẫn đang làm giảng viên, cán bộ nghiên cứu hoặc quản lý, làm tư vấn chỉ là nghề tay trái. Do thiếu chuyên gia cho nên một người lại tham gia vào nhiều lĩnh vực khác nhau. Thêm vào đó, do thiếu hụt nhân lực nên nhiều cán bộ tư vấn là những người mới rời ghế nhà trường, thiếu kinh nghiệm thực tế;

- Thiếu kỹ năng tư vấn chuyên nghiệp: bao gồm kỹ năng tiếp cận thị trường marketing các sản phẩm dịch vụ (chủ yếu qua quen biết và qua các lớp học), kỹ năng tổ chức thực hiện dự án tư vấn, kỹ năng

lượng hóa và hữu hình hóa các giá trị của tư vấn với khách hàng;

- Xu hướng hướng tới các lợi ích ngắn hạn của các nhà đầu tư, cổ đông trong các công ty tư vấn làm cho công ty không đầu tư chiều sâu về văn phòng, hạ tầng thông tin, phát triển nguồn nhân lực, thương hiệu;

- Mất chuyên gia và thông tin: do thị trường mới phát triển, có nhiều cơ hội làm ăn, nên có tình trạng khi công ty bắt đầu định hình được dịch vụ thì có xu hướng tách riêng của các thành viên, làm mất tính ổn định đội ngũ và rò rỉ các thông tin kinh doanh.

3. Một số đề xuất phát triển ngành dịch vụ tư vấn

Tư vấn quản lý ở Việt Nam có thể nói vẫn đang ở giai đoạn khởi đầu trong chu kỳ phát triển, còn đang ở trong quá trình định hình dịch vụ trên thị trường. Để thành công trong vai trò gia tăng giá trị cho doanh nghiệp, trợ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả quản lý, bên cạnh yếu tố thời gian, ngành này cần nhận được những sự hỗ trợ của Nhà nước, đồng thời chính các doanh nghiệp tư vấn cũng cần phải phát huy các thuận lợi và chủ động vượt qua các thách thức. Từ đó chúng tôi xin đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

• Quản lý và hỗ trợ phát triển của Nhà nước:

- Xây dựng hành lang pháp lý cho việc hành nghề tư vấn quản lý: tiêu chuẩn hành nghề, cấp chứng chỉ nghề nghiệp, chính sách thuế ưu đãi,...

- Hỗ trợ cho việc ra đời hiệp hội tư vấn quản lý Việt Nam, tạo điều kiện cho sự phát triển nghề tư vấn và nâng cao hình ảnh của tư vấn trong xã hội và cộng đồng doanh nghiệp.

- Hỗ trợ thành lập trung tâm đào tạo tư vấn để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tư vấn và tập trung thu hút sự hỗ trợ quốc

tế về cả tài chính cũng như kinh nghiệm phát triển tư vấn.

- Có chính sách hỗ trợ cho phát triển nghề tư vấn như mặt bằng, quảng bá hình ảnh và đặc biệt trong việc cung cấp các nguồn thông tin.

• Đối với các doanh nghiệp tư vấn:

- Tăng cường liên kết giữa các doanh nghiệp trong ngành để nâng cao hình ảnh và vị thế trên thị trường, cũng như hỗ trợ lẫn nhau trong kinh doanh và phát triển, đặc biệt thông qua vai trò của hiệp hội khi hiệp hội tư vấn quản lý Việt Nam ra đời.

- Thúc đẩy giao lưu và trao đổi thông tin với cộng đồng doanh nghiệp để xây dựng lòng tin và có thông tin phản hồi từ thị trường.

- Chủ động trong việc tuyển chọn và đào tạo phát triển nguồn nhân lực tư vấn, nâng cao trình độ đội ngũ chuyên gia.

- Xây dựng các liên minh chiến lược với các công ty tư vấn quốc tế có uy tín và kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn quản lý.

- Hợp tác quốc tế trong đào tạo đội ngũ tư vấn./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Milan Kubr: *Tư vấn quản lý*, Nxb Khoa học và kỹ thuật, 1994.
2. Philip A. Wickham: *Management Consulting*, Financial Times, 1999.
3. Chương trình Phát triển kinh tế tư nhân MPDF: *Tư vấn quản lý: Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh nhiều triển vọng cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam*, Chuyên đề nghiên cứu, tháng 4, 2004.
4. Trịnh Đức Chiêu: *Một số giải pháp thúc đẩy thị trường dịch vụ phát triển kinh doanh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*, Tạp chí Quản lý kinh tế, số 3, tháng 7, 2005.

Website Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương: <http://www.ciem.org.vn>