

Số

15

Tư Vấn Quản Lý:

Dịch Vụ Hỗ Trợ Kinh Doanh Nhiều Triển Vọng
Cho Các Doanh Nghiệp Tư Nhân Việt Nam

Nguyễn Văn Làn
Nguyễn Phương Quỳnh Trang
Chương Trình Phát Triển Kinh Tế Tư Nhân MPDF

Tháng 4, 2004



Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

LỜI CẢM ƠN

Báo cáo này là kết quả nỗ lực đóng góp của rất nhiều cá nhân.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn Ông Bob Webster và Ông David Lempert đã có những đóng góp tích cực trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu; Báo cáo này là thành quả được đúc kết từ Bản thảo do David Lempert soạn trước đó. Chúng tôi xin cảm ơn Bà Kate Lloyd-Williams (MPDF) và Natasha Locarnini đã giúp chúng tôi trong quá trình phân tích những phát hiện và cung cấp nhận xét chi tiết, có giá trị cho báo cáo cuối cùng. Chúng tôi cũng đánh giá cao những đóng góp ý kiến từ Ông Rob Hitchins và Bà Corinna Kuesel (GTZ) cùng với sự hỗ trợ nhiệt tình của Nguyễn Thiên Hương và Nguyễn Thị Mỹ trong quá trình hoàn tất báo cáo.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn nhóm tư vấn: Đoàn Hồng Quang, Trần Thị Hương, Bùi Trung Nghĩa và Nguyễn Đức Hiển đã giúp chúng tôi thực hiện nghiên cứu này. Chúng tôi trân trọng sự đóng góp quý giá và hỗ trợ nhiệt tình từ Lê Duy Bình (GTZ) và các đồng nghiệp ở MPDF, đặc biệt Dương Thành Trung, Lê Thị Bích Hạnh, Hà Trần Thanh Uyên, Võ Thị Phương Trang, Trương Minh Hà và Cao Thị Lan Anh.

Nghiên cứu này sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự tham gia giúp đỡ nhiệt tình của 82 nhà tư vấn, những người đã giành thời gian cùng chia sẻ với chúng tôi về các khía cạnh khác nhau trong công việc kinh doanh cũng như những lựa chọn cho nghề nghiệp của mình. Họ là những người tiên phong, đặt nền móng cho ngành dịch vụ Tư vấn đang có triển vọng. Chúng tôi hy vọng rằng báo cáo này có thể cung cấp cho họ những thông tin hữu ích cho công việc tư vấn.

Các tác giả sẽ chịu trách nhiệm về những sai sót trong bản báo cáo này.

Nguyễn Văn Làn

Nguyễn Phương Quỳnh Trang

Tháng 4 năm 2004

MỤC LỤC

TÓM TẮT	v
1. GIỚI THIỆU	1
1.1 Mục tiêu nghiên cứu	1
1.2 Phạm vi và trọng tâm của nghiên cứu	2
1.2.1 Khái niệm ”Doanh nghiệp tư nhân Việt Nam và ”Doanh nghiệp vừa và nhỏ”	2
1.2.2 Đối tượng trọng tâm của nghiên cứu là các nhà tư vấn Việt Nam có cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân	3
1.2.3 Trọng tâm là các dịch vụ tư vấn quản lý	3
1.3 Cấu trúc của bản báo cáo nghiên cứu này	4
2. TÓM TẮT PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	5
2.1 ”Tìm kiếm” các nhà tư vấn	5
2.2 Mẫu thực tế so với thị trường mục tiêu	6
2.3 Tính đại diện của mẫu	6
2.4 Phỏng vấn	7
3. PHÁC THẢO VỀ THỊ TRƯỜNG TƯ VẤN QUẢN LÝ Ở VIỆT NAM	8
3.1 Tổng quan về mẫu nghiên cứu	8
3.1.1 Loại hình sở hữu	8
3.1.2 Quy mô công ty	8
3.1.3 Thời gian hoạt động	9
3.1.4 Địa bàn hoạt động của các công ty và nhà tư vấn độc lập	9
3.1.5 Tóm lược về các nhà tư vấn (Công ty và nhà tư vấn độc lập)	10
3.1.6 Các nhà tư vấn độc lập	10
3.2 Các sản phẩm và dịch vụ trên thị trường	10
3.2.1 Tư vấn quản lý chiến lược	11
3.2.2 Tư vấn chức năng	12
3.2.3 Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh	15
4. CÁC KHÓ KHĂN VÀ HẠN CHẾ TỒN TẠI CỦA CÁC NHÀ TƯ VẤN VIỆT NAM	17
4.1 Các rào cản và động lực của việc tham gia thị trường tư vấn	17
4.1.1 Các nhà tư vấn tham gia vào thị trường tư vấn như thế nào?	17
4.1.2 Các rào cản của việc tham gia thị trường tư vấn	18

4.1.3	Các động lực tham gia thị trường tư vấn	18
4.1.4	Cảm nhận của các nhà tư vấn về cạnh tranh	18
4.2	Các thách thức chung đối với các nhà tư vấn ở Việt Nam	20
4.2.1	Môi trường pháp lý	20
4.2.2	Các thách thức từ phía cầu	21
4.2.3	Các thử thách từ phía cung	25
4.3	Cảm nhận của các nhà tư vấn về thị trường các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam	32
5.	CÁC ĐỀ XUẤT	34
5.1	Đào tạo các nhà tư vấn	34
5.2	Mạng liên kết các nhà tư vấn	35
5.3	Nâng cao nghiệp vụ	35
5.4	Xây dựng các dịch vụ trợ giúp về hạ tầng	35
	PHỤ LỤC	36

CÁC BẢNG SỐ LIỆU

Bảng 1	Phân loại các nhà tư vấn theo các cấp độ tham gia phục vụ trong thị trường SME	6
Bảng 2	Quy mô các công ty tư vấn (theo số lượng các nhân viên tư vấn)	8
Bảng 3	Số năm hoạt động (các Công ty tư vấn và Nhà tư vấn độc lập)	9
Bảng 4	Địa bàn của các Công ty và Nhà tư vấn độc lập	9
Bảng 5	Quy mô thị trường của các dịch vụ tư vấn tính theo số người/năm và số lượng các SME có sử dụng dịch vụ.	23
Bảng 6	Ý kiến của nhà tư vấn về lý do SME không sử dụng dịch vụ tư vấn	24
Bảng 7	Kết quả tự đánh giá của các nhà tư vấn về các kỹ năng (tính theo số lượng người trả lời)	28
Bảng 8	Các hỗ trợ mong muốn có được từ các nhà tài trợ	34

TÓM TẮT

TỔNG QUAN

Phát triển thành phần kinh tế tư nhân từ lâu đã được chính phủ các nước và các nhà tài trợ nhận định là yếu tố thiết yếu để phát triển kinh tế bền vững, lâu dài và góp phần xóa đói giảm nghèo. Tuy nhiên, thành phần kinh tế tư nhân ở các nước đang phát triển vẫn thường gặp những hạn chế do một số nguyên nhân như chất lượng giáo dục và đào tạo còn thấp, trình độ kỹ thuật yếu kém, khó khăn trong việc tiếp cận thị trường, thiếu thông tin vv... Vì vậy, các doanh nghiệp tư nhân có nhu cầu rất lớn về các dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh từ các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp.

Ở Việt Nam, một số lĩnh vực tư vấn như kế toán và kiểm toán, internet và các dịch vụ liên quan đến máy tính và công nghệ thông tin đã phát triển khá mạnh nhằm đáp ứng các nhu cầu ngày càng tăng trên thị trường. Tuy nhiên thị trường tư vấn quản lý (hay còn gọi là các dịch vụ tư vấn quản lý) còn đang trong giai đoạn phôi thai vì đây là lĩnh vực tư vấn khá phức tạp đòi hỏi các nhà cung cấp phải có kiến thức chuyên sâu và được đào tạo bài bản. Hơn nữa, các doanh nghiệp cũng chưa thực sự nhận thấy giá trị lợi ích do loại dịch vụ này mang lại.

Nghiên cứu này tìm hiểu về phía cung thị trường tư vấn quản lý ở Việt Nam, với đối tượng chính là các nhà tư vấn đang cung cấp (hoặc sẽ cung cấp) dịch vụ cho khu vực doanh nghiệp tư nhân Việt Nam. Mục tiêu chính của nghiên cứu là đưa ra các thông tin cơ bản nhất về thị trường tư vấn quản lý với mục đích giúp MPDF, GTZ và các nhà tài trợ khác cũng như các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan xác định các biện pháp hỗ trợ nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường tư vấn theo hướng đáp ứng tốt nhất nhu cầu của các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam.

CÁC PHÁT HIỆN CHÍNH

- Nhìn chung, dịch vụ tư vấn quản lý (bao gồm tư vấn quản lý chiến lược, nhân sự, marketing, tài chính và kế toán) ở Việt Nam còn rất kém phát triển cả về quy mô, và chất lượng. Ước tính có khoảng 100 - 150 công ty tư vấn trên toàn quốc cung cấp loại dịch vụ này.
- Các công ty tư vấn Việt Nam nhìn chung còn rất "trẻ" và có quy mô nhỏ. Đa số các công ty mới chỉ hoạt động được dưới 5 năm. Trung bình một công ty tư vấn có từ 4 đến 5 chuyên gia. Các chuyên gia tư vấn có một số đặc điểm chung như ở độ tuổi tương đối trẻ và nhiều người được đào tạo chuyên ngành quản trị kinh doanh (thạc sĩ hoặc cử nhân) ở nước ngoài. Họ gia nhập thị trường tư vấn xuất phát từ chỗ nhìn thấy cơ hội làm ăn trên thị trường, và ở một chừng mực nào đó, họ cũng muốn thử thách trong lĩnh vực kinh doanh mới, không mang tính truyền thống này. Các chuyên gia tư vấn độc lập (không thuộc một công ty tư vấn cụ thể nào) chủ yếu làm thêm tư vấn ngoài giờ.

Họ đang làm việc chính thức ở các công ty tư vấn nước ngoài, các cơ quan nhà nước hoặc các trường đại học và chỉ dành một phần nhỏ thời gian để làm các công việc tư vấn.

- Các chuyên gia tư vấn Việt Nam hiện thường cung cấp một cách hỗn hợp nhiều loại dịch vụ khác nhau, ví dụ như kết hợp tư vấn với đào tạo, với các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh mang tính tạm thời, ngắn hạn với việc khảo sát, nghiên cứu thị trường vv...
- Chỉ có một số ít các công ty cung cấp dịch vụ mang tính tư vấn thực sự, mà trong nghiên cứu này chúng tôi gọi là *tư vấn quản lý*, còn rất nhiều nhà tư vấn chỉ cung cấp các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh (ví dụ: kê khai thuế, tuyển dụng nhân sự, ghi chép sổ sách kế toán).
- Hầu hết các nhà tư vấn Việt Nam hiện đang chỉ cung cấp dịch vụ cho các công ty nước ngoài, các công ty liên doanh, các dự án tài trợ nước ngoài hay các doanh nghiệp nhà nước (SOEs). Chỉ có một số ít các công ty tư vấn và nhà tư vấn độc lập cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý cho SME. Ước tính chỉ có khoảng 1% số lượng các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam là có sử dụng một hay một vài dịch vụ tư vấn quản lý.
- Các công ty tư vấn cũng như các nhà tư vấn độc lập ở Việt Nam chủ yếu vẫn dựa vào các mối quan hệ cá nhân trong việc tìm kiếm hợp đồng, tiếp cận khách hàng, quảng bá tên tuổi và tuyển chọn nhân viên. Nhiều công ty tư vấn hiện còn hoạt động mang tính cơ hội, ngắn hạn, thiếu định hướng chiến lược lâu dài.
- Hầu hết các nhà tư vấn được phỏng vấn đều thể hiện sự quan tâm tới thị trường SME. Tuy nhiên họ chưa cung cấp được nhiều dịch vụ cho khối doanh nghiệp này bởi hai bên (nhà cung cấp và người sử dụng dịch vụ) còn có những quan niệm khác nhau về lợi ích mà dịch vụ tư vấn mang lại. Đa số các nhà tư vấn được phỏng vấn tin rằng khối doanh nghiệp tư nhân có nhu cầu sử dụng tư vấn, nhưng do họ không nhìn thấy lợi ích tiềm năng mà tư vấn đem lại hoặc còn do dự, thiếu tin tưởng vào tư vấn. Do SME có nhu cầu về tư vấn thực sự, vì vậy nếu làm rõ được lợi ích mà dịch vụ tư vấn đem lại thì chắc chắn SME sẽ tin tưởng và sử dụng tư vấn nhiều hơn, và như vậy thị trường tư vấn sẽ phát triển.
- Các nhà tư vấn Việt Nam nhìn chung vẫn còn ở giai đoạn học hỏi, và chủ yếu là “vừa làm vừa học”. Họ gặp khó khăn ngay xxxx cả trong việc quảng bá dịch vụ của mình. Họ thiếu các kỹ năng tư vấn, và ở một mức độ nào đó, họ còn thiếu cả các kiến thức chung về quản trị kinh doanh. Rất nhiều nhà tư vấn nói rằng họ muốn được học hỏi và tiếp cận những kinh nghiệm tư vấn của nước ngoài. Họ cũng mong muốn có được cơ sở dữ liệu với những thông tin cơ bản về các ngành nghề, thị trường ở Việt Nam và ở các nước khác để giúp cho công việc tư vấn được thuận lợi và có hiệu quả hơn.

CÁC KIẾN NGHỊ CHÍNH

- **Đào tạo.** Trong điều kiện ngành tư vấn ở Việt Nam còn rất non trẻ và hầu hết các nhà tư vấn còn thiếu kinh nghiệm, đào tạo sẽ là một biện pháp hiệu quả cao nhằm phát triển thị trường. Đào tạo về kỹ năng tư vấn, đặc biệt là về phương pháp thể hiện, thuyết phục khách hàng các giá trị lợi ích của dịch vụ, sẽ giúp thúc đẩy việc sử dụng tư vấn ở các doanh nghiệp tư nhân nói riêng, và thúc đẩy sự phát triển của thị trường tư vấn nói chung.
- **Nâng cao nghiệp vụ tư vấn.** Ngoài các khóa đào tạo chuyên biệt về các kỹ năng tư vấn và các lĩnh vực chuyên ngành, các nhà tư vấn trẻ, ít kinh nghiệm đã bày tỏ mong muốn được các nhà tư vấn dày dặn kinh nghiệm hoặc chuyên gia của các chương trình phát triển điu đất và hướng dẫn thêm trong quá trình làm việc. MPDF, GTZ và các dự án khác trực tiếp hỗ trợ SME nên xem xét đến việc xây dựng các chương trình “liên kết hỗ trợ phát triển” với sự tham gia của các nhà tư vấn dày dặn kinh nghiệm và những nhân sự mới bước vào nghề.
- **Tạo mạng liên kết.** Khi mà hiện tại các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập vẫn chủ yếu tiến hành việc kinh doanh dựa trên các mối quan hệ cá nhân, việc thiết lập một mạng lưới liên kết chính thức sẽ giúp các nhà tư vấn có nhiều cơ hội chia sẻ thông tin và kinh nghiệm. Các mạng liên kết chính thức (ví dụ như hiệp hội các nhà tư vấn) sẽ là nền tảng vững chắc cho hoạt động tư vấn lâu dài trong tương lai.
- **Hỗ trợ về cơ sở dữ liệu, thông tin phục vụ hoạt động tư vấn.** Việc tạo lập một trung tâm dữ liệu với những thông tin cơ bản về các ngành nghề và thị trường ở Việt Nam, những tài liệu về phương pháp và kinh nghiệm tư vấn thực tế từ nước ngoài, các tiêu chuẩn ngành vv.. sẽ giúp các nhà tư vấn nâng cao được kỹ năng và chất lượng tư vấn.

1. GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, với những chính sách đổi mới kinh tế của Chính phủ và những cố gắng của các doanh nghiệp, nền kinh tế Việt Nam đã tăng trưởng nhanh. Do cạnh tranh kinh tế quốc tế ngày càng gay gắt hơn, việc duy trì tốc độ tăng trưởng hiện tại là một thách thức rất lớn. Để bắt kịp các đối thủ cạnh tranh trong khu vực và trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam phải thường xuyên nâng cao các kỹ năng và kiến thức thông qua đào tạo, tiếp cận các nguồn thông tin, tham gia các hiệp hội và một việc không kém phần quan trọng là khai thác một cách có hiệu quả dịch vụ tư vấn từ các nhà tư vấn quản lý.

Cũng như ở các nước khác, có rất nhiều loại hình dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp ở Việt Nam. Các loại hình dịch vụ này bao gồm từ những dịch vụ tư vấn quản lý liên quan đến các chức năng kinh doanh cơ bản như: ra quyết định kinh doanh, marketing, phát triển nhân sự và quản lý tài chính kế toán, cho đến các dịch vụ hỗ trợ mang tính kỹ thuật chuyên sâu như quản lý thông tin và tư vấn luật pháp. Ở Việt Nam, một số loại hình dịch vụ, như kế toán-kiểm toán, dịch vụ về mạng website và các dịch vụ liên quan đến máy tính và công nghệ thông tin đã tương đối phát triển, đặc biệt là ở các thành phố lớn. Tư vấn quản lý (cung cấp các giải pháp cho quản lý doanh nghiệp) phát triển chậm hơn vì chỉ có một số ít doanh nghiệp nhận thấy lợi ích của việc sử dụng loại dịch vụ này.

Nhận thấy giá trị của các dịch vụ tư vấn quản lý có thể mang lại cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam, Chương trình Phát triển Kinh tế tư nhân (MPDF) và Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức (GTZ) quan tâm đến việc hỗ trợ phát triển tư vấn ở Việt Nam. Do hiện tại chưa có nhiều hiểu biết và chưa có sẵn các thông tin cơ bản về ngành tư vấn ở Việt Nam, MPDF và GTZ đã cùng phối hợp thực hiện nghiên cứu này. Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên các kết quả của một nghiên cứu đã được thực hiện bởi GTZ, hợp tác với Swisscontact, về nhu cầu của SME¹ đối với các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh (BDS).

1.1 MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Mục tiêu cơ bản của nghiên cứu là đưa ra các đánh giá ban đầu về thị trường tư vấn quản lý ở Việt Nam để giúp MPDF và GTZ xác định được các cách thức tác động phù hợp nhất nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường tư vấn theo hướng đáp ứng tốt nhất nhu cầu tư vấn của các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam. Nghiên cứu này tập trung vào việc nghiên cứu và trả lời các câu hỏi cơ bản nhất về thị trường tư vấn bao gồm:

¹ GTZ và Swisscontact: Dịch vụ Phát triển Kinh doanh ở Việt Nam, Hà Nội. T.P. Hồ Chí Minh, tháng 6 năm 2002.

➤ **Thông tin chung**

- Các nhà tư vấn hiện tại là ai?
- Trình độ học vấn của họ như thế nào?
- Kinh nghiệm nghề nghiệp của họ như thế nào?
- Tại sao họ lại chọn công việc tư vấn?

➤ **Tổng quan về ngành tư vấn**

- Các nhà tư vấn Việt Nam hiện đang cung cấp các loại hình dịch vụ tư vấn nào trên thị trường?
- Lĩnh vực (chuyên ngành) hoạt động của các nhà tư vấn?
- Đặc tính của các loại dịch vụ đang được cung cấp?
- Ngành tư vấn hiện đang ở giai đoạn phát triển nào?

➤ **Điểm mạnh, điểm yếu và nhu cầu hỗ trợ phát triển**

- Khả năng, trình độ, kỹ năng của các nhà tư vấn hiện tại?
- Các nhà tư vấn đang gặp các khó khăn và thách thức nào?
- Những khó khăn và thách thức trong việc cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân Việt Nam?
- Các hỗ trợ, tác động nào có thể giúp các nhà tư vấn nâng cao kỹ năng và năng lực của họ?
- Có thể làm gì để thúc đẩy thị trường tư vấn phát triển theo hướng đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của khối doanh nghiệp tư nhân?

1.2 PHẠM VI VÀ TRỌNG TÂM CỦA NGHIÊN CỨU

1.2.1 Khái niệm "Doanh nghiệp tư nhân Việt Nam" và "Doanh nghiệp vừa và nhỏ"

Mặc dù ban đầu chúng tôi dự định tập trung nghiên cứu vào các công ty và cá nhân có cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), trong quá trình phỏng vấn chúng tôi thấy rằng, các nhà tư vấn thường dùng thuật ngữ "SME" để chỉ các doanh nghiệp tư nhân. Điều này cũng dễ hiểu, vì hầu hết các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam đều là các SME (theo tiêu chuẩn được áp dụng rộng khắp trên thế giới²). Vì vậy trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng hoán đổi hai thuật ngữ "doanh nghiệp tư nhân" và "SME". Điều này cũng phù hợp với mục tiêu hỗ trợ phát triển của MPDF và GTZ, cả hai tổ chức này đều mong muốn hỗ trợ cho sự phát triển của các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ.

² Định nghĩa chính thức của chính phủ Việt Nam về SME là: "Một công ty có vốn đăng ký ít hơn 10 tỷ VNĐ và/hoặc có số lượng công nhân ít hơn 300 người"

1.2.2 Đối tượng trọng tâm của nghiên cứu là các nhà tư vấn Việt Nam có cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân.

Mục tiêu của MPDF và GTZ là phát triển thị trường tư vấn nội địa, vì vậy nghiên cứu này tập trung đặc biệt vào các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập Việt Nam hiện tại đang cung cấp dịch vụ hoặc dự định sẽ cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp tư nhân trong tương lai. Do đó, chúng tôi không phỏng vấn các chi nhánh của các công ty tư vấn nước ngoài, các công ty hay các nhà tư vấn độc lập chỉ phục vụ khối doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp nhà nước (SOEs) mà không cung cấp dịch vụ cho SME. Chúng tôi cũng không tập trung nghiên cứu các nhà tư vấn hiện chỉ làm việc cho các trung tâm xúc tiến thương mại hoặc các trung tâm hỗ trợ phát triển kinh doanh nhà nước. Tuy nhiên, trong quá trình thu thập và sàng lọc thông tin, chúng tôi thực sự thấy rằng không có một nhà tư vấn nào chỉ hạn chế cung cấp dịch vụ của mình cho duy nhất khối doanh nghiệp tư nhân. Vì vậy, mẫu nghiên cứu bao gồm cả một số những nhà tư vấn có cung cấp dịch vụ đồng thời cho hai hay nhiều hơn các loại hình doanh nghiệp kể trên.

1.2.3 Trọng tâm là các dịch vụ tư vấn quản lý

Nghiên cứu này đặc biệt chú trọng vào *các dịch vụ tư vấn quản lý*, thuộc các chức năng, lĩnh vực quản lý khác nhau của doanh nghiệp. Mặc dù có rất nhiều các lĩnh vực tư vấn về quản lý, trong nghiên cứu này chúng tôi chỉ tập trung vào bốn lĩnh vực chủ chốt, được coi là thiết yếu cho hoạt động của mọi doanh nghiệp: 1) tư vấn chiến lược, 2) tư vấn marketing, 3) tư vấn quản lý nhân sự, 4) tư vấn về kế toán, tài chính.

Có nhiều định nghĩa khác nhau về tư vấn, cũng như có nhiều các loại hình dịch vụ tư vấn khác nhau ở Việt Nam. Về mặt lý thuyết, chúng tôi nhận thấy cần sử dụng khái niệm về “tư vấn” một cách linh hoạt nhằm phản ánh được một bức tranh chân thực về các loại hình dịch vụ đang tồn tại cũng như dịch vụ nào là có thể phát triển trong tương lai. Chúng tôi không muốn áp đặt, hay đồng nhất các khái niệm của nước ngoài về “dịch vụ tư vấn” trong việc nghiên cứu, đánh giá thị trường tư vấn ở Việt Nam. Tuy nhiên, việc đưa ra một khái niệm thống nhất về “tư vấn” là cần thiết cho việc thiết kế và phân tích cũng như giúp cho những người đi phỏng vấn có cách hiểu giống nhau. Vì vậy, trong nghiên cứu này chúng tôi đã thống nhất sử dụng khái niệm như sau:

Tư vấn là các dịch vụ:

- Thực sự đưa ra các lời khuyên, giải pháp cho quản lý
- Cung cấp các khuyến nghị, gợi ý về các bước công việc cần thực hiện cho khách hàng
- Sản phẩm cuối cùng thường ở dạng thông tin có thể dưới hình thức viết (văn bản, báo cáo...) hoặc nói (trao đổi, thảo luận, trình bày)
- Được thực hiện trên cơ sở có ký kết hợp đồng kinh tế, và có thù lao.

Tư vấn, theo cách hiểu ở trên, là khác với các dịch vụ đào tạo hay các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như khai báo thuế, kế toán ghi sổ, hay cài đặt chương trình phần mềm máy tính... bởi những loại dịch vụ này không đưa ra các giải pháp, hay các bước công việc cần thực hiện để giải quyết vấn đề cụ thể. Tuy nhiên, vì các dịch vụ đào tạo và tư vấn có nhiều điểm tương đồng, do đó trong thực tế không dễ để có thể phân tách các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh với các dịch vụ tư vấn.

Còn có rất nhiều các loại hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh không được đề cập trong nghiên cứu như tư vấn pháp luật, tư vấn công nghệ thông tin, tư vấn kỹ thuật/sản xuất. Chúng tôi dự định sẽ xem xét, nghiên cứu về một số loại hình dịch vụ này trong tương lai.

1.3 CẤU TRÚC CỦA BẢN BÁO CÁO NGHIÊN CỨU NÀY

Phần tiếp theo của báo cáo được sắp xếp như sau:

- ***Tóm tắt phương pháp nghiên cứu.*** Phần này trình bày tổng quan về phương pháp nghiên cứu như phương pháp chọn mẫu, đánh giá tính đại diện của mẫu, nhóm phỏng vấn và bảng câu hỏi điều tra.
- ***Phác thảo về Thị trường Tư vấn Việt Nam.*** Phần này miêu tả một cách khái quát nhất về thị trường tư vấn quản lý, lĩnh vực được coi là trọng tâm của nghiên cứu này. Phần này cũng đưa ra các thông tin cơ bản nhất về các công ty và các nhà tư vấn độc lập đã phỏng vấn, cũng như về các dịch vụ mà họ đang cung cấp. Chúng tôi đặc biệt chú ý đến các dịch vụ tư vấn đang được cung cấp cho khối doanh nghiệp tư nhân Việt Nam.
- ***Các thách thức và hạn chế hiện tại.*** Phần này của nghiên cứu đưa ra những hạn chế và thách thức mà các nhà tư vấn đang phải đương đầu, đặc biệt là những khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân. Các thách thức và hạn chế này được xem xét từ cả phía cung và phía cầu của thị trường.
- ***Các đề xuất.*** Phần này đưa ra các đề xuất về biện pháp hỗ trợ nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường tư vấn theo hướng đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của các doanh nghiệp tư nhân.

2. TÓM TẮT PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Do có quá ít thông tin về ngành tư vấn ở Việt Nam, nên chúng tôi đã cố gắng tiếp cận một cách tối đa các công ty và các nhà tư vấn độc lập. Một mặt chúng tôi đã sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để ”tìm kiếm” các nhà tư vấn. Mặt khác chúng tôi luôn ý thức rằng đối tượng chính của nghiên cứu này là các công ty tư vấn quản lý và các nhà tư vấn độc lập phục vụ khách hàng là doanh nghiệp tư nhân, cố gắng không đi chệch đối tượng nghiên cứu chính này.

2.1. ”TÌM KIẾM” CÁC NHÀ TƯ VẤN

Để lập được danh sách ban đầu tên và địa chỉ liên lạc của các nhà tư vấn, chúng tôi đã sử dụng nhiều phương pháp và nguồn thông tin khác nhau:

- Tìm kiếm từ các nguồn thông tin đăng ký chính thức của các nhà tư vấn như từ danh bạ điện thoại, từ danh sách của các hiệp hội kinh doanh vv...
- Quảng cáo trên các tờ báo lớn về dự án nghiên cứu và mời các nhà tư vấn tham gia vào quá trình khảo sát.
- Tìm từ danh sách những người đã liên hệ với MPDF và GTZ qua các lần đăng quảng cáo tuyển dụng tư vấn trước đây của 2 tổ chức này.
- Tìm kiếm tên các nhà tư vấn thông qua các mạng lưới kinh doanh.
- Tìm kiếm từ dữ liệu được thu thập từ nghiên cứu về phía cầu dịch vụ hỗ trợ kinh doanh do GTZ và Swisscontact thực hiện trước đó.
- Thông tin về đối thủ cạnh tranh và mạng lưới quan hệ tư vấn do các nhà tư vấn cung cấp.
- Tìm hiểu thông tin qua các mối quan hệ cá nhân.
- Liên hệ với các trường đại học và các học viện nghiên cứu để có được thông tin về hoạt động tư vấn quản lý của họ.

Như đã đề cập ở phần trên, chúng tôi không tiến hành khảo sát các công ty tư vấn nước ngoài, các công ty hay các nhà tư vấn độc lập chỉ phục vụ cho khối các công ty liên doanh, cho các công ty nước ngoài, cho các doanh nghiệp nhà nước (SOEs) hoặc cho các doanh nghiệp không phải là SME. Chúng tôi cũng không tập trung nghiên cứu các nhà tư vấn hiện chỉ làm việc cho các trung tâm hỗ trợ kinh doanh hoặc xúc tiến thương mại nhà nước. Các nhà tư vấn về lĩnh vực kỹ thuật, ISO, luật... cũng không nằm trong phạm vi nghiên cứu của của dự án này.

Sau khi đã lập được danh sách ban đầu các công ty tư vấn, chúng tôi tiến hành gọi điện tới từng công ty để tìm hiểu xem họ có thực sự đang cung cấp các dịch vụ tư vấn quản lý thuộc phạm vi nghiên cứu của dự án này hay không. Đây là bước sơ loại với mục đích là loại ra khỏi danh sách những công ty không nằm trong đối tượng và phạm vi nghiên cứu. Mẫu khảo sát (gồm những công ty chọn để phỏng vấn) được lấy ngẫu nhiên từ danh sách các công ty sau vòng sơ loại.

2.2 MẪU THỰC TẾ SO VỚI THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

Sau khi tiến hành sơ loại qua điện thoại, chúng tôi vẫn giữ lại danh sách một số công ty tư vấn mà chúng tôi chưa xác định được rõ về các dịch vụ và đối tượng khách hàng mà họ cung cấp, và vì vậy một số công ty này đã ngẫu nhiên được chọn để phỏng vấn. Kết quả là số lượng các nhà tư vấn đã phỏng vấn mà chúng tôi phân loại “không thuộc thị trường SME mà thuộc thị trường khác” lớn hơn so với kế hoạch ban đầu. Nhưng dù sao thông tin thu được từ việc phỏng vấn các công ty này cũng giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về thị trường tư vấn nói chung cũng như về thị trường dịch vụ tư vấn cho SME nói riêng. Bảng 1 dưới đây phân loại mẫu phỏng vấn theo mức độ tham gia của nhà tư vấn vào thị trường SME (mức độ cung cấp dịch vụ cho SME).

48 trong tổng số 82 nhà tư vấn được phỏng vấn (chiếm 58.5%) thuộc đối tượng nghiên cứu chính của dự án. Các nhà tư vấn này (gồm cả các công ty và các nhà tư vấn độc lập) hoặc là dành ”chủ yếu” (phần lớn khách hàng là SME) hoặc là dành ”một phần” (dưới 50% tổng số khách hàng là SME) thời gian và nguồn lực cung cấp dịch vụ cho SME. Các nhà tư vấn chỉ phục vụ cho các công ty nước ngoài, công ty liên doanh, các tổ chức tài trợ được phân loại thuộc “thị trường khác”. Các nhà tư vấn thường là do ngẫu nhiên có một hoặc hai dự án tư vấn cho SME được xếp vào nhóm “ngẫu nhiên tham gia thị trường SME”. Các công ty và nhà tư vấn độc lập thuộc hai nhóm ”thị trường khác” và ”ngẫu nhiên tham gia vào thị trường SME” có thể coi là những nhà cung cấp tiềm năng dịch vụ tư vấn cho SME trong tương lai.

Bảng 1: Phân loại các nhà tư vấn theo các cấp độ tham gia phục vụ trong thị trường SME

	<i>Không thuộc thị trường SME, nhưng thuộc thị trường khác</i>	<i>Ngẫu nhiên tham gia vào thị trường SME</i>	<i>Tham gia một phần vào thị trường tư vấn SME (<50% khách hàng là SME)</i>	<i>Chủ yếu tham gia vào thị trường SME (>50% khách hàng là SME)</i>
Số lượng	26	8	24	24
Tỷ lệ %	31.7%	9.8%	29.3%	29.3%

2.3 TÍNH ĐẠI DIỆN CỦA MẪU

Qua phương pháp thu thập và lập danh sách các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập và qua các thông tin về thị trường tư vấn thu được qua quá trình phỏng vấn các nhà tư vấn, chúng tôi ước lượng rằng số các công ty được phỏng vấn chiếm từ 30% -50% tổng số các công ty tư vấn trên thị trường.

Hầu hết các nhà tư vấn độc lập chủ yếu thực hiện công việc tư vấn ngoài giờ và đến từ rất nhiều tổ chức khác nhau, vì vậy rất khó xác định được tổng số các nhà tư vấn trên thị trường và rất khó có thể đánh giá được mức độ đại diện của mẫu phỏng vấn. Chúng tôi cũng thừa nhận là đã có những thiên lệch trong quá trình chọn mẫu phỏng vấn các nhà tư vấn độc lập. Do nhóm phỏng vấn chủ yếu ở Hà Nội, nên ban đầu chúng tôi đã liên hệ với các nhà tư vấn độc lập ở Hà Nội và tiến hành phỏng vấn ở Hà Nội trước. Kết quả là 18 trong số 28 nhà tư vấn độc lập được phỏng vấn là ở Hà Nội, 8 ở Thành Phố HCM, 1 ở Đà Nẵng và 1 ở Cần Thơ. Thực tế thì thành phố HCM có nhiều nhà tư vấn độc lập hơn Hà Nội. Tuy nhiên, mục đích phỏng vấn các nhà tư vấn độc lập là có được những hiểu biết chung, cơ bản nhất về thị trường tư vấn chứ không quan tâm nhiều đến các ước lượng thống kê dựa trên tính đại diện mẫu, vì vậy sau khi đã rút ra được những kết luận cần thiết từ 28 cuộc phỏng vấn, chúng tôi đã quyết định không phỏng vấn thêm các nhà tư vấn độc lập ở thành phố HCM. Theo dự kiến ban đầu của chúng tôi, các thành phố nhỏ như Đà Nẵng và Cần Thơ sẽ có nhiều nhà tư vấn độc lập hơn vì hầu như không có các công ty tư vấn đóng trên ở các thành phố này. Tuy nhiên, sau khi liên hệ với các trường đại học địa phương, chúng tôi cũng không thể tìm thêm được các nhà tư vấn độc lập ở các địa phương này. Chúng tôi nhận định rằng thực tế là các dịch vụ tư vấn ở các thành phố này chủ yếu là do các nhà tư vấn độc lập hay các công ty tư vấn từ Hà Nội hay thành phố HCM cung cấp.

2.4 PHỎNG VẤN

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện bởi một nhóm hai người, bao gồm một chuyên gia nghiên cứu và một người ghi chép. Chuyên gia nghiên cứu là các nhà tư vấn có nhiều năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực phát triển kinh tế tư nhân và các chuyên viên của MPDF và GTZ. Bảng câu hỏi được sử dụng bao gồm cả các câu hỏi mang tính định lượng và các câu hỏi định tính (xem phần phụ lục).

3. PHÁC THẢO VỀ THỊ TRƯỜNG TƯ VẤN QUẢN LÝ Ở VIỆT NAM

Phần này tóm tắt các thông tin cơ bản nhất về các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập đã phỏng vấn và đưa ra những miêu tả ngắn gọn về những dịch vụ mà họ cung cấp.

3.1. TỔNG QUAN VỀ MẪU NGHIÊN CỨU

Chúng tôi đã phỏng vấn 48 công ty, 6 viện và trung tâm và 28 nhà tư vấn độc lập. Đây là những đơn vị và cá nhân mà chúng tôi hoặc là đã biết chắc chắn hoặc là tin rằng họ có cung cấp một loại dịch vụ nào đó cho SME. Chúng tôi ước tính rằng số công ty đã phỏng vấn (48 công ty) chiếm khoảng từ 30% đến 50% tổng số các công ty tư vấn quản lý hiện có ở Việt Nam. Tuy nhiên, việc xác định số lượng tổng thể các nhà tư vấn độc lập hiện có trên thị trường là khó khăn hơn nhiều. Chúng tôi sẽ giải thích cho vấn đề này ở mục 3.1.6 dưới đây.

3.1.1 Loại hình sở hữu

Ngoài 6 viện, trung tâm là tổ chức nhà nước hoặc tổ chức phi lợi nhuận, toàn bộ các công ty tư vấn (48) được phỏng vấn đều thuộc *sở hữu tư nhân*. Như đề cập ở trên, chúng tôi đã tiến hành loại trừ ra khỏi cuộc khảo sát những công ty mà chúng tôi biết chắc chắn rằng họ không cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý cho SME. Cơ cấu sở hữu của các công ty trong mẫu phản ánh một thực tế là các công ty tư vấn lớn - các công ty tư vấn nước ngoài và các công ty tư vấn sở hữu nhà nước-hiện tại hầu như không phục vụ cho đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp tư nhân. Có một số trung tâm xúc tiến thương mại của nhà nước (chủ yếu là ở các tỉnh) cung cấp các dịch vụ tư vấn cho doanh nghiệp tư nhân. Tuy nhiên, các dịch vụ của họ chủ yếu là việc “giải đáp thắc mắc” cho doanh nghiệp, không phải là “tư vấn” thực sự theo khái niệm chúng tôi đưa ra trên đây.

Thường thì một công ty tư vấn tư nhân do một vài cá nhân cùng thành lập và sở hữu. Trong hầu hết các trường hợp, họ là bạn bè hay đồng nghiệp cũ, cùng nhau lập ra công ty nhằm tận dụng các cơ hội làm ăn mới có được trên thị trường.

3.1.2 Quy mô công ty

Bảng 2. Quy mô các công ty tư vấn (theo số lượng các nhân viên tư vấn)

	<i>1 – 3 nhân viên tư vấn</i>	<i>4 – 5 nhân viên tư vấn</i>	<i>6 – 15 nhân viên tư vấn</i>	<i>16 – 49 nhân viên tư vấn</i>	<i>< 50 nhân viên tư vấn</i>
Số lượng	3	10	14	11	4
Tỷ lệ %	7.1%	23.8%	33.3%	26.2%	9.5%

Các công ty tư vấn nhìn chung thường có quy mô nhỏ (Bảng 2). Trong số các công ty tư vấn được phỏng vấn, hơn 30% số công ty có quy mô rất nhỏ (với số nhân viên tư vấn dưới 5 người). Khoảng hai phần ba trong số các công ty có số nhân viên tư vấn dưới 15 người.

Quy mô nhỏ của các công ty tư vấn phần nào phản ánh thực trạng non trẻ của ngành tư vấn. Các công ty lớn trong mẫu nghiên cứu thường hoạt động ở một số lĩnh vực mà thị trường đã tương đối phát triển và được chuẩn hóa như kế toán, kiểm toán hay nghiên cứu thị trường.

3.1.3 Thời gian hoạt động

Các công ty tư vấn Việt Nam thường rất trẻ. Tuổi trung bình của các công ty đã phỏng vấn là 2.8 năm. Khoảng 30% số công ty được thành lập sau Luật Doanh nghiệp năm 2000. Bảng 3 dưới đây trình bày chi tiết về số năm hoạt động của các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập đã phỏng vấn.

Bảng 3. Số năm hoạt động (các Công ty tư vấn và Nhà tư vấn độc lập)

	< 2 năm	2-3 năm	4-5 năm	6-10 năm	> 10 năm
Số lượng	20	30	12	5	6
Tỷ lệ %	27.4%	41.1%	16.4%	6.8%	8.2%

Đa số các công ty tư vấn và nhà tư vấn độc lập (85%) mới chỉ bắt đầu hoạt động tư vấn được dưới 5 năm. Sự non trẻ này là dễ hiểu bởi cả khối doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam cũng mới bắt đầu thực sự phát triển trong vòng mười năm trở lại đây. Ngành Tư vấn cũng mới được chính phủ Việt Nam chính thức công nhận là một ngành kinh doanh dịch vụ từ năm 2002 (Nghị định 87, ngày 5 tháng 11 năm 2002).

3.1.4 Địa bàn hoạt động của các công ty và nhà tư vấn độc lập

Bảng 4 dưới đây đưa ra số lượng và tỷ lệ về địa bàn hoạt động của các công ty và nhà tư vấn độc lập trong mẫu nghiên cứu. Đa số những người trả lời phỏng vấn là ở thành phố Hồ Chí Minh (khoảng 60%) và Hà Nội (30%). Chỉ có một phần nhỏ trong mẫu là nằm ngoài hai thành phố lớn kể trên. Khi tiến hành xây dựng mẫu, chúng tôi đã thực hiện việc tìm kiếm các công ty tư vấn ở một số tỉnh và thành phố khác, bao gồm cả Hải Phòng và Nghệ An, nhưng kết quả là chúng tôi không tìm được một công ty tư vấn quản lý nào hoạt động ở các địa bàn này. Cơ cấu theo địa danh của mẫu nghiên cứu đã phản ánh một thực tế - thị trường tư vấn chỉ tập trung ở hai trung tâm kinh tế chính là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

Bảng 4. Địa bàn của các Công ty và Nhà tư vấn độc lập

	TP.Hồ Chí Minh	Hà Nội	Đà Nẵng	Cần Thơ
Số lượng	49	27	4	2
Tỷ lệ %	59.8%	32.9%	4.9%	2.4%

3.1.5 Tóm lược về các nhà tư vấn (công ty và nhà tư vấn độc lập)

3.1.5.1 Tuổi

Các nhà tư vấn quản lý nhìn chung còn tương đối trẻ. Hầu hết các nhà tư vấn được phỏng vấn thường bước vào hoạt động tư vấn chuyên nghiệp ở độ tuổi từ 30-40.

3.1.5.2 Trình độ học vấn

Nhìn chung các nhà tư vấn đã phỏng vấn có học vấn cao. Hơn 30% trong số họ có bằng thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA) và rất nhiều người được đào tạo ở các trường đại học nước ngoài. Khoảng 30% số khác đã có bằng cử nhân (BA) về quản trị kinh doanh. Nhìn chung, những nhà tư vấn được hỏi đều sử dụng tốt tiếng Anh và có các kiến thức cơ bản về quản lý doanh nghiệp. Một số các nhà tư vấn được đào tạo các chuyên ngành khác không thuộc lĩnh vực quản trị kinh doanh, ví dụ như ngoại ngữ.

3.1.5.3 Kinh nghiệm làm việc

Khoảng 30% các nhà tư vấn trong mẫu đã từng làm việc cho các công ty nước ngoài và sau đó tách ra lập công ty riêng của mình. Một số người đã từng làm việc hoặc đang làm việc cho các cơ quan nhà nước. Chỉ có một số ít nhà tư vấn là các giảng viên đại học và họ chỉ làm các công việc tư vấn ngoài giờ.

3.1.6 Các nhà tư vấn độc lập

26 trong tổng số 28 nhà tư vấn độc lập được phỏng vấn chỉ làm tư vấn ngoài giờ hoặc tranh thủ thời gian vì họ đang làm việc chính thức ở các công ty nước ngoài, các cơ quan chính phủ, các ngân hàng hay các trường đại học. Họ thường dành rất ít thời gian công việc tư vấn, trung bình một nhà tư vấn chỉ có một vài khách hàng trong một năm. Việc ước tính tổng số các nhà tư vấn độc lập đang hoạt động trên thị trường là rất khó khăn, bởi họ không muốn quảng bá rộng rãi về các dịch vụ của mình, do họ vẫn đang làm việc chính thức ở các cơ quan, công ty khác.

3.2 CÁC SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ TRÊN THỊ TRƯỜNG

Việc phân loại các nhà tư vấn theo các loại hình dịch vụ mà họ đang cung cấp cũng không dễ dàng, bởi bản thân các nhà tư vấn cũng có các cách hiểu khác nhau về thị trường, về các dịch vụ, về hình thức cung cấp, và thậm chí về khái niệm tư vấn. Các nhà tư vấn trong mẫu phỏng vấn (kể cả các công ty tư vấn cũng như các nhà tư vấn độc lập) hiện đang cung cấp nhiều loại hình dịch vụ rất đa dạng, từ quản lý chung (như quản lý chiến lược) cho đến các lĩnh vực quản lý chuyên ngành (như quản lý nhân sự, marketing, tài chính), hay các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác (như điều tra thị trường, kê khai thuế và hỗ trợ đầu tư). Như đã đề cập trước đây, chúng tôi không khảo sát các nhà tư vấn về kỹ thuật, những người cung cấp các dịch vụ như cài đặt phần mềm máy tính hay tư vấn về quy trình sản xuất cho doanh nghiệp.

Sau khi xem xét toàn bộ các dịch vụ mà các nhà tư vấn cung cấp, chúng tôi đã cố gắng sắp xếp các dịch vụ theo ba nhóm chính: 1) tư vấn quản lý chiến lược, 2) tư vấn quản lý chuyên ngành, và 3) các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh.

3.2.1 Tư vấn quản lý chiến lược

Tư vấn quản lý chiến lược là công việc có liên quan đến phân tích, đánh giá các vấn đề mang tính tổng thể, có ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tư vấn quản lý chiến lược là sự phân tích, đánh giá một cách tổng hợp các chức năng quan trọng trong quản trị kinh doanh, bao gồm tiếp thị, tài chính, nhân sự và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhằm đưa ra những kiến nghị, giải pháp chiến lược giúp cho các công ty khách hàng có được năng lực cạnh tranh bền vững trên thị trường.

Hiện tại, đã có những doanh nghiệp tư nhân lớn ở Việt Nam sử dụng loại dịch vụ tư vấn này. Có bốn công ty tư vấn trong mẫu phỏng vấn hiện tại đang cung cấp các dịch vụ có thể được xem là tư vấn quản lý chiến lược.

Một số công ty trong mẫu đang cung cấp một loại hình dịch vụ mà họ gọi là “tái cơ cấu doanh nghiệp”. Dịch vụ “tái cơ cấu”, theo đúng như thuật ngữ của nó, là xây dựng một chiến lược kinh doanh mới và cơ cấu lại các bộ phận chức năng của doanh nghiệp một cách đồng bộ, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nhu cầu sử dụng dịch vụ tái cơ cấu thường phổ biến ở các doanh nghiệp nhà nước (SOE) mới được cổ phần hóa hay đang chuẩn bị cổ phần hóa. Nhu cầu về tái cơ cấu cũng xuất hiện ở một số công ty tư nhân, khi họ phát triển tới một quy mô nhất định và bắt đầu phải đa dạng hóa kinh doanh. “Tái cơ cấu” là một loại dịch vụ tư vấn chiến lược.

Một số công ty khác cũng được chúng tôi cũng sắp xếp vào nhóm “tư vấn quản lý chiến lược” mặc dù họ không gọi các dịch vụ mà họ cung cấp là quản lý chiến lược. Các công ty này thường kết hợp cung cấp nhiều loại hình dịch vụ tư vấn quản lý, mà không quy được vào một chuyên ngành cụ thể. Dựa trên các thông tin có được từ phỏng vấn, cũng như các hiểu biết và kinh nghiệm của chúng tôi về thị trường, chúng tôi tin tưởng rằng các công ty này có đủ nguồn lực và khả năng để cung cấp dịch vụ tư vấn quản lý chiến lược (theo như định nghĩa của chúng tôi), nếu như khách hàng của họ có nhu cầu về tư vấn chiến lược.

Các công ty mà chúng tôi xếp vào nhóm “tư vấn quản lý chiến lược” cung cấp các loại hình dịch vụ ”gần” nhất với khái niệm ”tư vấn” quản lý đưa ra ở phần trên. Những nhà tư vấn về quản lý chiến lược này cho rằng họ là những người có nhiều kinh nghiệm và kiến thức tư vấn hơn so với các nhà tư vấn quản lý khác ở Việt Nam. Họ chỉ coi các công ty tư vấn nước ngoài, hiện đang phục vụ cho khối doanh nghiệp liên doanh và doanh nghiệp nước ngoài ở Việt Nam, là đối thủ cạnh tranh chính của họ trên thị trường. Họ thường được đào tạo tương đối bài bản từ các trường đại học nước ngoài, và có kinh nghiệm làm việc trong các công ty nước ngoài, đặc biệt là ở các công ty tư vấn nước ngoài ở Việt Nam.

Nếu qui đổi về khối lượng thời gian, thì trong lĩnh vực tư vấn quản lý chiến lược chỉ có khoảng 36 người/năm³ phục vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân. Theo thông tin từ các nhà tư vấn được phỏng vấn thì họ đã phục vụ tổng số 78 doanh nghiệp tư nhân về tư vấn quản lý chiến lược. Số liệu này cũng phù hợp với các phát hiện của nghiên cứu về cầu các dịch vụ BDS do GTZ và Swisscontacts thực hiện, trong đó cho thấy mức độ sử dụng các dịch vụ về tư vấn quản lý hiện tại của SME ở Việt Nam còn rất thấp. Dựa trên những hiểu biết của MPDF về SME, chúng tôi tin rằng việc ít sử dụng các dịch vụ tư vấn chủ yếu là do không đánh giá hết được các giá trị lợi ích của dịch vụ tư vấn, chứ không phải là do không có nhu cầu. Chúng tôi sẽ trình bày cách nhìn của các nhà tư vấn được phỏng vấn về vấn đề này ở mục 4.2.2.2.

3.2.2 Tư vấn chức năng

3.2.2.1 Tư vấn quản lý nhân sự

Có ba công ty và năm nhà tư vấn độc lập trong mẫu hiện đang cung cấp một hay một vài dịch vụ tư vấn liên quan đến lĩnh vực nhân sự. Các dịch vụ cụ thể trong lĩnh vực này rất đa dạng, từ việc xây dựng văn hóa công ty cho đến việc thiết kế các hệ thống lương thưởng của doanh nghiệp. Một số công việc trong lĩnh vực này có liên hệ mật thiết với các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như đào tạo hay tuyển dụng nhân sự. Dưới đây chúng tôi liệt kê các dịch vụ thuộc lĩnh vực tư vấn quản lý nhân sự mà các nhà tư vấn tham gia phỏng vấn đã cung cấp:

- Hệ thống lương thưởng và phúc lợi
- Các hệ thống quản lý/Cơ cấu tổ chức
- Các quy định và chính sách nội bộ
- Phân loại và xác định chức năng các vị trí công việc
- Tuyển dụng
- Các kế hoạch đào tạo (Đánh giá nhu cầu đào tạo)
- Văn hóa công ty

³ Việc tính toán số "người/năm" làm việc tư vấn được dựa trên các thông tin về quỹ thời gian do các nhà tư vấn cung cấp và là các ước tính tương đối về tổng quỹ thời gian dành cho các lĩnh vực tư vấn khác nhau, ví dụ: marketing, nhân sự và tài chính. Số người/năm làm việc tư vấn trong một công ty cho một lĩnh vực tư vấn cụ thể được tính bằng cách nhân số nhân viên làm việc chính thức cả ngày của công ty với số phần trăm thời gian mà công ty dành để thực hiện các công việc thuộc lĩnh vực tư vấn này. Ví dụ, nếu một công ty có 17 nhân viên tư vấn làm việc chính thức cả ngày và công ty này đã dành 20% thời gian để làm các công việc về tư vấn quản lý nhân sự, thì ta có số người/năm làm việc tư vấn về nhân sự trong công ty đó là: 3.4 (17 x 20%). Đối với các nhà tư vấn độc lập, nếu anh ta dành 400 giờ trong một năm để làm việc tư vấn và một nửa thời gian đó là dành cho tư vấn nhân sự, thì số người/năm là : 400 giờ x 50% / 2,000 = 0.1 người/năm (nếu tính 2,000 giờ làm việc/năm). Tổng số người/năm trong một lĩnh vực tư vấn, ví dụ marketing, là tổng số người/năm làm việc trong lĩnh vực marketing của tất cả các công ty và các nhà tư vấn độc lập.

Khác với tư vấn quản lý chiến lược cung cấp các đề xuất mang tính chiến lược chung cho hoạt động tổng thể của doanh nghiệp, tư vấn quản lý nhân sự đưa ra các đề xuất và giải pháp liên quan đến vấn đề quản lý nhân viên. Theo kinh nghiệm của MPDF, các SME ở Việt Nam đang ngày càng nhận thức được giá trị lợi ích của việc sử dụng dịch vụ tư vấn quản lý nhân sự và nhu cầu cho lĩnh vực dịch vụ tư vấn này cũng ngày càng tăng. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy tư vấn về quản lý nhân sự cho các SME vẫn còn rất hạn chế cả về quy mô cũng như loại hình dịch vụ.

Chúng tôi xác định trong mẫu chỉ có 13 người/năm làm các công việc tư vấn về quản lý nhân sự cho khối doanh nghiệp tư nhân, và chỉ có 29 SME có sử dụng loại dịch vụ này. Các dịch vụ cung cấp cho SME thường mới chỉ là các loại hình tư vấn đơn giản và không mang tính chiến lược, như miêu tả chức năng nhiệm vụ vị trí công việc, tuyển dụng, thiết kế hệ thống lương, và đặc biệt là đào tạo. Các tư vấn mang tính chiến lược hơn như thiết kế về cơ cấu tổ chức, phát triển văn hóa công ty, hay phát triển chiến lược nhân sự vẫn còn rất ít được thực hiện hay thậm chí còn chưa thấy xuất hiện.

3.2.2.2 Tư vấn marketing

Hầu hết các hoạt động tư vấn marketing hiện tại còn giới hạn ở việc cung cấp các dịch vụ mang tính hỗ trợ kinh doanh và không mang tính chiến lược như điều tra thị trường, cung cấp thông tin thị trường, quảng cáo, xúc tiến bán hàng. Các doanh nghiệp thường chỉ yêu cầu các công ty tư vấn Việt Nam cung cấp các dịch vụ mang tính hỗ trợ, hơn là cung cấp các giải pháp mang tính chiến lược. Các công việc tư vấn mang tính chiến lược thường được thực hiện bởi các nhà tư vấn nước ngoài.

Dưới chúng tôi liệt kê các loại hình dịch vụ tư vấn marketing hiện đang được cung cấp bởi các nhà tư vấn Việt Nam:

- Lập kế hoạch chiến lược thị trường (thường được kết hợp với các công tác điều tra thị trường).
- Triển khai các chiến dịch tiếp thị, bao gồm nhiều loại hình
- Xây dựng hệ thống phân phối, mạng lưới bán hàng và chiến lược bán hàng
- Xây dựng thương hiệu
- Xúc tiến bán hàng và tổ chức các hoạt động khuyến khích chương
- Quan hệ công chúng (PR) và quảng bá trên các phương tiện đại chúng
- Thiết kế quảng cáo và xây dựng chiến lược quảng cáo
- Thiết kế bao bì sản phẩm
- Xâm nhập thị trường nước ngoài

Hiện tại hầu hết các công ty tư vấn marketing chưa cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân Việt Nam. Đa số họ làm dịch vụ cho các công ty liên doanh hay nước ngoài. Chúng tôi chỉ xác định được trong mẫu khoảng 20 người/năm cung cấp dịch vụ cho khối doanh

ng nghiệp tư nhân, và chỉ có 25 doanh nghiệp tư nhân là có sử dụng một hay một vài dịch vụ thuộc lĩnh vực tư vấn này. Theo như nghiên cứu phía cầu thị trường của GTZ/Swisscontact, có nhiều các SME hiện có sử dụng các dịch vụ liên quan đến marketing, tuy nhiên mới dừng lại ở việc sử dụng các thông tin và các lời khuyên từ các nguồn đại chúng như tivi, đài, báo- và đây không được coi là những dịch vụ tư vấn chính thức.

3.2.2.3 *Tư vấn kế toán và tài chính*

Tư vấn về kế toán và tài chính là lĩnh vực tư vấn đang hoạt động mạnh với sự tham gia của đông đảo các công ty tư vấn cũng như các nhà tư vấn độc lập. Khoảng một phần ba những nhà tư vấn được phỏng vấn cung cấp dịch vụ thuộc lĩnh vực này. Họ thường cung cấp các loại dịch vụ rất đa dạng, từ tư vấn về tài chính và đầu tư, cho đến việc dàn xếp kê khai thuế hoặc ghi chép sổ sách kế toán. Các công ty này thường cung cấp đồng thời nhiều loại dịch vụ khác nhau liên quan đến tài chính và kế toán.

Dựa vào các thông tin có được từ phỏng vấn, chúng tôi chia lĩnh vực tư vấn kế toán và tài chính ra làm năm nhóm dịch vụ dưới đây. Mỗi nhóm lại bao gồm các công việc tư vấn mang tính chi tiết hơn.

- *Phân tích tài chính và chiến lược tài chính.* Bao gồm các công việc phân tích các chỉ số tài chính, cân đối tài sản nợ có, đánh giá sự tăng trưởng chung của tình hình tài chính và đầu tư.
- *Kế toán.* Bao gồm các công việc kế toán ghi sổ, xây dựng hệ thống kế toán, quản lý chi phí, quản lý kế toán (một số loại công việc có thể chỉ là việc giúp doanh nghiệp thực hiện một công việc hay công đoạn kinh doanh nào đó, không mang tính tư vấn).
- *Kiểm toán bắt buộc theo luật.* Công việc này thường được yêu cầu bởi các ngân hàng, các công ty niêm yết và các doanh nghiệp lớn có vốn sở hữu nhà nước - và không phải là các doanh nghiệp tư nhân.
- *Thu xếp thuế.* Thường được thực hiện cho khối các doanh nghiệp tư nhân.
- *Đầu tư.* Chủ yếu được cung cấp cho các công ty liên doanh và dự án hợp tác đầu tư, các công ty cổ phần lớn chuẩn bị được niêm yết và các công ty tư nhân đang tìm kiếm các nguồn tín dụng cho đầu tư.

Trong năm nhóm trên, hai nhóm đầu là "gần" nhất với phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của chúng tôi: tư vấn quản lý. Hai loại hình "tư vấn thuế" và "tư vấn đầu tư" là thuộc lĩnh vực dịch vụ hỗ trợ kinh doanh và sẽ được thảo luận cụ thể hơn ở phần kế tiếp.

Các Dịch vụ kế toán ở Việt Nam hiện chỉ tồn tại dưới dạng đơn giản như: kế toán ghi sổ và thiết lập hệ thống sổ sách kế toán, phân tích chi phí và kế toán quản lý. Rất nhiều các SME sử dụng dịch vụ kế toán ghi sổ bởi vì để tiết kiệm chi phí họ không muốn tuyển các nhân viên kế

toán làm dài hạn. Một số khác sử dụng dịch vụ nhằm đảm bảo sổ sách kế toán của họ được ghi chép hợp lệ, và để tránh phải trực tiếp đối đầu với các cơ quan thuế, hay các cơ quan quản lý nhà nước khác. Ngoài ra, các doanh nghiệp tư nhân còn cần tới sự giúp đỡ của các nhà tư vấn trong việc tuyển chọn các nhân viên kế toán hoặc giúp thiết kế và cài đặt các phần mềm kế toán.

Các dịch vụ tư vấn về quản lý tài chính. Cũng như các lĩnh vực tư vấn chuyên ngành khác, dịch vụ tư vấn về quản lý tài chính cho các doanh nghiệp tư nhân còn rất hạn chế. Phần lớn các dịch vụ tài chính cung cấp cho khối doanh nghiệp tư nhân liên quan đến giúp thu xếp các khoản vay đầu tư, trong đó nhà tư vấn không tham gia vào quá trình phân tích, đánh giá đưa ra quyết định đầu tư ngay từ đầu.

3.2.3 Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh

Sản phẩm của các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh không phải là những đề xuất và giải pháp, do vậy không được coi là dịch vụ tư vấn theo như định nghĩa chặt chẽ về thuật ngữ này. Các doanh nghiệp sử dụng các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như kê khai thuế, tìm kiếm các khoản vốn vay/đầu tư, tuyển dụng nhân sự hay làm sổ sách kế toán là do họ không có đủ các **nguồn lực** hay các **mối quan hệ** cần thiết để có thể tự thực hiện công việc. Trong thực tế, rất nhiều các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh được tiến hành sau công việc tư vấn thực sự. Hiện tại, SME sử dụng nhiều các loại hình hỗ trợ kinh doanh, đặc biệt là những công việc đòi hỏi phải có các mối quan hệ cá nhân, như quyết toán thuế với cơ quan thuế, xin cấp các giấy phép...

Nhìn chung, việc phân biệt giữa dịch vụ hỗ trợ kinh doanh với dịch vụ tư vấn là không dễ dàng. Ví dụ, dịch vụ điều tra thị trường có thể được coi là một tư vấn thực sự nếu như các nhà điều tra không chỉ đơn thuần cung cấp các thông tin về thị trường, mà còn đưa ra các đề xuất cho khách hàng về việc làm cách nào để xâm nhập thị trường, hay là việc có nên xâm nhập vào một thị trường nhất định hay không. Thông thường các dịch vụ tư vấn chức năng, như đã nêu ở trên, có bao hàm cả các dịch vụ mang tính hỗ trợ. Ví dụ, tư vấn tài chính kế toán ở trên bao hàm cả các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ví dụ như các công việc về sổ sách.

Chúng tôi chia các loại hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh thành hai nhóm chính: 1) các dịch vụ thuê ngoài thuần túy: bao gồm kế toán ghi sổ, điều tra thị trường, tuyển dụng nhân sự và cấp phát lương..., và 2) các công việc đòi hỏi các mối quan hệ ví dụ như thu xếp thuế, xin cấp phép, xin vay tín dụng/ tìm kiếm nguồn vốn đầu tư... Trong các loại dịch vụ này, chúng tôi thấy rằng các doanh nghiệp tư nhân thường sử dụng các dịch vụ về thuế và đầu tư. Hai dịch vụ này thuộc nhóm thứ hai đã đề cập ở trên - đó là các công việc thường cần đến các mối quan hệ để giải quyết, và thường phổ biến ở các nước đang phát triển với thể chế kinh tế và hệ thống pháp luật còn lỏng lẻo và chưa hoàn thiện.

Trong mẫu có tổng số có 65 người/năm làm việc chính thức ở hai loại hình dịch vụ này, gần bằng với con số tính cho tất cả các loại hình tư vấn chiến lược và tư vấn chức năng gộp lại (78 người/năm).

3.2.3.1 Thu xếp thuế

Rất nhiều nhà tư vấn nói họ cung cấp dịch vụ “kế toán”, nhưng thực tế họ làm các công việc thu xếp về thuế cho khách hàng. Tất nhiên họ cũng có thể cung cấp một số dịch vụ khác tùy theo nhu cầu của thị trường - như kiểm toán, tư vấn tài chính, hay các tư vấn về hệ thống kế toán và kiểm soát nội bộ. Tuy nhiên công việc và nguồn thu chính của họ vẫn là các công việc thu xếp về thuế cho doanh nghiệp, bởi họ có đủ khả năng giúp cho khách hàng tiết kiệm được các khoản chi phí về thuế. Để có thể thực hiện tốt công việc cho khách hàng, các nhà tư vấn về thuế cho SME thường có các mối quan hệ cần thiết với các nhân viên/cơ quan thuế. Theo tính toán của chúng tôi, trong mẫu có 36 người/năm hiện đang làm các công việc tư vấn về thuế, và họ phục vụ cho hơn 100 SME. Mặc dù số lượng này vẫn còn rất nhỏ so với tổng số các SME ở Việt Nam, nhưng cũng lớn hơn nhiều số lượng các doanh nghiệp SME (tính toán từ mẫu nghiên cứu) đã sử dụng các loại hình tư vấn khác.

3.2.3.2 Tư vấn đầu tư

Chúng tôi xác định chỉ có ba loại hình dịch vụ tư vấn đầu tư chính hiện có trên thị trường, và mỗi loại hình nhắm vào các nhóm doanh nghiệp có quy mô khác nhau.

<u>Loại hình dịch vụ</u>	<u>Thị trường</u>
Tư vấn đầu tư và tìm đối tác liên doanh	Các công ty liên doanh, doanh nghiệp nhà nước hay các công ty lớn
Tư vấn niêm yết	Các doanh nghiệp nhà nước cổ phần hóa, các công ty lớn
Hỗ trợ tìm kiếm nguồn tín dụng	SME

Thông thường các doanh nghiệp đã có kế hoạch cho các dự án đầu tư cụ thể. Họ chỉ tìm đến các nhà tư vấn để nhờ trợ giúp tìm kiếm các nhà đầu tư, hay thực hiện các công việc mang tính thủ tục giấy tờ để đáp ứng yêu cầu của các cơ quan nhà nước liên quan. Với cách thức hoạt động này, loại hình tư vấn đầu tư cũng chủ yếu dựa vào các mối quan hệ hơn là việc phân tích và đưa ra đề xuất giúp doanh nghiệp đầu tư hiệu quả. Ở Việt Nam hiện tại thị trường vốn chưa phát triển, các doanh nghiệp tư nhân thường phải tiếp cận một cách gián tiếp các nguồn tín dụng ngân hàng hoặc phải thông qua các đối tác trung gian, những người có đủ các mối quan hệ cá nhân cần thiết để thực hiện công việc.

Trong mẫu có 29 người/năm làm công việc tư vấn đầu tư cho các doanh nghiệp tư nhân, và đã cung cấp dịch vụ này cho khoảng 100 doanh nghiệp tư nhân. Do tính chất của loại dịch vụ này và nhu cầu vay vốn cao trong SME, chúng tôi tin rằng số lượng thực tế các nhà tư vấn đang hoạt động trong lĩnh vực này cao hơn rất nhiều so với số lượng tính được trong mẫu.

4. CÁC KHÓ KHĂN VÀ HẠN CHẾ TỒN TẠI CỦA CÁC NHÀ TƯ VẤN VIỆT NAM

Trong phần này, chúng tôi trình bày về các khó khăn chung mà các nhà tư vấn Việt Nam đang gặp phải, và đặc biệt tập trung vào các khó khăn của họ trong việc cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp tư nhân. Trước tiên chúng tôi đề cập tới các rào cản cũng như động lực của việc tham gia vào thị trường tư vấn. Sau đó, chúng tôi tóm tắt một số khó khăn mà các nhà tư vấn Việt Nam đang phải đương đầu. Các khó khăn này được xem xét từ cả phía cung và phía cầu của thị trường. Cuối cùng, chúng tôi trình bày ngắn gọn về các ý kiến của các nhà tư vấn về tiềm năng thị trường tư vấn cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam

4.1 CÁC RÀO CẢN VÀ ĐỘNG LỰC CỦA VIỆC THAM GIA THỊ TRƯỜNG TƯ VẤN

4.1.1 Các nhà tư vấn tham gia vào thị trường tư vấn như thế nào?

Các nhà tư vấn tham gia vào thị trường với những lý do khác nhau. Tuy nhiên có một đặc điểm chung là đa số các nhà tư vấn không được đào tạo một cách chuyên nghiệp về nghề tư vấn. Họ trở thành nhà cung cấp dịch vụ tư vấn hoặc thành lập công ty tư vấn sau khi họ đã có được một số khách hàng từ các mối quan hệ cá nhân hoặc từ công việc.

Trong một số trường hợp, các nhà tư vấn, đã từng làm việc ở các công ty tư vấn nước ngoài hay các dự án tài trợ nước ngoài, nhận thấy các cơ hội tư vấn trên thị trường và quyết định thành lập công ty riêng để nắm bắt các cơ hội này. Khách hàng của các nhà tư vấn này chủ yếu là các công ty liên doanh, các dự án tài trợ nước ngoài, các doanh nghiệp nhà nước, hay các công ty tư nhân lớn. Một số khác hiện đang làm việc cho các cơ quan nhà nước hay các ngân hàng, thì sử dụng kiến thức chuyên môn và mạng lưới quan hệ của mình để làm các công việc hỗ trợ kinh doanh như thu xếp thuế, tìm kiếm các nguồn tín dụng cho doanh nghiệp. Nhóm các nhà tư vấn này thường phục vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân, bởi nhu cầu của các doanh nghiệp tư nhân đối với các dịch vụ này là rất cao.

Nhìn chung, những người được phỏng vấn đã không coi tư vấn là nghề nghiệp chính khi họ mới bắt đầu vào hoạt động tư vấn. Rất nhiều người chỉ trở thành nhà tư vấn khi họ có được các cơ hội để khẳng định mình. Trong một số trường hợp, các nhà tư vấn, mặc dù đã thành lập một công ty tư vấn cho riêng mình, họ vẫn đồng thời làm việc chính thức cho một công ty hay tổ chức khác. Hầu hết các nhà tư vấn độc lập trong mẫu phỏng vấn đã có một công việc chính thức nào đó, và chỉ thỉnh thoảng làm thêm công việc tư vấn mỗi khi có cơ hội. Trong mẫu 82 nhà tư vấn, chỉ có 10 người trước đây đã từng làm việc cho các công ty tư vấn nước ngoài, 4 người làm việc cho các công ty tư vấn Việt Nam và sau đó rời công ty đang làm để lập công ty tư vấn riêng. Số còn lại không được đào tạo về tư vấn và không có kinh nghiệm làm tư vấn trước đó.

4.1.2 Các rào cản của việc tham gia thị trường tư vấn

Hiện tại không có rào cản nào đáng kể cho việc tham gia vào thị trường tư vấn ở Việt Nam. Sau khi Luật Doanh nghiệp được thông qua năm 2000, thủ tục để thành lập công ty là rất đơn giản. Việc thành lập một công ty tư vấn cũng không đòi hỏi các khoản đầu tư vốn lớn. Tất cả mọi điều kiện vật chất mà một công ty tư vấn nhỏ cần cho hoạt động là một văn phòng, các thiết bị máy vi tính, điện thoại.

Rào cản lớn hơn đối với việc tham gia thị trường tư vấn là vấn đề về vốn con người. Công việc tư vấn đòi hỏi các *kỹ năng* rất đa dạng, bao gồm cả các kỹ năng về đối nhân xử thế, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng phân tích. Các kỹ năng này tất nhiên là không dễ dàng mà có được. Quan trọng hơn nữa, tư vấn về quản lý còn đòi hỏi có những hiểu biết hay trình độ nhất định về các *kiến thức* quản lý, đặc biệt là về các kỹ năng và kiến thức quản lý tiên tiến từ các nước phát triển phương Tây. Hiện tại, mới chỉ có một số lượng hạn chế người Việt Nam là có các cơ hội học tập về lý thuyết cũng như thực tiễn quản lý phương Tây.

Một rào cản khác trong việc tham gia vào thị trường tư vấn là *mạng lưới quan hệ công việc*. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy mạng lưới quan hệ giữ vai trò then chốt để đảm bảo thành công trong hoạt động tư vấn ở Việt Nam. Một người cần phát triển được một mạng lưới quan hệ công việc cho riêng mình trước khi có thể bắt đầu công việc tư vấn, hay thành lập công ty tư vấn. Trong mẫu nghiên cứu, đa số các công ty tư vấn được thành lập bởi một nhóm bạn bè hay đồng nghiệp đã biết rõ nhau từ trước. Bất cứ ai muốn trở thành một nhà tư vấn thành công đều phải xây dựng các mối quan hệ. Nếu không có được một mạng lưới quan hệ mạnh, sẽ rất khó thành công.

4.1.3 Các động lực tham gia thị trường tư vấn

Thu nhập là một động lực quan trọng của việc tham gia cung cấp dịch vụ tư vấn. Nhìn chung thì các nhà tư vấn có thu nhập trung bình 5-6 triệu VNĐ/ tháng. Mức này là tương đối cao so với mức thu nhập bình quân ở nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác. Theo như thông tin do các nhà tư vấn cung cấp, những nhà tư vấn nhiều kinh nghiệm có thể tính giá USD 200-300 cho một ngày làm việc. Rất nhiều nhà tư vấn độc lập hiện đang làm việc chính thức cho một tổ chức nào khác vẫn có thể có thêm thu nhập từ các công việc tư vấn ngoài giờ. Ngoài ra, công việc tư vấn còn giúp các nhà tư vấn mở rộng các mối quan hệ, nâng cao uy tín của công ty hay cá nhân trên thị trường.

Tuy nhiên, yếu tố về vật chất không phải là động lực duy nhất. Trong cuộc khảo sát, 13 trong số 28 nhà tư vấn độc lập (46.6%) nói rằng họ tham gia vào thị trường tư vấn vì họ thích được thử thách, chứ không đơn thuần làm việc là vì tiền. Một số nhà tư vấn trong mẫu khảo sát cho biết rằng họ đã từng tư vấn miễn phí cho SME, nhằm tích lũy các kinh nghiệm hoặc đơn thuần là giúp đỡ bạn bè, đồng nghiệp. Một số người khác cho biết họ thích sự tự do của công việc tư vấn. Nhiều người đã bỏ các công việc có thu nhập cao ở các công ty nước ngoài để tiến hành công việc kinh doanh riêng của mình.

4.1.4 Cảm nhận của các nhà tư vấn về cạnh tranh

Hầu hết những người trả lời cảm thấy cạnh tranh chưa phải là một vấn đề lớn ở ngành tư vấn trong thời điểm hiện tại, trừ trường hợp đối với một số công ty lớn đang hoạt động ở các lĩnh vực thị trường đã phát triển như ISO, điều tra thị trường, và kiểm toán. Các công ty nhỏ rõ ràng là có đầy đủ việc làm cho nhóm các nhà tư vấn của họ, do vậy họ không phải lo lắng nhiều đến vấn đề cạnh tranh.

Rất nhiều nhà tư vấn tham gia phỏng vấn nói họ không biết các đối thủ cạnh tranh là ai⁴. Điều này không có nghĩa là họ thiếu khả năng điều tra về thị trường hay tiến hành các công việc tiếp thị, mà do có thể là họ chưa thấy cần lo lắng về cạnh tranh và không suy nghĩ nhiều về nó. Điều này là dễ hiểu bởi rất nhiều công ty được thành lập ra nhằm phục vụ cho một góc nhỏ nào đó của thị trường, và quảng bá các dịch vụ của họ chủ yếu thông qua các mạng lưới quan hệ cá nhân, truyền miệng. Các nhà tư vấn không cần thiết phải đi tìm kiếm khách hàng. Thêm nữa, các nhà tư vấn độc lập đã có các công việc chính thức khác và không dành nhiều thời gian làm việc tư vấn, do đó họ chỉ làm việc khi có khách hàng tìm đến. Một số nhà tư vấn thậm chí còn cho rằng hiện tại không có khái niệm cạnh tranh trong ngành tư vấn, bởi các khách hàng thường nghe tên tuổi của nhà tư vấn và tự tìm đến sử dụng dịch vụ, nhà tư vấn không phải đi tìm kiếm khách hàng.

Cách nhìn nhận của các nhà tư vấn về vấn đề cạnh tranh trên thị trường cho thấy ngành tư vấn vẫn còn kém phát triển, và các nhà tư vấn chưa quan tâm tới chiến lược lâu dài cho kinh doanh tư vấn. Hiện tại, thị trường tư vấn vẫn còn là thị trường của người bán, bởi chỉ có một số ít người Việt Nam có đủ các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc tư vấn. Đó là một số ít những người được đào tạo các kiến thức quản lý tiên tiến của phương Tây đang có được những lợi thế và cơ hội do thị trường hiện tại đem lại. Rào cản về mạng lưới quan hệ cũng đóng một vai trò nhất định trong việc hạn chế các sức ép cạnh tranh của thị trường - những người có kiến thức và kỹ năng tốt vẫn có thể gặp khó khăn trong việc bắt đầu công việc tư vấn, nếu họ chưa có được các mạng lưới quan hệ tốt. Họ cần phải có thêm nhiều thời gian để tạo lập ra các mạng lưới quan hệ này.

Thực tế nhu cầu về tư vấn ở Việt Nam cũng một phần dẫn đến sự cạnh tranh không lớn trên thị trường. Phần lớn các công việc tư vấn cho các doanh nghiệp tư nhân có liên quan đến các mối quan hệ có tính đàn xếp. Chỉ có một số ít người có các mối liên hệ nhất định với các cơ quan hay các tổ chức nhà nước là có khả năng cung cấp dịch vụ. Điều này cũng giải thích một phần tại sao các nhà tư vấn này không cảm thấy có nhiều sức ép cạnh tranh.

⁴ Chúng tôi nhận thấy rằng trong một số trường hợp, những người trả lời phỏng vấn có thể biết rõ về các đối thủ cạnh tranh của họ, nhưng họ không muốn nói với chúng tôi.

Mặc dù có cảm nhận chung là hiện tại chưa có sức ép nhiều về cạnh tranh, đa số các nhà tư vấn cho rằng sức ép cạnh tranh sẽ tăng lên nhiều trong tương lai, khi có nhiều công ty tham gia vào thị trường tư vấn hơn. Các công ty tư vấn cũng đặc biệt quan tâm đến khả năng sẽ có thêm nhiều các công ty tư vấn nước ngoài xâm nhập vào thị trường Việt Nam và khả năng sẽ có thêm các cán bộ tư vấn Việt Nam bỏ việc ở các công ty nước ngoài để thành lập các công ty tư vấn của riêng họ. Khi đó, tên tuổi và uy tín của công ty sẽ trở nên quan trọng hơn. Các công ty sẽ phải đi vào quy củ và làm việc chuyên nghiệp hơn để có thể mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị phần. Hiện tại vẫn không thấy rõ xu hướng phát triển của các công ty tư vấn Việt Nam và cách thức các nhà tư vấn có thể quản lý công ty với một quy mô lớn hơn. Tuy nhiên, các cảm nhận hiện tại của các nhà tư vấn về vấn đề cạnh tranh cho thấy nhiều người trong số họ vẫn chưa có được một chiến lược kinh doanh rõ ràng trong dài hạn.

4.2 CÁC THÁCH THỨC CHUNG ĐỐI VỚI CÁC NHÀ TƯ VẤN Ở VIỆT NAM

Các công ty tư vấn Việt Nam chủ yếu là các công ty tư nhân, đó đó họ cũng có một số khó khăn mang tính đặc trưng cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam nói chung. Ngoài ra các công ty tư vấn cũng gặp những khó khăn mang tính đặc thù của ngành tư vấn. Trong phần dưới đây chúng tôi trình bày những khó khăn, thách thức mang tính đặc thù của các công ty tư vấn Việt Nam, đặc biệt là những khó khăn, thách thức liên quan đến cầu và cung tư vấn cho các doanh nghiệp tư nhân.

4.2.1 Môi trường pháp lý

Hầu hết những người trả lời phỏng vấn không thấy những khó khăn, rào cản đáng kể về mặt pháp lý liên quan đến ngành tư vấn. Rất nhiều các nhà tư vấn thậm chí còn không biết đến Nghị định 87 về hoạt động cung cấp dịch vụ tư vấn ở Việt Nam (Nghị định 87/2002/NĐ-CP, 5/11/2002). Tuy nhiên cũng có một số vấn đề liên quan đến môi trường pháp lý mà các công ty tư vấn cho rằng có gây cản trở cho sự phát triển của ngành tư vấn, bao gồm: 1) các vấn đề liên quan đến thuế, 2) các quy định về việc thuê tư vấn nước ngoài, 3) các hạn chế về tiếp cận thông tin, 4) các hạn chế về nhân sự, 5) khung pháp lý cho hoạt động tư vấn, tổ chức quản lý công ty tư vấn.

4.2.1.1 Các vấn đề về thuế

Một số các nhà tư vấn nói mức thuế lợi tức hiện tại (32%) là quá cao đối với các công ty tư vấn. Theo họ, lĩnh vực tư vấn vẫn còn rất non trẻ và cần nhận được các hỗ trợ ưu đãi của nhà nước về thuế. Các nhà tư vấn còn đặc biệt đề cập đến vấn đề thực tiễn hạch toán chi phí đang được áp dụng, bởi nó ảnh hưởng đến việc tính toán lợi nhuận chịu thuế. Các công ty tư vấn, và cả các công ty kinh doanh trong các lĩnh vực khác, nếu thuê các nhà tư vấn độc lập thì đều gặp khó khăn trong việc thuyết phục các nhân viên thuế vụ về các hạch toán chi phí thuê tư vấn. Nguyên nhân là do các nhà tư vấn độc lập thì không thể có (một cách chính thức) các “hóa đơn đỏ” được phát hành bởi Bộ Tài Chính, và vì vậy các công ty thuê tư vấn sẽ gặp khó khăn trong việc giải trình các chi phí này.

Một số các nhà tư vấn còn đề cập tới quy định hạn chế mức chi phí mà các doanh nghiệp có thể chi trả cho các dịch vụ quảng cáo hay đào tạo. Các nhà tư vấn cảm thấy rằng quy định này gây hạn chế cho các SME trong việc sử dụng dịch vụ.

4.2.1.2 *Việc sử dụng tư vấn nước ngoài.*

Theo những người trả lời phỏng vấn, thủ tục liên quan đến việc thuê mướn sử dụng và thanh quyết toán chi phí cho các chuyên gia tư vấn nước ngoài là hết sức phức tạp. Các công ty thuê chuyên gia tư vấn nước ngoài cũng sẽ gặp khó khăn trong việc giải trình với nhân viên thuế về các khoản chi trả (thường rất lớn) cho các nhà tư vấn nước ngoài.

4.2.1.3 *Hạn chế tiếp cận thông tin.*

Theo như một số nhà tư vấn, việc quản lý rất chặt chẽ của nhà nước về thông tin cũng có những ảnh hưởng đến sự phát triển của ngành tư vấn. Ví dụ, các quy định của Chính phủ về quản lý thông tin có thể dẫn đến những do dự khi đưa các thông tin lên mạng Internet. Kết quả là các nhà tư vấn không thể tìm kiếm được từ trên mạng nhiều thông tin về nền kinh tế Việt Nam nói chung, cũng như về các ngành kinh tế nói riêng. Các công ty tư vấn nhiều khi cũng không biết là họ có thể đưa thông tin nào, và không nên đưa các thông tin nào lên trên trang web của mình.

4.2.1.4 *Các hạn chế về nhân sự*

Những người trả lời phỏng vấn cũng đề cập đến một số quy định của Chính phủ như không cho phép các nhân viên làm việc ở các cơ quan nhà nước được tham gia hoạt động tư vấn, hay những người làm việc ở các tổ chức công lập (như các trường đại học) không được lập các công ty tư vấn riêng. Các quy định này phần nào cũng gây hạn chế đến sự phát triển của thị trường.

4.2.1.5 *Khung pháp lý cho hoạt động tư vấn, công ty tư vấn*

Một số ít các nhà tư vấn khuyến nghị rằng cần có các quy định và khung pháp lý rõ ràng hơn cho ngành tư vấn, đặc biệt là về các vấn đề hợp tác tư vấn và đăng ký công ty tư vấn.

4.2.2 *Các thách thức từ phía cầu*

Trong phần này, chúng tôi đề cập tới các thách thức từ phía cầu đối với các nhà tư vấn Việt Nam trong việc cung cấp dịch vụ cho khu vực doanh nghiệp tư nhân. Chúng tôi bắt đầu các thảo luận với một tóm tắt về quy mô của cầu. Tiếp theo, chúng tôi trình bày về các ý kiến của các nhà tư vấn về lý do tại sao nhu cầu cho các dịch vụ tư vấn quản lý doanh nghiệp tư nhân Việt Nam vẫn ở mức rất thấp.

4.2.2.1 Quy mô của cầu

Bảng 5 dưới đây đưa ra những ước tính về quy mô sử dụng các dịch vụ tư vấn trong khu vực doanh nghiệp tư nhân trong thời điểm hiện tại. Các ước tính này dựa trên các con số về khối lượng công việc tư vấn do các nhà tư vấn trong mẫu khảo sát cung cấp. Chúng tôi chia các dịch vụ tư vấn ra thành 2 nhóm lớn. Nhóm đầu bao gồm tư vấn quản lý chiến lược và ba loại hình tư vấn quản lý chuyên ngành: nhân sự, marketing, kế toán và tài chính. Nhóm thứ hai bao gồm các dịch vụ về thuế và đầu tư - đây là hai loại hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh chính mà SME đã sử dụng.

Các dịch vụ trong nhóm đầu là các dịch vụ tư vấn về quản lý, nhưng không có nghĩa là nó không bao gồm cả các hoạt động mang tính hỗ trợ kinh doanh. Như đã đề cập ở các phần trước, trong nhiều trường hợp rất khó có thể tách bạch rạch ròi các công việc tư vấn thực sự với các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh - ví dụ, các loại hình dịch vụ trong lĩnh vực kế toán thì mang tính hỗ trợ kinh doanh nhiều hơn là mang tính tư vấn thực sự. Tuy nhiên, các loại hình hỗ trợ kinh doanh (nếu có) trong nhóm đầu thường xuất phát từ nhu cầu tự nhiên thường thấy của các doanh nghiệp nhỏ ở tất cả các nước hơn là hậu quả của các thể chế thị trường kém hiệu quả, hoặc khiếm khuyết của các thể chế pháp luật kinh tế nói chung.

Theo những người trả lời phỏng vấn, nhu cầu hiện tại của SME về tư vấn *thực sự* về quản lý là còn rất nhỏ. Nhu cầu của các doanh nghiệp tư nhân về tư vấn quản lý, nếu có thì thường chỉ tập trung ở các doanh nghiệp lớn nhất (khoảng chừng 1000 công ty). Chúng tôi ước tính trong mẫu chỉ có 78 người/năm đang cung cấp dịch vụ tư vấn về quản lý nói chung cho khối doanh nghiệp tư nhân, và ước tính tổng số các nhà tư vấn làm các công việc này trên cả nước là 162 người (khoảng từ 150 đến 200 người)⁵. Dựa vào đó, chúng tôi cũng ước tính tỷ lệ các doanh nghiệp tư nhân hiện có sử dụng các dịch vụ tư vấn này là không đáng kể (ít hơn 1%)⁶. Nhận định này của chúng tôi là phù hợp với các nghiên cứu về phía cầu thực hiện bởi GTZ và Swisscontact, trong đó họ ước tính chỉ có 2% số lượng các SME ở Việt Nam là có sử dụng các dịch vụ tư vấn về quản lý.

⁵ Với các nỗ lực ban đầu trong việc xác định danh sách các nhà tư vấn, chúng tôi tin tưởng rằng đã tiến hành phỏng vấn khoảng một nửa trong số các nhà tư vấn trên thị trường cung cấp tư vấn quản lý cho SME.

⁶ Ước tính này dựa trên nhận định rằng: tổng số có khoảng 50,000 công ty tư nhân hiện đang hoạt động ở Việt Nam, căn cứ vào số lượng các công ty đăng ký theo Luật Doanh Nghiệp.

**Bảng 5. Quy mô thị trường của các dịch vụ tư vấn
tính theo số người/năm và số lượng các SME có sử dụng dịch vụ**

Lĩnh vực tư vấn	Tổng số người/năm trong mẫu	Tổng số người năm (ước tính cho toàn quốc)	Tổng số SME sử dụng dịch vụ (trong mẫu)	Tổng số SME sử dụng dịch vụ (ước tính cho toàn quốc)	Tỷ lệ % trong tổng số SME sử dụng dịch vụ (ước tính)
Nhóm 1:					
TƯ VẤN QUẢN LÝ					
Quản lý chiến lược	36	72	78	156	0.3
Tài chính & Kế toán	9	30	19	80	0.2
Quản lý nhân sự	13	20	29	58	0.1
Marketing	20	40	25	50	0.1
Tổng nhóm 1	78	162	78-151	156-344	0.0-0.37
Nhóm 2 :					
CÁC DỊCH VỤ HỖ TRỢ KINH DOANH					
Thuế	36	70-320	90	176-900	0.4-1.8
Đầu tư	29	43	97-139	240	0.5
Tổng nhóm 2	65	113-363	187-229	416-1140	0.9-2.3
TỔNG CỘNG	143	275-525	265-380	572-1484	0.9-3.0

Nhu cầu cho các loại hình *hỗ trợ kinh doanh* là lớn hơn nhiều so với nhu cầu cho các loại hình tư vấn quản lý thực sự. Tỷ lệ ước tính số lượng các SME có sử dụng các loại hình dịch vụ trong nhóm thứ hai, tính riêng cho tư vấn thuế và tư vấn đầu tư, là cao hơn nhiều so với tỷ lệ sử dụng các loại hình dịch vụ trong nhóm đầu (0.9 đến 2.3% so với 0.1 đến 0.7%). Điều này, theo như chúng tôi đã đề cập ở trên, là do sự hoạt động kém hiệu quả của các thể chế thị trường và của hệ thống pháp lý kinh tế ở Việt Nam nói chung. Một hệ thống thuế không hiệu quả và phức tạp tất nhiên sẽ tạo ra lượng nhu cầu lớn cho công việc quyết toán về thuế. Một thị trường vốn kém phát triển và không hiệu quả tạo ra nhu cầu cho các loại hình dịch vụ tư vấn về đầu tư (vay vốn), hiện đang được thực hiện bởi rất nhiều công ty tư vấn.

4.2.2.2 Ý kiến của các nhà tư vấn về việc sử dụng dịch vụ của các doanh nghiệp tư nhân: các vấn đề về liên quan giá trị lợi ích sử dụng dịch vụ và sự tin cậy vào dịch vụ cung cấp

Trong khi phỏng vấn chúng tôi đã đưa ra một danh sách các lý do tại sao doanh nghiệp tư nhân không sử dụng dịch vụ, và đề nghị các nhà tư vấn chọn các lý do mà họ cho là xác đáng nhất. Bảng 6 cung cấp các tóm tắt kết quả ý kiến của các nhà tư vấn về lý do mà các SME không sử dụng dịch vụ tư vấn

Hầu hết các nhà tư vấn cho rằng lý do mà các SME không sử dụng tư vấn không phải là do họ thiếu sự quan tâm hay không biết đến sự tồn tại của các loại dịch vụ. Nguyên nhân chính là vấn đề đánh giá về lợi ích đem lại của dịch vụ. Theo ý kiến của các nhà tư vấn, các SME không hiểu hoặc không tính toán được giá trị lợi ích đem lại từ dịch vụ.

Bảng 6. Ý kiến của nhà tư vấn về lý do SME không sử dụng dịch vụ tư vấn

<i>Lý do</i>	<i>Số người cho rằng không đúng</i>	<i>Tỷ lệ phần trăm/tổng số người trả lời</i>
SME không thể đo hoặc hiểu được lợi ích dịch vụ đem lại	56	87.6%
SME cho rằng lợi ích mà dịch vụ đem lại là quá xa trong tương lai so với việc phải bỏ tiền ra trước mắt	47	74.6%
SME không biết đến lợi ích mà dịch vụ đem lại	47	73.4%
SME không tin tưởng vào nhà tư vấn	46	68.6%
SME e ngại khi thử dùng một dịch vụ tư vấn mới	22	37.3%
SME không biết là có loại dịch vụ như vậy	21	33.9%
SME cảm thấy kinh doanh đã đủ lãi và không cần thiết phải cải tiến	13	21.6%
SME không cảm thấy bị cạnh tranh gay gắt nên không cần phải tìm cách đổi mới, tạo ra lợi thế mới	13	21.3%

(Chú ý: Tổng số người đã trả lời cho mỗi nhận định trên có thể khác nhau).

Khác với các giao dịch thương mại khác, tư vấn thường không đem lại lợi ích một cách tức thì. Giá trị thực sự của tư vấn thường khó xác định, và chỉ có thể nhận biết sau một thời gian trong tương lai. Một phần của công việc tư vấn là làm cách nào để thuyết phục khách hàng về các lợi ích của dịch vụ.

Rất nhiều nhà tư vấn cũng cho rằng các SME chưa tin tưởng vào họ. Vấn đề về thông tin cũng có phần liên quan đến vấn đề giá trị lợi ích của dịch vụ - cho đến khi các SME hiểu được giá trị lợi ích của dịch vụ, sử dụng dịch vụ và có được kết quả tốt, thì lúc đó họ mới có sự tin tưởng vào nhà tư vấn. Những người trả lời phỏng vấn đều có chung nhận định rằng một khi khách hàng đã được thuyết phục để sử dụng dịch vụ lần đầu, nhiều khả năng họ sẽ tiếp tục sử dụng lại dịch vụ sau này. Điều này cho thấy một số nhà tư vấn dường như thiếu khả năng làm rõ giá trị lợi ích của các dịch vụ tư vấn do mình cung cấp. Vấn đề này sẽ được chúng tôi tiếp tục làm rõ trong mục 4.2.3.2.

Ngoài ra còn có một số nguyên nhân khác dẫn đến nhu cầu thấp đối với các dịch vụ tư vấn. Giá cả của các dịch vụ tư vấn có thể quá cao đối với nhiều SME, đặc biệt là giá dịch vụ tư vấn về quản lý. Thực sự thì các nhà tư vấn quản lý được đào tạo khá bài bản và có nhiều kinh nghiệm thường đòi hỏi mức giá dịch vụ khá cao so với mặt bằng ở Việt Nam. Một công ty tư vấn trong mẫu phỏng vấn cho biết họ tính giá thấp nhất là 150 USD cho một ngày công tư

vấn, và một nhà tư vấn về nhân sự đòi mức giá 15 USD cho một giờ làm việc. Nhưng dù sao theo kinh nghiệm làm việc với SME, cùng với các phát hiện từ nghiên cứu này, có thể nhận định rằng các SME sẽ sẵn lòng chi trả và sử dụng dịch vụ nếu như họ thấy rõ hoặc tính toán được giá trị lợi ích của dịch vụ. Ví dụ, lợi ích của các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh như thuế và đầu tư đề cập đến ở các phần trên có thể dễ thấy hoặc đo được, vì vậy SME đã sử dụng rất nhiều hai loại dịch vụ này.

Bên cạnh các lý do nêu trên, còn có một số lý do khác giải thích cho việc SME không sử dụng dịch vụ tư vấn, bao gồm: 1) họ không sử dụng dịch vụ tư vấn đơn giản vì họ không có nhu cầu về tư vấn; 2) họ không muốn để lộ thông tin nội bộ doanh nghiệp; và 3) các công ty tư vấn chưa cung cấp được đúng các loại hình và chất lượng tư vấn để các SME có thể sẵn sàng trả tiền cho việc sử dụng tư vấn.

4.2.3 Các thử thách từ phía cung

4.2.3.1 Thiếu sự chuyên môn hóa

Nhiều nhà tư vấn Việt Nam hiện tại đang cung cấp đồng thời nhiều loại dịch vụ tư vấn khác nhau, kết hợp cả đào tạo, các công việc mang tính hỗ trợ tạm thời, khảo sát thị trường hay giới thiệu các mối quan hệ - có lúc thì nhiều loại công việc trong một loại hình dịch vụ, có lúc thì nhiều loại hình dịch vụ cho cùng một khách hàng. Như đã đề cập trước đây, trong quá trình phân tích số liệu, chúng tôi gặp nhiều khó khăn trong việc phân loại các loại hình dịch vụ khác nhau được cung cấp bởi các nhà tư vấn. Trong mẫu nghiên cứu, có những công ty tư vấn chỉ có dưới 10 nhà tư vấn nhưng đã cung cấp nhiều loại dịch vụ tư vấn khác nhau từ quản lý chiến lược chung cho đến quản lý chuyên ngành như nhân sự, marketing và tài chính và cả các dịch vụ IT hay cài đặt phần mềm kế toán.

Các nhà tư vấn cũng thường không phân biệt rõ tư vấn với đào tạo; rất nhiều công ty có các bộ phận đào tạo gắn với các công việc tư vấn mà họ cung cấp. Các nhà tư vấn cũng thường thiếu sự phân biệt rõ ràng giữa tư vấn nhân sự (ví dụ như tư vấn về nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ công nhân viên) với đào tạo.

Sự thiếu chuyên môn hóa rõ ràng là một biểu hiện của sự kém phát triển trong ngành tư vấn. Hiện tại, các nhà tư vấn đang cố gắng nắm bắt tất cả các cơ hội có được trên thị trường, và thường không có một chiến lược và định hướng rõ ràng cho sự phát triển trong tương lai. Tuy nhiên cũng có một số nhà tư vấn nhận thức rằng để ngành tư vấn phát triển thì các nhà tư vấn

cần phải phát triển theo hướng chuyên môn hóa. Một nhà tư vấn đã nhận định: “Nếu muốn tồn tại và phát triển, các công ty tư vấn Việt Nam cần thiết phải tập trung làm tốt một số các dịch vụ mà họ đang làm tốt, và không nên cố gắng làm tất cả mọi thứ”.

4.2.3.2 *Kỹ năng và Kiến thức*

Căn cứ vào những trả lời của các nhà tư vấn tham gia phỏng vấn, chúng tôi rút ra nhận định chung rằng có ba loại kỹ năng/kiến thức chính mà các nhà tư vấn có thể cải thiện:

- 1) kỹ năng marketing,
- 2) kỹ năng tư vấn; và
- 3) các kiến thức về kinh doanh.

Kỹ năng marketing là các kỹ năng mà nhà tư vấn cần để tiếp thị và quảng bá cho dịch vụ của mình, đặc biệt là các kỹ năng trong việc làm rõ cho khách hàng những giá trị lợi ích của dịch vụ. Kỹ năng tư vấn, về cơ bản, là các kỹ năng cần thiết để làm công việc tư vấn một cách hiệu quả. Các kiến thức về kinh doanh trong các lĩnh vực marketing, quản lý nhân sự và quản lý tài chính là các kiến thức cần thiết để thực hiện các tư vấn cho SME trong các lĩnh vực quản lý này.

➤ *Kỹ năng marketing*

Hiện tại, dường như là hầu hết các nhà tư vấn chỉ sử dụng mạng lưới quan hệ để tìm kiếm khách hàng 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. Nhìn chung, các nhà tư vấn còn nhiều hạn chế trong việc marketing sản phẩm dịch vụ của họ. Trong một số ít trường hợp, phỏng vấn viên cảm thấy rằng những người trả lời không có khả năng giải thích rõ về các công việc tư vấn mà họ thực hiện, hay làm rõ các lợi ích đem lại từ dịch vụ. Khi được hỏi liệu các nhà tư vấn có thể lượng hóa, ước tính được các giá trị lợi ích của dịch vụ tư vấn mà họ dự định cung cấp cho các khách hàng tiềm năng hay không, rất nhiều người trả lời rằng họ chỉ có thể lượng hóa được giá trị sau khi đã thực hiện công việc, rất ít người có khả năng ước tính được giá trị lợi ích trước khi thực hiện công việc. Ví dụ một nhà tư vấn nhân sự được phỏng vấn cho biết: với việc thiết kế và hướng dẫn khách hàng thực hiện một hệ thống quản lý mới, nhà tư vấn này đã giúp khách hàng tiết kiệm được 50 triệu đồng/năm, nhưng nhà tư vấn này đã không tính toán được và thuyết phục khách hàng khoản tiết kiệm này trước khi tiến hành thực hiện công việc.

Nguyên nhân của thực trạng trên một phần là do rất nhiều nhà tư vấn thấy không cần thiết phải bỏ nhiều công sức cho công tác tiếp thị. Các dịch vụ họ cung cấp thường là đã có nhu cầu tự nhiên cao trên thị trường, ví dụ như đối với các dịch vụ liên quan đến vấn đề thuế và đầu tư. Tuy thế, việc không tính toán được hay không chứng minh được cho khách hàng về các giá trị lợi ích của dịch vụ, cũng như việc không làm tốt công tác tiếp thị, đã phần nào giải thích cho việc SME sử dụng rất ít dịch vụ tư vấn quản lý.

Thị trường tư vấn hiện tại vẫn là một thị trường thuộc về người bán và các nhà tư vấn hiện đang hài lòng với vị trí của mình trên thị trường. Tuy nhiên, các công ty tư vấn cần phải cải thiện các kỹ năng thị trường của mình nếu như họ muốn cạnh tranh thành công trong tương lai, khi mà thị trường đã phát triển. Các nhà tư vấn chỉ có thể tạo dựng được niềm tin của khách hàng nếu họ có khả năng làm tốt công tác tiếp thị, và cung cấp dịch vụ theo cách thức chuyên nghiệp hơn.

Nhiều nhà tư vấn cũng nhận thấy điểm yếu trong công tác tiếp thị dịch vụ của họ. Khi được hỏi về các hỗ trợ mà họ mong muốn nhận được từ các tổ chức tài trợ như MPDF và GTZ, hơn một nửa trong số những người trả lời (25 trong số 45) cảm thấy họ cần được giúp đỡ để cải thiện các kỹ năng thị trường (marketing).

➤ ***Các kỹ năng tư vấn***

Hầu hết các nhà tư vấn nói rằng họ muốn được đào tạo về nghề tư vấn, đặc biệt là về quy trình thực hiện một công việc tư vấn từ lúc bắt đầu cho đến lúc kết thúc. Khi phỏng vấn, chúng tôi đề nghị các nhà tư vấn liệt kê về các khóa học về tư vấn mà họ đã từng được tham gia. Chỉ có một số ít người trả lời và một số người cảm thấy không thoải mái hay thậm chí e ngại với câu hỏi này. Rất nhiều các nhà tư vấn, trừ những người đã từng làm việc ở các công ty tư vấn nước ngoài, chưa từng được đào tạo để làm việc tư vấn. Hơn một nửa số người trả lời phỏng vấn (44 người) nói rằng họ chỉ “vừa học vừa làm”. Một số khác (26 người) nói họ đã tham gia vào các khóa học tư vấn. Tuy nhiên ngoài một khóa học thuộc một dự án phát triển SME do UNIDO thực hiện cách đây vài năm, không một khóa học nào khác được nêu tên. Một số người khác thì nói họ tự học thông qua các sách vở và tài liệu Internet, và một số cho rằng họ đã từng có quan hệ công tác với các công ty tư vấn nước ngoài, và các kinh nghiệm này đã giúp ích rất nhiều cho họ trong việc bắt đầu nghề tư vấn.

➤ ***Các kiến thức về kinh doanh***

Với một khoảng thời gian ngắn ngủi kể từ khi đất nước bắt đầu công cuộc cải tổ nền kinh tế, Việt Nam hiện vẫn còn rất thiếu những người được đào tạo tốt về kinh doanh, và nhiều nhà tư vấn còn chưa được đào tạo về kiến thức kinh doanh cơ bản. Trong khi phỏng vấn, một vài nhà tư vấn còn hiểu sai cả các khái niệm và lý thuyết về kinh doanh, bằng chứng là nhiều khi các nhà tư vấn nhầm lẫn trong việc phân biệt các loại hình dịch vụ mà họ cung cấp. Trong bối cảnh hiện tại, khi mà còn rất thiếu các sách vở và tài liệu đào tạo tốt (cả bằng tiếng Anh hay tiếng Việt) về kinh doanh, các nhà tư vấn sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc nâng cao các kiến thức về kinh doanh của mình.

➤ Các nhà tư vấn tự đánh giá về các kỹ năng tư vấn, kiến thức kinh doanh và, nhu cầu đào tạo.

Bảng 7. Kết quả tự đánh giá của các nhà tư vấn về các kỹ năng (tính theo số lượng người trả lời)

	<i>Có thể dạy về nó</i>	<i>Nếu có lớp trình độ cao thì sẽ học</i>	<i>Nếu có lớp cơ bản thì sẽ học</i>
KIẾN THỨC KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN (cần có để làm tư vấn chuyên nghiệp)			
Quản lý chiến lược kinh doanh	22	36	16
Quản lý tiếp thị, bán hàng	30	31	17
Kế toán và kiểm toán	13	25	19
Quản lý sản xuất	11	19	15
Quản lý nhân sự	22	31	17
Kỹ năng viết báo cáo	25	35	16
Kỹ năng thuyết trình	27	31	15
Kỹ năng hướng dẫn thảo luận	25	30	14
Kỹ năng phỏng vấn	18	35	15
Phân tích dữ liệu	17	35	14
Sử dụng ứng dụng máy tính (Ví dụ: thống kê, kế toán, v.v...)	24	23	13
Kiến thức trong ngành cụ thể	6	14	7
KỸ NĂNG QUẢN LÝ CÔNG VIỆC TƯ VẤN (của công ty hay cá nhân)			
Tiếp thị dịch vụ của mình	19	33	15
Quản trị hành chính, văn phòng	8	32	11
Giao dịch với khách hàng	22	36	10
Đàm phán với khách hàng	18	39	10
Quản lý sự thay đổi	12	31	16
Kỹ năng lãnh đạo	11	45	9
Xây dựng và phát triển nhóm làm việc tốt	19	37	10
Quản lý thời gian	12	27	16
Đồ họa máy tính	3	15	18
Xây dựng mạng lưới quan hệ	8	30	15
Kỹ năng sử dụng máy tính nói chung	15	26	6

Trong khi phỏng vấn, chúng tôi đã đề nghị các nhà tư vấn tự đánh giá về các kỹ năng của họ và của các nhân viên tư vấn khác trong cùng công ty. Các mức độ đánh giá bao gồm: tốt (họ có thể dạy về nó), trung bình (họ muốn tham gia vào các khóa học nâng cao), và thấp (họ muốn tham gia vào các khóa học cơ bản). Bảng 7 trên đây tổng kết về các đánh giá này. Một phát hiện thú vị là ngay cả ở những mảng kiến thức mà các nhà tư vấn tự đánh giá là rất mạnh (các lĩnh vực họ còn có thể dạy về nó), rất nhiều người vẫn muốn được tham gia vào các khóa học nâng cao. Một số nhà tư vấn cũng muốn được tham gia vào các khóa học cơ bản về kinh doanh (đặc biệt là các giám đốc muốn gửi nhân viên cấp dưới tham gia đào tạo), tuy nhiên số lượng này là tương đối nhỏ so với số lượng các nhà tư vấn muốn được tham gia vào các khóa học nâng cao. Nhìn chung, các nhà tư vấn cảm thấy họ yếu hơn trong các kỹ năng về điều hành kinh doanh, so với các kỹ năng về làm tư vấn, mặc dù các số liệu đánh giá về hai nhóm kỹ năng là tương đối đồng đều.

Một số các nhà tư vấn nói rằng họ đang tìm kiếm các khóa học về các kỹ năng tư vấn, đặc biệt là về cách "làm" tư vấn. Tuy nhiên, họ không tìm được một khóa học phù hợp nào ở Việt Nam.

4.2.3.3 Vấn đề nhân sự

Các công ty tư vấn Việt Nam hiện đang gặp các khó khăn trong vấn đề nhân sự, đặc biệt là việc tìm kiếm và "giữ" những nhân viên có trình độ chuyên môn cao.

➤ Phương pháp tuyển dụng

Một số công ty tư vấn nhấn mạnh về các khó khăn trong việc tìm kiếm và tuyển dụng nhân viên giỏi. Các nhân viên tư vấn có trình độ thường đang làm việc cho các công ty tư vấn nước ngoài. Họ được trả công cao so với mặt bằng chung ở Việt Nam. Vì vậy sẽ rất khó khăn trong việc "lôi kéo" họ. Mặc dù có rất nhiều những sinh viên mới tốt nghiệp tìm kiếm việc làm hàng năm, nhưng nhiều giám đốc các công ty tư vấn nói rằng phải mất khoảng 5 năm đào tạo và thực tập, thì các nhân viên này mới có thể bắt đầu làm được tư vấn thực sự. Hiện tại, các công ty thường tìm kiếm nhân viên thông qua các mạng lưới công việc và quan hệ sẵn có, hoặc sử dụng những người được bạn bè, họ hàng giới thiệu. Chỉ có một số ít các công ty là có quảng cáo tuyển dụng rộng rãi để tìm kiếm nhân viên. Điều này tái khẳng định tầm quan trọng của một mạng lưới quan hệ tin cậy trong hoạt động tư vấn ở Việt Nam.

➤ Các tiêu chuẩn tuyển dụng và các khuyến khích cho nhân viên

Trong việc đánh giá tầm quan trọng của các tiêu chí trong tuyển dụng, các nhà tư vấn đánh giá cao nhất tiêu chí về tính cách cá nhân (26 người trả lời cho rằng tiêu chí này là tiêu chí hàng đầu), đặt trên cả tiêu chí về học vấn và kiến thức (22 người) và tiêu chí về kinh nghiệm và kỹ năng (17 người). Điều này cho thấy là các nhà tư vấn tiềm năng được tuyển dụng thường là đã có một trình độ kiến thức và kinh nghiệm làm việc nhất định trước khi tham gia vào thị trường, hoặc các giám đốc cho rằng họ có thể tiến hành đào tạo cho nhân viên. Do đó, các vấn đề về nhân cách, độ tin cậy và tính chuyên nghiệp là các tiêu chí được coi trọng nhất khi đánh giá ứng viên.

Việc ”giữ chân” các nhân viên tư vấn có trình độ cũng là một vấn đề lớn đối với các công ty tư vấn Việt Nam. Một số các nhà quản lý phản nản rằng một khi nhân viên của họ đã có đủ kinh nghiệm để làm việc tư vấn, họ thường rời đi để tìm kiếm các cơ hội công việc tốt hơn hoặc thành lập công ty riêng. Thậm chí ngay cả một số nhân viên trong công ty tư vấn cũng làm các công việc riêng hay ngoài giờ cho các công ty, tổ chức khác.

Khoảng hai phần ba (22 trong số 35) công ty trả lời câu hỏi về các biện pháp khuyến khích nhân viên, cho rằng khuyến khích về thu nhập là yếu tố then chốt trong việc ”giữ chân” nhân viên. Thu nhập là nhân tố quan trọng hơn nhiều so với các nhân tố khác như văn hóa công ty (10 công ty cho yếu tố này là quan trọng) và cơ hội đào tạo (1 công ty). Để có thể ”giữ” và khuyến khích nhân viên, các công ty thường áp dụng cơ chế cho hưởng hoa hồng, theo đó các nhân viên tư vấn thường được trả một khoản lương cơ bản theo tháng và được hưởng một số phần trăm doanh số hay lợi nhuận từ các hợp đồng do họ đem về hoặc do họ thực hiện. Một số các công ty (khoảng 20% trong mẫu) yêu cầu nhân viên tư vấn phải tự tìm khách hàng và được hưởng hoa hồng theo các hợp đồng mà họ đem lại.

➤ *Trả công tư vấn*

Mặc dù các chuyên gia phỏng vấn đã cố gắng tìm hiểu các thông tin về lương, thưởng trong các công ty tư vấn, chúng tôi vẫn không có được các thông tin mong muốn. Một số ít các công ty trong mẫu nói rằng họ chỉ trả cho nhân viên tương đương với mức lương trong các cơ quan nhà nước, khoảng 700, 800 nghìn đồng/ tháng (khoảng 50 USD), trong khi đa số các công ty khác nói họ trả lương cho nhân viên ở mức từ 3 triệu đến 6 triệu đồng/ tháng (200-400 USD). Đa số các công ty còn có chế độ thưởng cho nhân viên thực hiện tốt các công việc theo từng hợp đồng, cũng như trả phần trăm hoa hồng cho các hợp đồng mà nhân viên đem lại. Việc trả lương tháng chỉ áp dụng cho nhân viên, và không áp dụng cho các giám đốc, hay những người hợp tác góp vốn ”ăn chia”, và không áp dụng đối với các nhà tư vấn độc lập.

Mức giá tư vấn (rate) mà khách hàng phải trả các công ty tư vấn hoặc các nhà tư vấn độc lập cao hơn nhiều so với mức lương kể trên, tuy nhiên các chuyên gia tư vấn phải chi trả các khoản phí quản lý, phí thuê nhân viên giúp việc và các chi phí hoạt động khác. Thêm nữa, các chuyên gia tư vấn chỉ tính giá dựa trên số lượng thời gian thực tế làm việc đối với công việc hay dự án cụ thể. Thời gian mà họ bỏ ra để tìm kiếm công việc, đàm phán ký kết hợp đồng v.v.. là không được tính đến, và không một người nào trong số những người trả lời phỏng vấn nói họ được trả công theo lợi nhuận hoặc lợi ích họ mang lại cho khách hàng. Các công ty tư vấn và các nhà tư vấn độc lập thường tính giá từ 30 đến 100 USD cho một ngày tư vấn. Nhìn chung thì những chuyên gia tư vấn ít kinh nghiệm, các công ty nhỏ hay các công việc dễ thực hiện thì được trả công ít hơn. Ở mảng thị trường cao nhất, mức trả công có thể là từ 200 đến 400 USD cho một ngày tư vấn, và khách hàng thường là các doanh nghiệp lớn.

Mức thu nhập của các nhà tư vấn cũng có ý nghĩa quyết định đến việc liệu các nhà tư vấn có tham gia vào cung cấp dịch vụ cho thị trường SME hay không trong tương lai. Hiện tại chưa rõ là liệu các SME có sẵn sàng chi trả cho dịch vụ tư vấn tương đương với mức chi trả của các công ty liên doanh hay các dự án tài trợ nước ngoài hay không, nhân tố có thể thu hút các nhà tư vấn trên thị trường. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy các SME chỉ sẵn sàng trả tiền cho các dịch vụ nếu như họ có thể thấy được các lợi ích thực sự của dịch vụ đó, điều này một lần nữa tái khẳng định tầm quan trọng của khả năng giả thích, chứng minh về giá trị lợi ích của dịch vụ từ phía các nhà tư vấn.

➤ *Đào tạo nhân viên*

90% các công ty tư vấn (43 trong số 48 công ty trả lời) nói rằng họ cung cấp các đào tạo cho nhân viên. Khoảng 70% nói rằng họ tiến hành đào tạo nội bộ, trong khi đó chỉ có một số ít công ty có mời các chuyên gia bên ngoài về giảng dạy. Với đặc điểm là đa số các công ty tư vấn có quy mô nhỏ, hình thức đào tạo phổ biến thường là vừa làm vừa tiến hành đào tạo thực tế qua công việc.

4.2.3.4 *Các nhu cầu về trang thiết bị hoạt động*

➤ *Mặt bằng kinh doanh*

Giá thuê văn phòng ở Việt Nam, đặc biệt là ở hai thành phố lớn Hà Nội và TP Hồ Chí Minh, là rất cao. Tuy nhiên, các công ty tư vấn không đòi hỏi phải có các mặt bằng rộng, và họ cũng không gặp nhiều khó khăn về vấn đề này. Hầu hết (96%) các công ty trong mẫu kể cả các công ty nhỏ có văn phòng riêng để giao dịch và làm việc.

➤ *Các thiết bị sử dụng*

Nhìn chung, các nhà tư vấn Việt Nam cũng sử dụng các thiết bị thông dụng trong công việc tư vấn, bao gồm máy tính xách tay, máy chiếu, thiết bị LCD.... Tuy nhiên, một số không nhỏ các công ty (khoảng 30) cho biết rằng họ *cần thêm* các thiết bị, như các máy tính xách tay hay máy tính để bàn có tính năng cao hơn, các thiết bị hỗ trợ về công nghệ thông tin, máy photo, máy chiếu và các thiết bị phục vụ cho việc thuyết trình hội thảo, và thiết bị LCD. Hầu hết các công ty tư vấn lớn (từ 15 nhân viên tư vấn trở lên) nói họ đã có đủ các thiết bị cần thiết cho công việc, trong khi đó chỉ có khoảng một nửa trong số các công ty nhỏ hay các nhà tư vấn độc lập là có đủ các thiết bị mong muốn.

➤ *Tài liệu và các nguồn thông tin*

Các nguồn thông tin và tài liệu về kỹ năng tư vấn và kiến thức kinh doanh hầu như là không sẵn có cho các nhà tư vấn. Thậm chí một số người, đã từng làm việc ở các công ty tư vấn nước ngoài và biết cách tiếp cận tốt hơn đối với các nguồn thông tin, nói rằng họ không thể có được các sách vở và tài liệu mong muốn ở Việt Nam. Có những nhà tư vấn đã phải thường xuyên nhờ bạn bè và đồng nghiệp ở nước ngoài tìm mua giúp các sách về quản lý. Một số các nhà tư vấn (khoảng 30%) nói họ có sử dụng các tài liệu có được từ Internet, và tất nhiên chỉ những người có khả năng tiếng Anh tốt là có thể sử dụng hiệu quả

nguồn thông tin này. Rất ít các nhà tư vấn dựa vào các nguồn tài liệu từ thư viện, bởi các thư viện ở Việt Nam rất nghèo nàn.

Những nhà tư vấn trả lời phỏng vấn cho biết nhu cầu cấp thiết nhất về thông tin và tài liệu là các thông tin về các ngành kinh tế, các sách hướng dẫn và các tài liệu giúp nâng cao kỹ năng. Nhiều người nhấn mạnh họ muốn có các tài liệu và thông tin về chuyên ngành tư vấn, đặc biệt là các sách hướng dẫn về cách làm tư vấn cũng như các ví dụ thực tiễn về công việc tư vấn được thực hiện ở các nước phát triển. Hơn một nửa trong số những người trả lời (27 trong số 51) nói họ muốn có các tiêu chuẩn (industry standards) cho ngành tư vấn (hiện tại hầu như không có, trừ dịch vụ kiểm toán) và thông tin về các ngành kinh tế khác, để họ có được những hiểu biết tốt hơn về các khó khăn hiện tại của các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau.

4.2.3.5 Giấy phép, chứng chỉ và vai trò của Chính phủ

Một số các nhà tư vấn nhấn mạnh rằng việc thiếu các tiêu chuẩn đánh giá trong ngành tư vấn đã gây khó khăn cho khách hàng trong việc phân biệt các nhà tư vấn giỏi với các nhà tư vấn "tôi". Rất nhiều người tin rằng một hình thức chứng chỉ hành nghề nào đó sẽ giúp giảm bớt các nhầm lẫn này, và nhờ đó giúp cho cả ngành tư vấn có điều kiện phát triển. Tuy nhiên các nhà tư vấn cũng lưu ý cần thận trọng đối với cách thức và người (tổ chức) đứng ra cấp chứng chỉ. Về việc chứng chỉ nên cấp như thế nào, đa số (72,9%) các nhà tư vấn trả lời cho câu hỏi này cho rằng việc cấp chứng chỉ nên cấp như thế nào, đa số (72,9%) các nhà tư vấn trả lời cho câu hỏi này cho rằng việc cấp chứng chỉ nên được thực hiện thông qua một hình thức sát hạch nào đó, kết hợp với các tiêu chí khác như kinh nghiệm làm việc hay trình độ đào tạo.

Nhìn chung, các nhà tư vấn mong muốn tổ chức đứng ra thực hiện việc cấp chứng chỉ là tổ chức hay hiệp hội của nước ngoài, có uy tín, chứ không phải là một cơ quan của Việt Nam. Tuy nhiên, khoảng 40% người trả lời phỏng vấn cho rằng Chính phủ cũng nên đóng một vai trò nhất định trong sự phát triển của ngành tư vấn, mặc dù họ chưa chỉ ra cụ thể vai trò này là gì. Có lẽ suy nghĩ của họ là Chính phủ có thể làm một số các công việc hỗ trợ phát triển như thu thập thông tin thị trường, xúc tiến phát triển dịch vụ..., (những công việc mà hiện tại đang được thực hiện bởi các nhà tài trợ).

4.3 CẢM NHẬN CỦA CÁC NHÀ TƯ VẤN VỀ THỊ TRƯỜNG CÁC DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN VIỆT NAM

Như chúng tôi đã đề cập ở mục 4.2.2, hiện tại các doanh nghiệp tư nhân sử dụng rất ít các dịch vụ tư vấn quản lý. Nguyên nhân chính là có những đánh giá khác nhau về giá trị lợi ích của dịch vụ giữa các doanh nghiệp thuê tư vấn và nhà tư vấn. Các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam thường chỉ sử dụng các dịch vụ có thể đem lại các lợi ích một cách tức thì. Do đó, các cơ

hội làm việc với doanh nghiệp tư nhân thường chủ yếu xuất hiện ở các loại hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh, đặc biệt là những công việc cần đến các mối quan hệ với các cơ quan nhà nước. Đa số các nhà tư vấn cho rằng các doanh nghiệp tư nhân không hiểu được các giá trị lợi ích mà dịch vụ của họ đem lại.

Tuy nhiên, có một số nhà tư vấn phàn nàn rằng một số doanh nghiệp tư nhân đã thiếu tính chuyên nghiệp và không xử sự đúng mực khi làm việc với nhà tư vấn. Trong một số trường hợp, các nhà tư vấn nói họ đã cố gắng tiếp cận các doanh nghiệp tư nhân để giới thiệu dịch vụ. Họ đã bỏ ra nhiều công sức và thời gian làm việc với doanh nghiệp, phát hiện các vấn đề khó khăn và viết các dự án, luận chứng cụ thể cho doanh nghiệp. Tuy nhiên khi có được các ý tưởng của nhà tư vấn, doanh nghiệp thường sử dụng các gợi ý này để tự tiến hành công việc chứ không ký hợp đồng tư vấn. Việc không thực hiện các chi trả theo đúng thỏa thuận cho các dịch vụ tư vấn cũng là một vấn đề mà một số ít các nhà tư vấn đã gặp phải. Một số ít các nhà tư vấn đã không tin tưởng vào triển vọng cung cấp dịch vụ tư vấn cho các doanh nghiệp tư nhân trong một tương lai gần. Lý do chính mà họ đưa ra là các doanh nghiệp tư nhân không thực sự minh bạch trong hoạt động, đặc biệt là về khía cạnh tài chính. Nếu SME không minh bạch trong kinh doanh, vai trò của các nhà tư vấn đối với họ sẽ rất hạn chế.

Mặc dù còn tồn tại nhiều thách thức trong việc cung cấp dịch vụ cho khối doanh nghiệp tư nhân, nhìn chung các nhà tư vấn cho rằng khối doanh nghiệp tư nhân sẽ là một thị trường tiềm năng trong tương lai. Rất nhiều người cho rằng các doanh nghiệp tư nhân trong tương lai sẽ là khách hàng chính của họ, bởi nền kinh tế Việt Nam trong tương lai sẽ chủ yếu là các doanh nghiệp tư nhân và liên doanh, vì khối doanh nghiệp nhà nước sẽ dần được cổ phần hóa. Các nhà tư vấn cũng cho rằng sự cạnh tranh trong kinh doanh sẽ khốc liệt hơn và do đó các doanh nghiệp tư nhân cũng phải được quản lý một cách chuyên nghiệp hơn nếu họ muốn tồn tại và phát triển - và như vậy trong tương lai sẽ có nhiều cơ hội công việc hơn cho các nhà tư vấn.

5. CÁC ĐỀ XUẤT

Dựa trên những phân tích và kết luận đã trình bày ở trên, phần này chúng tôi đề xuất các biện pháp nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường tư vấn theo hướng đáp ứng các yêu cầu của nhà tư vấn cũng như để phục vụ tốt nhất cho nhu cầu của các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam.

Bảng 8 dưới đây tổng kết các ý kiến của những người trả lời phỏng vấn về các hình thức hỗ trợ mà họ mong muốn. Các đề xuất của chúng tôi chỉ là những tóm tắt lại các phản ánh từ phía các nhà tư vấn.

Bảng 8. Các hỗ trợ mong muốn có được từ các nhà tài trợ

<i>Các mong muốn được hỗ trợ</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Phần trăm</i>
Tài liệu (nói chung)	34	61.8%
<i>Tài liệu đào tạo</i>	17	
<i>(Quản lý nói chung : 14, Marketing: 3)</i>	17	
<i>Thông tin ngành</i>		
Đào tạo	29	52.7%
Hỗ trợ về marketing	17	30.9%
<i>Thông tin</i>	11	
<i>“Câu nói”</i>	6	
Mạng liên kết	9	16.44%

5.1 ĐÀO TẠO CÁC NHÀ TƯ VẤN

Nghiên cứu cho thấy có ba loại kỹ năng mà các nhà tư vấn cần cải thiện: 1) kỹ năng marketing (marketing sản phẩm và dịch vụ), 2) kỹ năng làm tư vấn (như kỹ năng đàm phán, thuyết trình, viết báo cáo...), và 3) các kiến thức chung về kinh doanh. Việc các nhà tài trợ giúp đào tạo các nhà tư vấn về kiến thức kinh doanh chung là không thực tiễn, bởi các kiến thức này cần thiết phải có được trước khi làm việc tư vấn, từ việc học tập ở trường đại học, hay từ kinh nghiệm làm việc thực tiễn. Tuy nhiên, đào tạo về các kỹ năng tư vấn cho các nhà tư vấn là một mảng trợ giúp nằm trong tầm tay của các nhà tài trợ. Một số nhà tư vấn cho biết rằng họ đã và đang tìm kiếm những khóa học về các kỹ năng tư vấn ở Việt Nam, tuy nhiên họ không thể tìm thấy một khóa học phù hợp nào. Bên cạnh các kỹ năng chung cho tư vấn, các khóa đào tạo cần phải chú trọng vào việc trang bị cho nhà tư vấn các kiến thức về việc tiếp thị và quảng bá dịch vụ, và đặc biệt là khả năng thuyết phục khách hàng về các giá trị lợi ích của dịch vụ.

5.2 MẠNG LIÊN KẾT CÁC NHÀ TƯ VẤN

Việc thúc đẩy hình thành một mạng liên kết (network) có thể xem là một tác động tốt nhằm đáp ứng các yêu cầu của nhà tư vấn, và các tổ chức như MPDF và GTZ có thể đóng một vai trò nhất định trong việc hỗ trợ này. Việc phát triển một mạng lưới liên kết chính thức (formal network) sẽ giúp các nhà tư vấn mở rộng các mối quan hệ và quảng bá dịch vụ của mình, tìm kiếm đối tác, tuyển dụng nhân viên vv... Thêm nữa, mạng liên kết cũng là nơi các nhà tư vấn có thể trao đổi kinh nghiệm, thông tin, và tiến hành các đào tạo. Một mạng liên kết chính thức cũng là nền tảng để phát triển một hiệp hội các nhà tư vấn trong tương lai.

5.3 NÂNG CAO NGHIỆP VỤ

Ngoài các khóa đào tạo chuyên sâu về các kỹ năng tư vấn và các lĩnh vực chuyên ngành, các nhà tư vấn trẻ, ít kinh nghiệm còn mong muốn được các nhà tư vấn dày dạn kinh nghiệm hoặc các chuyên viên của các chương trình phát triển đầu tư và hướng dẫn thêm trong quá trình làm việc. MPDF, GTZ và các dự án trực tiếp hỗ trợ SME khác sẽ tính đến việc xây dựng các chương trình “liên kết hỗ trợ phát triển” với sự tham gia của các nhà tư vấn dày dạn kinh nghiệm và những nhân sự mới vào nghề.

5.4 XÂY DỰNG CÁC DỊCH VỤ TRỢ GIÚP VỀ HẠ TẦNG

Rất nhiều các dịch vụ tư vấn phải dựa vào các số liệu thống kê và kết quả của các nghiên cứu đã tiến hành để có thể đưa ra các giải pháp về quản lý. Các thông tin/ kết quả từ các dịch vụ như “đánh giá hiệu quả dịch vụ” (ví dụ, đánh giá mức độ hiệu quả đạt được từ việc quảng cáo trên một phương tiện đại chúng cho một đồng chi phí bỏ ra), các cơ sở dữ liệu cho công tác nghiên cứu thị trường, các thông tin về đầu tư, các số liệu về thị trường, công nghệ sản xuất v.v ... là các nguồn tài liệu then chốt có thể trợ giúp cho sự phát triển của các lĩnh vực tư vấn về quản lý. Các nguồn dữ liệu này, cũng như các tài liệu đào tạo về quản lý, các tình huống tư vấn ”mẫu” có thể được tập hợp ở một trung tâm thông tin do các nhà tài trợ hỗ trợ, và trung tâm này có thể được xây dựng dưới dạng ảo (trên mạng internet).

PHỤ LỤC

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN

KHẢO SÁT CÁC NHÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ TƯ VẤN QUẢN LÝ CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

Nhóm phỏng vấn:

Ngày phỏng vấn :

1. THÔNG TIN CHUNG

- 1.1 Tên công ty/Nhà tư vấn:
- 1.2 Địa chỉ liên lạc:
- 1.3 Chức vụ người được phỏng vấn (nếu là công ty):
- 1.4 Tuổi và giới tính của người được phỏng vấn:
- 1.5 Địa bàn hoạt động chính (thành phố):
- 1.6 Hình thức sở hữu của công ty:
- 1.7 Tổng số nhân viên trong công ty
Trong đó: Số lượng tư vấn/chuyên viên
 Số nhân viên trợ lý/ hành chính

2. LỊCH SỬ HÀNH NGHỀ TƯ VẤN

Câu hỏi dành cho các Công ty Tư vấn:

- 2.1. Công ty của anh/chị đã hoạt động được bao lâu?
- 2.2. Nó được bắt đầu thế nào?
- 2.3. Các nhà quản lý đã học những chuyên môn gì ? (Bằng cấp, đã từng học ở trường đại học nào ?)
- 2.4. Các người quản lý đã qua đào tạo gì ? (nói chung)
- 2.5. Các người quản lý làm việc trong lĩnh vực ngành nghề gì trước khi họ làm công việc tư vấn? (nói chung)

Câu hỏi dành cho các nhà Tư vấn độc lập

- 2.6 Anh/chị bắt đầu làm tư vấn như thế nào?
- 2.7 Anh/chị đã làm công việc tư vấn được bao lâu?
- 2.8 Anh/chị đã từng làm công việc tư vấn nào trước khi làm công việc tư vấn hiện tại?
- 2.9 Lý do gì khiến anh/chị lựa chọn công việc tư vấn?
- 2.10 Anh/chị đã làm công việc gì trước khi trở thành một nhà tư vấn?

- 2.11 Anh/chị đã học những chuyên môn gì? Khóa học nào, ở đâu?
 2.12 Trước kia anh/chị có được đào tạo về kinh doanh không?

3. NGHỀ “TƯ VẤN”

- 3.1 Khi cung cấp dịch vụ tư vấn, anh/chị cung cấp cái gì cho khách hàng?

(Điền vào các ô thích hợp)

- Giúp giải quyết một vấn đề cụ thể
 - Cung cấp các phương pháp kỹ thuật nhằm tăng lợi nhuận trong một ngành/lĩnh vực cụ thể. Cung cấp một loại “sản phẩm” theo yêu cầu của khách hàng (chứng chỉ, giấy phép, qui chế/văn bản, số liệu...)
 - Thực hiện một công việc trong thời gian ngắn cho khách hàng bởi họ không biết cách làm hoặc họ không có mặt để làm việc đó (ví dụ: làm một việc ngắn hạn tại công ty của khách hàng)
 - Cung cấp dịch vụ ngắn hạn để thực hiện một công việc mà khách hàng không cần thiết phải có người làm dài hạn
 - Hướng dẫn những cuộc thảo luận/thương lượng trong công ty, bởi tư vấn bên ngoài khách quan hơn
 - Thu thập thông tin cho khách hàng bởi họ không tự làm được
 - Góp ý cho khách hàng về một việc mà họ đang muốn làm
 - Cung cấp thông tin định kỳ cho khách hàng về các quy định mới, về thị trường, về công nghệ...
 - Xây dựng năng lực, đào tạo cho nhân viên của doanh nghiệp
 - Trả lời một thắc mắc nào đó của khách hàng
 - Cung cấp một số các giải pháp để khách hàng lựa chọn
 - Khác
- 3.2 Nếu phải mô tả công việc của mình cho giới kinh doanh bằng một câu ngắn gọn, anh/chị nói thế nào?
- 3.2 Nếu phải mô tả công việc của mình cho bạn bè hoặc gia đình bằng một câu ngắn gọn, anh/chị nói thế nào?

4. THỊ TRƯỜNG TƯ VẤN

- 4.1 Anh/Chị có thể mô tả (các) thị trường mục tiêu cho từng dịch vụ tư vấn chính của mình? (bao gồm chi tiết về các sản phẩm và dịch vụ chính, số lượng và loại hình khách hàng cho mỗi loại sản phẩm và dịch vụ chính, thời gian và nguồn lực cho các sản phẩm và dịch vụ này)

- 4.2 Công ty (anh/chị) có cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp tư nhân Việt Nam (SME)?
- Không. Nếu không, tại sao? Cần có sự thay đổi hay điều kiện gì để anh/chị tham gia vào thị trường này?
 - Có. Nếu có, anh/chị đã có bao nhiêu khách hàng trong thị trường này? và nêu ra những đặc điểm chính của loại hình khách hàng này.....
- 4.3 Hiện giờ các doanh nghiệp tư nhân có nhu cầu gì mà các nhà tư vấn có thể đáp ứng, nhưng hiện chưa ai cung cấp dịch vụ đó, hay không?
- 4.4 Cần có thay đổi gì hay điều kiện gì để anh/chị tham gia nhiều hơn vào việc cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp tư nhân?

5 CẠNH TRANH

- 5.1 Đối với mỗi loại dịch vụ/ sản phẩm chính của công ty (anh/chị), có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh cung cấp dịch vụ như anh chị? (Bao gồm cả công ty và cá nhân, số nhân viên nếu là công ty, loại khách hàng của họ)
- 5.2 Anh/chị nghĩ rằng tình hình cạnh tranh trên thị trường sẽ thay đổi thế nào trong tương lai?
- 5.3 Anh/chị so sánh như thế nào về GIÁ CẢ và CHẤT LƯỢNG dịch vụ của mình với các đối thủ cạnh tranh

6. KỸ NĂNG TƯ VẤN

- 6.1. Anh/chị hãy miêu tả quy trình của một công việc tư vấn như thế nào?
- 6.2. Công ty (anh/chị) cung cấp sản phẩm cuối cùng dưới dạng nào (ví dụ: báo cáo, thuyết trình bằng powerpoint, v.v.)?
- 6.3. Sau khi cung cấp dịch vụ, công ty (anh/chị) có làm gì thêm với khách hàng không?
- 6.4. Đánh giá về kỹ năng và nhu cầu nâng cao kỹ năng

(Xin anh/chị điền vào bảng sau)

Nếu anh/chị là tư vấn độc lập, hãy đánh dấu vào các cột thích hợp cho từng kỹ năng của mình.

Nếu anh/chị đại diện cho công ty, hãy điền vào các ô số người trong công ty ở từng trình độ kiến thức, kỹ năng.

Nếu có các kiến thức/kỹ năng quan trọng mà không có trong bảng, anh/chị hãy viết thêm vào các dòng trống.

	<i>Có thể dạy về nó</i>	<i>Nếu có lớp trình độ cao thì sẽ học</i>	<i>Nếu có lớp cơ bản thì sẽ học</i>
KIẾN THỨC KỸ NĂNG CHUYÊN MÔN (cần có để làm tư vấn chuyên nghiệp)			
Quản lý chiến lược kinh doanh			
Quản lý tiếp thị, bán hàng			
Kế toán và kiểm toán			
Quản lý sản xuất			
Quản lý nhân sự			
Kỹ năng viết báo cáo			
Kỹ năng thuyết trình			
Kỹ năng hướng dẫn thảo luận			
Kỹ năng phỏng vấn			
Phân tích dữ liệu			
Sử dụng ứng dụng máy tính (Ví dụ: thống kê, kế toán, v.v...)			
Kiến thức trong ngành cụ thể			
KỸ NĂNG QUẢN LÝ CÔNG VIỆC TƯ VẤN (của công ty hay cá nhân)			
Tiếp thị dịch vụ của mình			
Quản trị hành chính, văn phòng			
Giao dịch với khách hàng			
Đàm phán với khách hàng			
Quản lý sự thay đổi			
Kỹ năng lãnh đạo			
Xây dựng và phát triển nhóm làm việc tốt			
Quản lý thời gian			
Đồ họa máy tính			
Xây dựng mạng lưới quan hệ			
Kỹ năng sử dụng máy tính nói chung			

6.5 Công ty (anh/chị) có thường xuyên tạo dựng các dịch vụ, sản phẩm hay kỹ năng mới không? Nếu có, công ty (anh/chị) làm việc đó như thế nào?

7. PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

- 7.1. Khi tuyển chọn chuyên viên tư vấn, anh/chị chú trọng vào chuyên môn hay tính cách gì của họ? Hình thức tuyển chọn như thế nào?
- 7.2. Công ty có đào tạo cho chuyên viên tư vấn của mình không? (cả đào tạo nội bộ và cử đi học)
- 7.3. Công ty có đòi hỏi các chuyên viên tư vấn phải mang các khách hàng về cho công ty không?
- 7.4. Công ty có các cách nào để khuyến khích các chuyên viên tư vấn ở lại làm việc lâu dài với công ty.
- 7.5. Các nhân viên tư vấn được trả thù lao là bao nhiêu/tháng?
- 7.6. Công ty có các quy tắc làm việc dành cho nhân viên tư vấn không?

8. QUẢN LÝ VĂN PHÒNG VÀ CÁC TRANG THIẾT BỊ PHỤC VỤ CÔNG VIỆC TƯ VẤN

- 8.1 Công ty (anh/chị) làm công việc tư vấn ở đâu?
- 8.2 Công ty (anh/chị) sử dụng các thiết bị gì trong công việc?
- 8.3 Có các thiết bị gì công ty (anh/chị) muốn có mà chưa có không?
- 8.4 Công ty (anh/chị) sử dụng các công cụ chuyên dụng gì cho công việc tư vấn?
- 8.5 Có những nguồn thông tin cụ thể nào mà công ty (anh/chị) hay sử dụng không? (Ví dụ: thư viện, trang web.)
- 8.6 Công ty (anh/chị) có sử dụng các tiêu chuẩn ngành nào không?

9. TIẾP THỊ DỊCH VỤ TƯ VẤN

- 9.1 Dưới đây là 8 nhận định về lý do các doanh nghiệp ít sử dụng dịch vụ tư vấn. Đối với từng nhận định, anh/chị hãy đánh dấu vào 1 trong 2 cột bên trái để cho biết đây có phải là lý do chính hay không?

Sau đó, đối với các lý do chính, anh/chị hãy đánh dấu vào cột bên phải nếu anh/chị cho rằng MPDF cần tìm cách tác động tới vấn đề đó.

<i>Là lý do chính</i>	<i>Không phải lý do chính</i>		<i>MPDF cần tìm cách tác động tới vấn đề này</i>
		Họ không biết là có loại dịch vụ như vậy	
		Họ không biết đến lợi ích mà dịch vụ đem lại.	
		Họ không hiểu hoặc không đo được lợi ích dịch vụ đem lại.	
		Họ không tin tưởng và nhà tư vấn.	
		Họ e ngại khi thử dùng một loại hình dịch vụ mới.	
		Họ cho rằng lợi ích mà dịch vụ mang lại là quá xa trong tương lai so với việc phải bỏ tiền ra trước mắt.	
		Họ cảm thấy kinh doanh đã đủ lãi và không cần phải cải tiến.	
		Họ không thấy bị cạnh tranh nhiều, nên không cần phải tìm cách làm mới, lợi thế mới.	

- 9.2 Những điều gì có thể khuyến khích doanh nghiệp tư nhân Việt Nam sử dụng dịch vụ tư vấn?
- 9.3 Anh/chị tìm khách hàng bằng phương pháp nào?
- 9.4 Công ty (anh/chị) marketing dịch vụ của mình như thế nào? Anh chị nêu những điểm mạnh gì của mình để thuyết phục khách hàng tiềm năng ?
- 9.5 Công ty (anh/chị) phải bỏ ra bao nhiêu thời gian hay nguồn lực (%) cho việc tìm kiếm khách hàng.
- 9.6 Khi còn đang ở giai đoạn đàm phán với khách hàng, công ty (anh/chị) quy lợi ích của khách hàng ra thành tiền cho họ thấy không ?
- 9.7 Với khách hàng gần đây nhất thì lợi ích tài chính mà dịch vụ của công ty (anh/chị) mang lại cho họ là bao nhiêu ?
- 9.8 Công ty (anh/chị) đã tính giá bao nhiêu cho hợp đồng đó ?
- 9.9 Công ty (anh/chị) định giá dựa trên cơ sở nào ?
- 9.10 Anh/chị có thể giải thích về cơ cấu định giá của mình và thực tế cơ cấu này được khách hàng chấp nhận như thế nào ?
- 9.11 Công ty (anh/chị) yêu cầu khách hàng thanh toán theo hình thức nào ?
- 9.12 Có bao nhiêu phần trong các công việc tư vấn công ty (anh/chị) làm mà không được trả tiền ? Đó là những dịch vụ nào (ví dụ: tư vấn miễn phí, tư vấn cho người quen, bạn bè, dịch vụ hậu mãi miễn phí, v.v..) ? Tại sao ? Anh/chị có thể cho ví dụ cụ thể ?

10. ĐỊA BÀN HOẠT ĐỘNG

- 10.1 Địa bàn hoạt động chính của công ty (anh/chị) là ở những khu vực nào?
- 10.2 Ngoài ra, công ty (anh/chị) có còn cung cấp dịch vụ ở đâu nữa không?
- 10.3 Có những vùng nào mà công ty (anh/chị) sẽ không cung cấp dịch vụ?

11. QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

- 11.1 Công ty (anh/chị) có gặp những khó khăn trong công việc do ảnh hưởng của quan niệm xã hội về nghề tư vấn không?
- 11.2 Công ty (anh/chị) giải quyết như thế nào nếu như giữa công ty (anh/chị) và khách hàng có các bất đồng về chất lượng dịch vụ, thanh toán, thời gian hoàn thành công việc, v.v.?
- 11.3 Có những chuẩn mực gì mà anh/chị có thể dựa vào để bảo vệ cho ý kiến hay công việc của mình khi có tranh cãi phát sinh?
- 11.4 Có tổ chức hay người hoà giải nào mà cả hai bên cùng tin tưởng không?
- 11.5 Trong trường hợp phát hiện khách hàng của mình có các vi phạm pháp luật thì công ty (anh/chị) xử lý như thế nào?
- 11.6 Công ty (anh/chị) nói với khách hàng về việc bảo mật thông tin cho họ như thế nào?
- 11.7 Công ty (anh/chị) xử lý như thế nào nếu như nhân viên hoặc cộng tác viên của mình vi phạm việc bảo mật thông tin cho khách hàng?

12. VAI TRÒ CỦA CHÍNH PHỦ VÀ HIỆP HỘI

- 12.1 Nhà nước đóng vai trò như thế nào trong việc đưa ra quyết định và cấp giấy phép
- 12.2 Hiệp hội chuyên nghiệp đóng vai trò như thế nào trong việc cấp giấy phép và hỗ trợ các thành viên

13. QUAN HỆ NGÀNH

- 13.1 Công ty (anh/chị) có liên kết với các công ty tư vấn khác/ mạng lưới chuyên gia/cộng tác viên nào không?
- 13.2 Những lợi ích do mạng liên kết đem lại ?

14. RÀO CẢN PHÁP LÝ

- 14.1 Công ty (anh/chị) hiện có gặp rào cản nào về mặt pháp lý trong công việc tư vấn không?
- 14.2 Theo anh/chị về mặt pháp lý cần có những cải thiện như thế nào để cho công việc tư vấn dễ hơn?
- 14.3 Hiện tại có những dịch vụ tư vấn nào mà các doanh nghiệp tư nhân đang cần nhưng luật pháp chưa cho phép không?
- 14.4 Cần có sự thay đổi gì trong luật lao động để thúc đẩy thị trường tư vấn phát triển

15. NHU CẦU CỦA NHÀ TƯ VẤN

- 15.1 MPDF và GTZ đang thiết kế một chương trình nhằm khuyến khích nhiều người tham gia hơn nữa vào ngành tư vấn, trong đó có thể có những người sẽ làm việc cho công ty của anh/chị. Theo anh/chị, chúng tôi nên nhắm vào đối tượng nào?
- 15.2 Họ cần đào tạo và kỹ năng gì?
- 15.3 Theo anh/chị, những tài liệu, đào tạo và hỗ trợ nào sẽ giúp anh/chị và các nhà tư vấn khác cung cấp dịch vụ tốt hơn?
- 15.4 Theo anh/chị, những điều gì sẽ kích cầu về tư vấn của các doanh nghiệp tư nhân?
- 15.5 Theo anh/chị chúng tôi nên ưu tiên việc gì trong chương trình hỗ trợ các nhà tư vấn Việt Nam?

*(Đề nghị giới thiệu cả những người tư vấn độc lập
Công tác viên tư vấn, hoặc đối thủ cạnh tranh)*