



TIẾNG NÓI *CỦA*

Nữ doanh nhân
VIỆT NAM



QUẢN LÝ HÀNG NGÀY ĐIỀU HÀNH DOANH NGHIỆP

Đối với nữ doanh nhân ở Việt Nam, quản lý một doanh nghiệp một cách thành công đòi hỏi hàng ngày họ phải ra quyết định chính xác trong một môi trường ngày càng cạnh tranh hơn. Một số các yếu tố như chính sách của chính phủ, quản lý tài chính và thiết lập mạng lưới ngành nghề đã được thảo luận ở phần trên. Trong nhiều khía cạnh khác của việc quản lý một doanh nghiệp và duy trì năng lực cạnh tranh, các nữ chủ doanh nghiệp coi việc mở rộng thị trường và nguồn nhân lực là những lĩnh vực quan trọng nhất cần có hỗ trợ chính sách.

MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG

Nữ doanh nhân Việt Nam nhận thức rất rõ những thách thức nảy sinh từ hội nhập kinh tế quốc tế và sự cạnh tranh từ các nước khác là kết quả của quá trình hội nhập:

“Công ty của tôi phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt từ các công ty nước ngoài hoạt động trong cùng ngành. Họ có công nghệ tốt hơn, điều kiện làm việc tốt hơn và nhiều vốn hơn. Họ cũng có thể bán hàng với mức giá thấp hơn bởi vì công nghệ của họ cho phép họ sản

xuất với mức chi phí thấp hơn. Bởi vì công nghệ của công ty tôi đã lỗi thời, nên chi phí của tôi cao hơn. Thêm vào đó, do có hàng giả trên thị trường, khách hàng thích mua sản phẩm của các công ty lớn có thương hiệu đáng hoàng hơn là mua của những công ty nhỏ như công ty tôi, cho dù sản phẩm và giá cả như nhau”.

Do chậm trễ trong việc Việt Nam gia nhập WTO, những công ty trong ngành sản xuất, nhất là ngành may mặc và da giày, đã phải chịu thiệt thòi vì thị phần rơi vào tay các nhà sản xuất Trung Quốc và tiếp tục bày tỏ quan ngại về tương lai:

“Khi Việt Nam vào WTO thì thậm chí tôi còn thấy lo hơn nữa. Có thêm rất nhiều doanh nghiệp thành lập, rồi một loạt các công ty lớn tràn vào thị trường Việt Nam nên cạnh tranh sẽ rất kinh khủng. Ví dụ như một cái áo tôi bán với giá 5 đô la Mỹ nhưng công ty bên Trung Quốc chỉ bán với giá 1 đô la một cái áo. Vậy thử hỏi tôi phải làm cách nào để có thể cạnh tranh được với hàng của họ? Tôi nghĩ rằng một lợi thế của họ so với các doanh nghiệp Việt Nam là được sự hỗ trợ nhiều từ chính phủ.

Phần lớn các nữ doanh nhân quan tâm tới việc phát triển hơn nữa doanh nghiệp của họ qua nhiều biện pháp như: quan hệ khách hàng tốt hơn, mạng lưới thương mại và xuất khẩu rộng lớn hơn, sử dụng các chiến lược quảng bá nhãn hiệu hàng hoá và thương hiệu trên toàn quốc, cải tiến công nghệ, và đào tạo nhân viên. Tuy nhiên, họ gặp phải một số trở ngại, trong đó có thiếu nguồn lực, thời gian, thông tin, và liên kết với các đối tác và thị trường.

Tuy nhiên, một vài nữ doanh nhân cho rằng toàn cầu hóa sẽ đem lại những điều tốt lành cho nền kinh tế Việt Nam và đưa ra một số

khuyến nghị cả ở cấp doanh nghiệp lẫn cấp chính phủ. Ví dụ, liên doanh liên kết với các đối tác nước ngoài hoặc các doanh nghiệp trong nước khác là một cơ hội tốt cho những nữ doanh nhân mong muốn mở rộng doanh nghiệp của mình, bởi vì họ có thể huy động nguồn lực, cùng nhau thực hiện các hoạt động, và tiếp cận kiến thức chuyên môn và công nghệ cần có:

“Tôi nghĩ cơ sở sản xuất bánh ngọt của tôi cần mở rộng hợp tác với các nhà sản xuất khác để xây dựng thương hiệu các sản phẩm trên thị trường. Nhiều bộ óc bao giờ cũng sinh ra được nhiều ý tưởng hơn”.

Chị Trần Thị Lê Quý, 63 tuổi, là giám đốc của công ty trách nhiệm hữu hạn Phú Ngọc ở Đà Nẵng, một công ty sản xuất và cung cấp ống đựng thuốc nước cho ngành dược phẩm. Công ty của chị hiện sử dụng 20 công nhân với doanh thu 1,5 tỷ đồng (95.000 USD). Chị Quý đã quản lý doanh nghiệp gia đình được 20 năm trước khi đăng ký công ty vào năm 2002. Trọng tâm của chị hiện nay là duy trì năng lực cạnh tranh.



Cải tiến công nghệ là yếu tố then chốt đối với sự thành công của doanh nghiệp chị Quý và vẫn đang là mối quan tâm chủ chốt trong chiến lược kinh doanh của chị. Chị Quý là người đầu tiên trong ngành chuyển từ sản xuất thủ công sang sản xuất bằng máy, điều đã giúp chị đạt được vị trí vững chắc trên thị trường:

“Tất cả các doanh nghiệp trong ngành này ở miền Bắc và miền Trung từ trước tới giờ đều làm keo tay. Tôi là người duy nhất chuyển sang làm keo máy. May mắn là tôi đã chuyển sang keo máy kịp thời vì đúng lúc đó chính phủ không cho các công ty được dùng ống keo tay nữa”.

Công nghệ mới, chuyển giao công nghệ và đào tạo công nhân đòi hỏi số vốn đầu tư là 1 tỷ đồng (65.000 USD). Chị Quý vay vốn của ngân hàng dùng nhà cửa để thế chấp. Tuy nhiên, chị Quý dự trù chị có thể cần đầu tư thêm 360.000 USD để nâng cấp công nghệ sản xuất.

“Nhà nước sẽ còn tiếp tục thay đổi quy định và thị trường được phẩm cũng sẽ có những đòi hỏi cao hơn, nhất là bây giờ Việt Nam đang hòa nhập với thị trường thế giới. Chúng tôi phải luôn luôn nhạy bén và linh hoạt”.

Chị Nguyễn Thị Hồng Mai, 36 tuổi, là giám đốc của công

ty cổ phần Hồng Phát, một doanh nghiệp sản xuất và cung cấp sách điện tử và đồ chơi mang tính giáo dục. Năm 1997, chị thành lập doanh nghiệp đầu tiên cung cấp trang thiết bị bể bơi và tắm hơi. Chị Mai khởi lập Hồng Phát vào năm 2003 và hiện sử dụng hơn 30 nhân viên. Doanh thu của cả hai doanh nghiệp là hơn 30 tỷ đồng (khoảng 2 triệu USD) một năm. Chị Mai còn là phó chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ Hà Nội. Chị cho rằng thành công của chị là nhờ hiểu rõ thị trường, và áp dụng hiểu biết đó vào doanh nghiệp của mình.



Chị Mai đã học được bài học về điều hành doanh nghiệp từ chính kinh nghiệm thất bại lần đầu của mình. Giữa những năm 90, nhận thấy mức sống của người dân Việt Nam đang tăng lên rất nhanh ở các thành phố lớn, chị Mai bắt đầu nhập khẩu và cung cấp trang thiết bị và dịch vụ bể bơi và tắm hơi. Nhưng do thiếu kỹ năng quản lý doanh nghiệp, nhất là kỹ năng tiếp thị, nên chị đã thất bại.

“Tôi đã dự đoán đúng là sẽ có thị trường tiềm năng khi người ta đủ ăn đủ mặc và muốn ăn ngon mặc đẹp hơn. Nhưng tôi không làm điều tra thị trường một cách bài bản. Tôi đã tính toán sai cung cầu và sai thời điểm thâm nhập vào thị trường, chưa kịp làm marketing thì đã nhập về một đống hàng.

Thế là tôi bị mắc nợ và không có tiền trả”.

Sau đó, chị Mai đã thấy được tầm quan trọng của kiến thức thị trường và kỹ năng marketing đối với thành công của doanh nghiệp. Hai năm trước đây, khi chị quyết định đầu tư sách điện tử và đồ chơi giáo dục cho trẻ em, chị đã dành nhiều thời gian để tiếp thị, quảng cáo và thiết lập hệ thống phân phối trước khi đưa sản phẩm vào thị trường.

Chị Mai dự định trong tương lai sẽ xuất khẩu sản phẩm phục vụ cộng đồng người Việt sinh sống ở nước ngoài. Chị muốn tham gia tích cực hơn vào các hiệp hội doanh nghiệp và các kênh liên kết khác để hỗ trợ doanh nghiệp của chị về khía cạnh tiếp thị, cập nhật thông tin và tìm đối tác kinh doanh.

Nhiều phụ nữ đề xuất chính phủ nên nỗ lực hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ bằng cách có những chương trình xúc tiến thương mại hiệu quả hơn:

"Cho đến nay, các chương trình xúc tiến thương mại vẫn chưa được triển khai một cách hiệu quả. Chẳng hạn hầu hết chị em là chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường không thể trang trải được chi phí tham gia các hội chợ quốc tế để tiếp cận khách hàng mới và mở rộng thị trường. Do đó sẽ thực tế hơn nếu những chương trình xúc tiến thương mại của chính phủ cần hỗ trợ một gian hàng cho một nhóm doanh nghiệp nữ ở các hội chợ như vậy. Bên cạnh đó, chính quyền ở các địa phương có thể xem xét để có chính sách giá ưu đãi đối với những

doanh nghiệp nữ muốn thuê gian hàng ở các trung tâm thương mại lớn ở địa phương đó".

TÌM VÀ GIỮ NHÂN TÀI

Các nữ doanh nhân cho rằng có được người giỏi là nhân tố then chốt để có thành công lâu dài của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở Việt Nam, việc thu hút và giữ nhân viên giỏi là một trong những thách thức lớn nhất. Các doanh nghiệp tư nhân thường ở vị trí bất lợi so với các doanh nghiệp nhà nước vì vẫn còn quan niệm cho rằng các cơ sở nhà nước có điều kiện làm việc tốt hơn và công việc ổn định hơn. Họ cũng phải cạnh tranh với các công ty nước ngoài để có giữ được người tài.

Chị Quách Kim Hồng, 39 tuổi, gốc Hoa, là chủ tịch hội đồng quản trị của Công ty trách nhiệm hữu hạn Trường Vinh chuyên xuất khẩu hàng may mặc tại thành phố Hồ Chí Minh.



Sau vài năm làm việc cho các công ty may mặc ở Đài Loan và Hồng Kông, chị Hồng thành lập công ty của riêng mình vào năm 1995. Công ty của chị Hồng hiện có hợp đồng may gia công quần áo xuất khẩu cho những nhãn hiệu như Adidas, Reebok, Lee, và Nike. Chị Hồng sử dụng hơn 600 công nhân, trong đó 80 phần trăm là phụ nữ.

Thu hút và đào tạo công nhân là mối quan tâm lớn nhất của chị Hồng. Tỷ lệ bỏ việc hàng tháng ở doanh nghiệp của chị là 10 phần trăm. Tỷ lệ này – mặc dù không phải là quá bất thường trong các doanh nghiệp tư nhân ở thành phố Hồ Chí Minh – vẫn tác động tiêu cực lên doanh nghiệp của chị Hồng và cản trở những tham vọng phát triển của chị.

“Chúng tôi rất cố gắng nhưng không thể cạnh tranh với các công ty nước ngoài về lương bổng cho công nhân. Mặc dù làm cho công ty nước ngoài nhọc hơn nhưng nhiều công nhân cứ thấy lương cao hơn là đi. Đối với chúng tôi giữ được công nhân là rất khó khăn vì xung quanh chúng tôi trong khu công nghiệp tự phát này toàn là công ty nước ngoài”.

Tuy nhiên, chị Hồng, cho rằng là người Việt, chị có những lợi thế so với các công ty nước ngoài, nhất là nhờ sự hiểu biết về tâm tư và nhu cầu của công nhân.

“Làm ngành này quản lý phải rất sâu sát. Công nhân có thể vào gặp thẳng tôi khi họ có bức xúc. Lợi thế của chúng tôi là cùng chung ngôn ngữ và tôi có thể hiểu được tâm lý của công nhân. Công nhân ở công ty nước ngoài đình công nhiều vì họ có nhiều bức xúc quá. Doanh nghiệp tôi chưa bao giờ xảy ra đình công”.

Chị Hồng cho rằng phòng nhân sự của doanh nghiệp hơi quá đông, nhưng chị thấy được tầm quan trọng của tuyển dụng và đào tạo, cũng như tầm quan trọng của khả năng xử lý kịp thời những vấn đề liên quan tới công nhân như nhà ở, bảo hiểm, y tế và vấn đề gia đình.

“Khi đời sống và gia đình ổn định thì công nhân mới yên tâm về công việc. Chúng tôi cố gắng tạo mọi điều kiện hỗ trợ cho gia đình họ khi họ có khó khăn”.

Chị Hồng trợ cấp nhà ở và tiền thuê nhà trong một khu trọ ở gần nhà máy cho công nhân đến từ các tỉnh khác. Chị cũng đang lập trường dạy nghề để đào tạo khoảng 100 công nhân một tháng. Mặc dù chị đã phải thực hiện nhiều thay đổi và đầu tư để đáp ứng các tiêu chuẩn theo yêu cầu của các hãng quốc tế như Nike, chị thấy những nỗ lực này đã giúp cải tiến công tác quản lý doanh nghiệp và hệ thống kiểm soát chất lượng của công ty cũng như điều kiện làm việc của công nhân.

Đồng thời, khi khu vực tư nhân tăng trưởng, nhiều doanh nghiệp cũng chứng kiến những lao động giỏi nhất lại nghỉ việc để khởi sự doanh nghiệp của chính họ:

“Tôi nghĩ một lý do chính là ai cũng thích làm chủ, chẳng ai thích đi làm thuê mãi. Nhiều nhân viên của tôi sau khi có kinh nghiệm đã ra ngoài thành lập công ty riêng. Thực tế này là tất yếu. Khi doanh nghiệp mình phát triển lớn hơn, có khi

các đối tác của mình lại chính là nhân viên cũ của mình”.

Nhiều phụ nữ áp dụng những chiến lược khác nhau để tránh tỷ lệ thôi việc cao của nhân viên. Một số chị có các biện pháp khuyến khích nhân viên hoặc tìm cách cải thiện điều kiện làm việc, nhưng do nguồn lực có hạn nên nhiều chị không thể tăng lương hoặc cung cấp các chương trình đào tạo cho nhân viên:

“Do đặc điểm của ngành nghề cho nên lao động nữ chiếm trên 80% tổng số lao động trong công ty. Đối với cán bộ nữ chủ chốt trong công ty thì chúng tôi quan tâm đến vấn đề nâng cao trình độ văn hóa cũng như nghề nghiệp. Còn đối với công nhân nữ thì chúng tôi quan tâm đến vấn đề chăm sóc sức khỏe và điều kiện sinh hoạt của công nhân nữ”.

Các nữ doanh nhân thấy khó tuyển dụng nhân lực giỏi có kỹ năng tốt ở những vùng nghèo nơi mà trình độ học vấn còn thấp so với các trung tâm thành thị:

“Tôi bức xúc về sự phát triển chung của các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long. Tất cả các doanh nghiệp nào khi sản xuất mà dính một chút đến khoa học kỹ thuật khó có thể hoạt động ở đây vì trình độ dân trí của dân địa phương ở đây quá thấp. Một công ty dù làm gì thì làm nhưng khi muốn phát triển thì cần phải có khoa học kỹ thuật. Muốn công ty phát triển và cạnh tranh được thì chất lượng hàng phải ngày càng nâng cao. Nhưng việc này không thể thực hiện được nếu trình độ tay nghề của công nhân ở địa phương đó không được cải thiện”.



KHUYẾN NGHỊ

Trong quá trình Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hiện đang là động lực tăng trưởng của nền kinh tế, sẽ cần có và duy trì được tính cạnh tranh. Hướng tới mục tiêu này, các phụ nữ làm chủ doanh nghiệp rất mong muốn nhận được những hỗ trợ và chương trình đào tạo do chính phủ tài trợ dành cho các chủ doanh nghiệp cũng như lực lượng lao động của họ. Theo ý kiến của chị em thì những khoá đào tạo đó nên bao gồm cả những vấn đề kinh doanh chung và một loạt các lĩnh vực cụ thể, gồm công nghệ (liên quan tới sản xuất cũng như về công nghệ thông tin như máy tính và internet), marketing và chiến lược, quản lý doanh nghiệp và tài chính, và quản lý nguồn nhân lực. Cần tổ chức đào tạo trên diện rộng và liên tục, nhất là ở vùng nông thôn và những vùng nghèo. Điều đáng chú ý là một số các nữ doanh nhân thể hiện nguyện vọng đối với những khoá về quản lý và kinh doanh dành riêng cho nữ, một phần bởi vì môi trường đào tạo toàn nữ sẽ giúp tăng cường cơ hội thiết lập mạng lưới và chia sẻ kinh nghiệm.

Một lĩnh vực quan trọng khác cần có hành động của chính phủ là mở rộng tiếp cận thị trường cho nữ doanh nhân. Việc cung cấp thêm thông tin về các thị trường tiềm năng, tiến hành các hội chợ thương mại, khuyến khích các chuyến tham quan học tập ở nước ngoài và thiết lập văn phòng xúc tiến có thể giúp nữ doanh nhân thiết lập được những mối liên hệ với các trung gian môi giới và khách hàng quốc tế.



Cuối cùng, các nữ doanh nhân cho rằng chính phủ nên chú trọng phát triển nguồn nhân lực bằng cách cải cách hệ thống giáo dục. Như chị Nguyễn Thị Bình nhận xét, nhu cầu cải cách trong lĩnh vực này mang tính rộng khắp:

“Hệ thống giáo dục của chúng ta cần phải có một cuộc cách mạng. Nhà trường của chúng ta chưa dạy được học sinh phương pháp tư duy độc lập. Về việc phát triển nguồn nhân lực, chúng ta còn đi rất chậm. Vấn đề đó hiện đang là cản trở lớn nhất cho các doanh nghiệp như chúng tôi”.

NHÂN VIÊN LÀ TÀI SẢN QUÝ GIÁ CỦA DOANH NGHIỆP



Chị Phạm Thu Hà, 43 tuổi, Phó giám đốc của công ty Hoàn Mỹ ở Hà Nội, công ty chuyên cung cấp dịch vụ, thiết bị và công nghệ làm sạch. Chị Hà và chồng thành lập doanh nghiệp vào năm 1997 tại Hà Nội. Từ năm 2000, họ đã mở rộng hoạt động vào miền Trung và miền Nam. Cũng như với các doanh nghiệp khác, quản lý nguồn nhân lực đặt ra một thách thức lớn cho Hoàn Mỹ. Công ty này có doanh thu hàng năm đạt 37 tỷ đồng (2,4 triệu USD), sử dụng khoảng 2.000 nhân viên trên khắp cả nước, cung cấp dịch vụ làm sạch cho các khách sạn, toà nhà văn phòng, các khu tổ hợp công nghiệp và bệnh viện.

Kỹ năng quan trọng nhất mà tôi đã học được qua nhiều năm là cách quản lý con người, kể cả cách xử lý quan hệ với chồng tôi trong công việc. Các công ty tư nhân như công ty của chúng tôi phải đối mặt với nhiều vấn đề về quản lý nguồn nhân lực. Rất khó tuyển dụng và giữ được người giỏi; thường thì những người ít kinh nghiệm hoặc ít khả năng ở lại, còn người giỏi thì đi mất. Vấn đề đặc biệt cấp bách của chúng tôi hiện nay là thị trường miền Nam đang tăng trưởng nhanh nhưng rất bất ổn định vì ở đó công nhân không quan tâm nhiều tới tích lũy và cứ ở đâu lương cao là họ đến chỗ đó.

Chúng tôi đã thành lập trung tâm đào tạo riêng và đào tạo khoảng 100 công nhân một tháng. Chúng tôi không có khả năng trả lương rất cao cho công nhân, nhưng chúng

tôi cố gắng chú trọng tính chuyên nghiệp, thiết lập sự gắn bó giữa công nhân và công ty, và làm cho họ cảm thấy công việc của họ được đảm bảo. Hiện giờ chúng tôi đã cắt giảm hết các hợp đồng ngắn hạn mà chỉ tập trung ký các hợp đồng dài hạn để đảm bảo môi trường làm việc ổn định cho nhân viên. Bây giờ chúng tôi đã duy trì được lực lượng lao động tương đối ổn định, với tỷ lệ thôi việc khoảng 3 phần trăm một tháng.

Tuy nhiên, với tôi thách thức lớn nhất là quản lý nhân sự. Tôi tin chắc rằng bất cứ lúc nào ở Việt Nam cũng sẽ có những biến động về lương trong thị trường lao động. Nếu công nhân không hài lòng với mức lương, họ sẽ bỏ việc. Nhưng không dễ gì để chúng tôi thỏa thuận nâng giá tất cả các hợp đồng với khách hàng. Nếu lương trở thành vấn đề nổi



cộm của công ty thì công việc kinh doanh của chúng tôi sẽ gặp khó khăn lớn bởi chúng tôi đồng nhân viên và nhân viên là tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp. Doanh nghiệp của chúng tôi hiện đang tăng trưởng rất nhanh, nhưng tôi muốn phát triển chậm lại để chúng tôi có thể có những điều chỉnh cần thiết về bộ máy doanh nghiệp. Chúng tôi cần tìm ra chiến lược phòng vệ – tìm ra cách để tăng thu nhập và quyền lợi cho công nhân.

Tới 90 phần trăm lao động của chúng tôi là phụ nữ từ nông thôn ra. Mặc dù đang tạo việc làm cho những người nghèo nhất trong xã hội, chúng tôi chưa hề nhận được một trợ giúp gì từ hỗ trợ của chính phủ. Trái lại, các quy định thuế hiện hành càng khiến cho việc quản lý nhân sự khó hơn. Trong khi quỹ lương chiếm tới 70 phần trăm chi phí của công ty, thì cơ quan thuế lại khống chế các doanh nghiệp chỉ được trả lương tối đa là 50 phần trăm. Quy định như thế nên rất khó để chúng tôi tăng lương cho công nhân. Chúng tôi cũng khó thưởng thêm các chế độ khác cho nữ công nhân bởi vì cơ quan thuế không xem những khoản đó là chi phí của doanh nghiệp.

Quản lý mối quan hệ gia đình trong doanh nghiệp của chúng tôi cũng là một thách thức. Trớ trêu là tôi và chồng không có vấn đề gì trong những lúc khó khăn, nhưng đã có vấn đề nảy sinh kể từ khi chúng tôi thành công. Ngay cả trong công việc, tôi cố ứng xử như người vợ. Tôi nghĩ rằng tôi có trực giác nhạy bén và tôi hiểu rõ thị trường hơn chồng tôi, nhưng tôi chỉ nêu ý kiến khác và để anh ấy đưa ra quyết định cuối cùng. Là phụ nữ, tôi phải đặt gia đình lên trên hết.