NGHIÊN CỨU NHU CẦU TÀO TẠO CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM TRONG XÂM NHẬP VÀ MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG XUẤT KHẨU

Lê Tiến Đạt
Trường Đại học Thương mại
Email: tiendatle1509@gmail.com

Ngày nhận: 16/02/2016 **Ngày nhận lại:** 29/02/2016 **Mã số:** 91.2HRMg.22

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) được xác định là một nhân tố quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế của Việt Nam, đóng góp một phần đáng kể vào GDP, tổng giá trị xuất khẩu (XK), và đặc biệt là nguồn quan trọng tạo ra công ăn việc làm cho xã hội. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam hội nhập ngày càng sâu và rộng vào kinh tế quốc tế, một số lượng không nhỏ các nhà quản trị DNNVV Việt Nam vẫn thiếu các kỹ năng cần thiết để vượt qua khó khăn, tiếp cận, mở rộng thị trường XK, và tận dụng cơ hội đến từ các hiệp định thương mại như TPP. Trong phạm vi bài viết này, trên cơ sở nghiên cứu những lý luận cơ bản về đào tạo và những khó khăn của DNNVV trong XK, phân tích nhu cầu đào tạo của các nhà quản trị trong các DNNVV XK và DNNVV có tiềm năng XK (CTNXK), tác giả đề xuất một số chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng xâm nhập và mở rộng thị trường quốc tế cho các DNNVV Việt Nam.

Từ khóa : *Doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhu cầu đào tạo, thị trường xuất khẩu*

1. Cơ sở lý thuyết

1.1. Đào tạo và nhu cầu đào tạo

Thuật ngữ "đào tạo" có thể được hiểu là quá trình trang bị cho các cá nhân những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt nhất công việc của họ, và thông qua đó, đóng góp vào hiệu quả chung của tổ chức. Trong các mô hình đào tạo theo quá trình, mô hình ADDIE (tìm hiểu nhu cầu, thiết kế, phát triển, thực hiện và đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo) là một trong những mô hình được đánh giá cao bởi các chuyên gia, các trường đại học và các cơ sở đào tạo. Mô hình thường được sử dụng để xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo. Theo đó, trong bước đầu tiên, tìm hiểu nhu cầu đào tạo, những kỹ năng mà người học mong đạt được sẽ được điều tra. Từ đó, nội dung của chương trình đào tạo được thiết kế sẽ phù hợp với nhu cầu của các học viên, do vậy, sẽ tránh được những lãng phí về thời gian, sức lực và tài chính. Có thể nói, một trong những nguyên nhân cơ bản dẫn tới sự thất bại của các khóa đào tạo là khi các chương trình này không được cung cấp cho đúng người học, vào đúng thời điểm. Chính vì thế, tìm hiểu nhu cầu đào tạo được coi là bước quan trọng nhằm đảm bảo sự thành công cho các khóa học.

1.2. Kinh doanh quốc tế và những khó khăn trong xâm nhập, mở rộng thị trường XK đối với các DNNVV

Kinh doanh quốc tế được nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau, như kinh doanh quốc tế theo quá trình, kinh doanh quốc tế dựa trên mạng lưới quan hệ, và kinh doanh quốc tế dựa trên nguồn lực. Theo quan điểm kinh doanh quốc tế dựa trên nguồn lực, các nguồn lực vô hình, đặc biệt là đội ngũ nhà quản trị chuyên nghiệp, có kỹ năng và kinh nghiệm kinh doanh quốc tế được đánh giá là nguồn lực đặc biệt quan trọng góp phần hình thành nên lợi thế cạnh tranh cho DN và khó có khả năng bắt chước giữa các DN.

Thông thường, các DNNVV sẽ có ý định mở rộng ra thị trường quốc tế khi họ nhận thấy thị trường nội địa cho hàng hóa và dịch vụ của họ đã bão hòa, hay có dấu hiệu đi xuống. Quyết định mở rộng thị trường cũng được đưa ra khi các DN này

muốn duy trì tốc độ phát triển, thu được các lợi ích như học tập kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, tiếp cận khoa học kỹ thuật hiện đại, tiếp cận các nguồn tài chính, hay trở thành một mắt xích trong chuỗi cung ứng. So với các DN có quy mô lớn, các DNNVV có lợi thế về độ linh hoạt trong việc đưa ra các quyết định, trong việc đáp ứng kịp thời sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng, cũng như trong việc liên kết với các đối tác kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, DNNVV cũng phải đối mặt với không ít những khó khăn, đặc biệt trong các hoạt động nhằm tiếp cận và mở rộng thị trường nước ngoài.

Trong tiếp cận và mở rộng thị trường quốc tế, sự thiếu hiểu biết về thị trường, cũng như sự hạn chế về thông tin cho việc phân tích thị trường được coi là những cản trở lớn cho các DNNVV. Do thiếu thông tin, DN sẽ khó khăn hơn trong việc xác định các cơ hội kinh doanh, cụ thể hơn trong việc định vị, phân tích và lựa chọn thị trường XK, cũng như thiết lập mối quan hệ với các đối tác tiềm năng. Tuy nhiên, tìm kiếm các thông tin cần thiết cho việc điều tra thị trường có thể phát sinh những vấn đề liên quan đến nguồn thông tin, sự đầy đủ, sự kịp thời hay chất lượng thông tin. Sự hạn chế về thời gian, nguồn lực và đặc biệt là kỹ năng thu thập, xử lý thông tin được coi là những nhân tố chính cản trở các DNNVV trong điều tra và phân tích thị trường XK.

Điều tra khách hàng trên thị trường XK mục tiêu được coi là một nhiệm vụ quan trọng, đối với cả DNNVV XK, cũng như DNNVV CTNXK. Khoảng cách địa lý, sự khác biệt về văn hóa, sự hạn chế về thông tin liên quan tới tập khách hàng tiềm năng có thể gây khó khăn cho DN trong tiếp cận đối tượng khách hàng này. Bên cạnh đó, tham gia thị trường XK, DNNVV có thể phải đối mặt với các hành vi cạnh tranh, nhiều khi rất khốc liệt từ phía các đối thủ cạnh tranh bởi chính quốc gia nhập khẩu, hay từ các quốc gia khác. Một số đối thủ cạnh tranh có thể có những lợi thế chuyên biệt như chi phí sản xuất thấp, sự bảo hộ của chính phủ, hay nét độc đáo của sản phẩm.

Để có thể xâm nhập thành công và phát triển thị trường XK, các nhà quản trị DNNVV cần có kỹ năng tốt trong quản lý hoạt động vận tải nhằm cung cấp hàng hóa an toàn và đúng thời hạn. Trong vận tải quốc tế, DNNVV có thể phải đối mặt với rất nhiều tình huống bất thường có thể dẫn tới tình trạng thiếu hàng hóa để cung cấp. Đặc biệt, khoảng cách địa lý giữa người bán và người mua trong XK có thể dẫn đến sự chậm trễ trong việc giao hàng. Kết quả là, uy tín cũng như doanh thu và lợi nhuận của DN có thể bị suy giảm, trong khi đó chi phí có thể phát sinh thêm do phải sử dụng các phương tiện vận tải nhanh hơn và hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, các vấn đề liên quan đến văn bản, giấy tờ phải trình báo trong XK, hay liên quan đến kho bãi tập kết hàng hóa nhằm bảo đảm chất lượng, sự ổn định và tính kịp thời trong cung cấp sản phẩm XK cũng đòi hỏi DN phải chú ý. Trong nhiều trường hợp, các DNNVV gặp khó khăn trong tìm kiếm kho bãi có đủ điều kiện, cùng với công nghệ tiên tiến để bảo vệ chất lượng hàng hóa, đặc biệt là hàng thực phẩm.

1.3. Hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị cho các DNNVV Việt Nam trong kinh doanh quốc tế

DNNVV được xác định là một nhân tố quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế của Việt Nam. Đây được coi là thành phần kinh tế có đóng góp lớn vào GDP, tổng sản lượng XK, cũng như là nguồn quan trọng tạo ra công ăn việc làm cho xã hội. Sự tích cực trong hội nhập kinh tế quốc tế của thành phần này góp phần không nhỏ vào việc chuyển dịch nền kinh tế theo hướng kinh tế thị trường, cũng như vào quá trình quốc tế hóa của nền kinh tế Việt Nam. Nhiều chính sách và chương trình hỗ trợ cho sự phát triển của DNNVV đã được phát triển và thực hiện như Nghị định 90/2001/NĐ-CP và Nghị định 56/2009/NĐ-CP về trợ giúp phát triển DNNVV, hay Quyết định 1231/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011-2015.

Tuy nhiên, trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường, một số lượng lớn các nhà quản trị DNNVV Việt Nam vẫn thiếu các kỹ năng cần thiết để có thể tiếp cận và cạnh tranh thành công trên trường quốc tế. Đây được coi là một điểm yếu lớn của các DNNVV Việt Nam. Một nguyên nhân căn bản cho tình trạng này là phần nhiều các nhà quản trị DNNVV Việt Nam chưa được đào tạo bài bản. Thiếu năng lực quản trị làm hạn chế tầm nhìn của các chủ DNNVV trong phát triển các chiến lược kinh doanh dài hạn, đặc biệt trong kinh doanh quốc tế. Vì vậy, vấn đề liên quan đến hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị cho các DNNVV Việt Nam đã được nhấn mạnh trong nhiều chính sách phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam. Chẳng hạn, trong Chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2001 - 2020, đầu tư phát triển nguồn nhân lực

được coi là nhiệm vụ trọng tâm, trong đó, phát triển kỹ năng cho các chủ DNNVV là nhiệm vụ ưu tiên. Gần đây, Thông tư liên tịch số 04/2014/TTLT-BKHĐT-BTC đã được đưa ra nhằm hướng dẫn, trợ giúp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho các DNNVV Việt Nam. Chính vì vậy, một nghiên cứu về nhu cầu đào tạo của các nhà quản trị DNNVV Việt Nam nhằm phát triển chương trình đào tạo nâng cao năng lực tiếp cận và mở rộng thị trường quốc tế là rất cần thiết.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tập trung vào phân tích nhu cầu đào tạo của các DNNVV Việt Nam trong XK. Dựa trên nhu cầu được xác định này, chương trình đào tạo nhằm phát triển các kỹ năng trong xâm nhập và mở rộng thị trường kinh doanh quốc tế được xây dựng và đưa ra.

Nhu cầu đào tạo (Training Needs) được coi là một căn cứ quan trọng trong việc phát triển các chương trình đào tạo (Training Programs). Trong cuốn sách "Thuật ngữ chuyên dụng cho các chuyên gia và các nhà quản trị nhân sự", Tracey (2004) cho rằng tìm hiểu nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên trong quá trình đào tạo, nhằm tìm hiểu những nhu cầu cần thiết do đòi hỏi từ công việc thực tế, có thể thỏa mãn thông qua đào tạo. Khi các nhu cầu đào tạo này được thỏa mãn, trình độ của đội ngũ nhân lực được mong đợi sẽ phát triển và hiệu quả công việc cũng được kỳ vọng sẽ tăng lên. Thông qua quá trình điều tra nhu cầu đào tạo, các nhà tổ chức có sự nhận thức rõ hơn về các nội dung cụ thể cần phải có trong chương trình đào tạo. Đồng thời, quá trình điều tra này cũng giúp các nhà tổ chức đào tạo có hiểu biết tốt hơn về các học viên tiềm năng (đối tượng đào tạo), cũng như ngách nhu cầu đào tạo còn chưa được thỏa mãn và những nội dung đào tạo dự kiến.

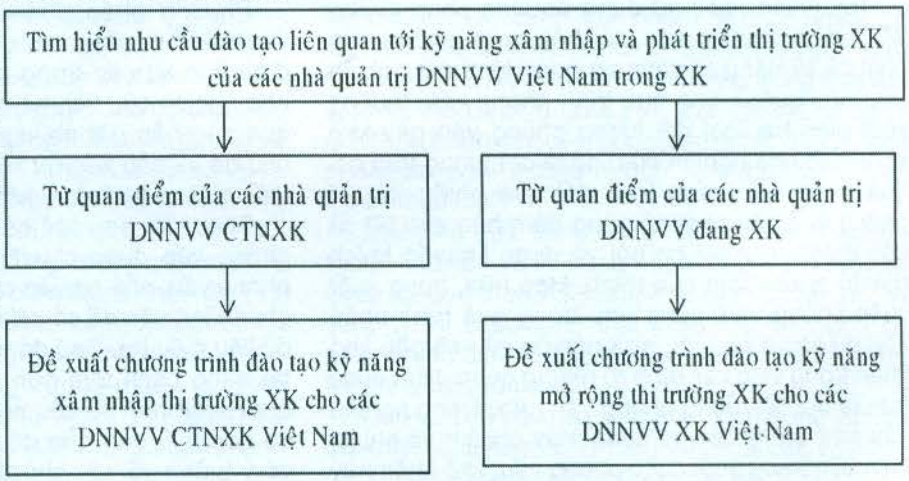
Với mục đích tìm hiểu nhu cầu đào tạo của các nhà quản trị DNNVV Việt Nam trong XK, nghiên cứu này điều tra những nhu cầu còn chưa được thỏa mãn, và cần thiết từ đòi hỏi thực tế trong quá trình xâm nhập và mở rộng thị trường XK, cần được hỗ trợ thông qua các chương trình đào tạo. Bên cạnh đó, bằng việc sử dụng phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên sâu (Focus Group Interview), tác giả có cơ hội tìm hiểu các nhu cầu đào tạo mới phát sinh trong quá trình xâm nhập và mở rộng thị trường kinh doanh quốc tế của các nhà quản trị DNNVV Việt Nam, làm sâu hơn dữ liệu nghiên cứu.

Nhu cầu đào tạo về kỹ năng xâm nhập và mở rộng thị trường XK đã được nghiên cứu bởi các tác giả như Javidan, Teagarden & Bowen (2010); Nordstrom & Kleiner (1990); Yu và cộng sự (2005). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào về chủ đề này liên quan tới các DNNVV Việt Nam trong XK. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu sau:

"Nhu cầu đào tạo của các nhà quản trị DNNVV Việt Nam về các kỹ năng xâm nhập và mở rộng thị trường XK?"

Để trả lời câu hỏi nghiên cứu này, hai nhóm đối tượng đã được điều tra bao gồm nhóm các nhà quản trị DNNVV CTNXK và nhóm các nhà quản trị DNNVV đang XK.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện ở hình sau:



Hình 1 : *Mô hình nghiên cứu*

Để điều tra nhu cầu đào tạo của các nhà quản trị DNNVV, phương pháp phỏng vấn được cho là thích hợp và hiệu quả nhất. Các dữ liệu sơ cấp được thu thập dưới hình thức phỏng vấn bán cấu trúc. Hình thức phỏng vấn này tạo điều kiện cho

nhà nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn các chủ đề đặt ra khi các đối tượng phỏng vấn được yêu cầu giải thích, hoặc đưa thêm ý kiến dựa trên những câu trả lời của họ. Bên cạnh đó, những chia sẻ của các đối tượng phỏng vấn có thể cung cấp những ý tưởng mới, thú vị và hữu ích, cho phép nhà nghiên cứu phát triển dữ liệu định tính theo cả chiều rộng và chiều sâu.

Trong nghiên cứu này, các cuộc phỏng vấn được tổ chức dưới hình thức phỏng vấn nhóm chuyên sâu (Focus Group Interview). Phương pháp này cho phép nhà nghiên cứu có thể phỏng vấn một lúc được nhiều đối tượng. Đặc biệt, ưu điểm của phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên sâu sẽ rõ nét hơn trong nghiên cứu với những mẫu đại diện, như nhóm DNNVV CTNXK và nhóm DNNVV đang XK trong nghiên cứu này. Hơn nữa, trong các cuộc phỏng vấn nhóm, ý kiến của các thành viên sẽ không chỉ được khuyến khích bộc lộ, mà còn được đánh giá, trao đổi bởi các thành viên khác. Chính vì thế, các quan điểm của các đối tượng phỏng vấn sẽ được đưa ra bởi những cách thức khác biệt so với phỏng vấn cá nhân, như là thông qua các cuộc tranh luận, hay thông qua việc đặt câu hỏi và trả lời giữa các thành viên. Đây được đánh giá như một ưu điểm vượt trội của nghiên cứu định tính.

Tuy nhiên, việc sử dụng phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên sâu đòi hỏi người phỏng vấn phải có kỹ năng tổ chức và quản lý nhóm nghiên cứu hiệu quả. Trong quá trình phỏng vấn, thường xuất hiện hai loại đối tượng phỏng vấn gây khó khăn cho nhà nghiên cứu, đó là đối tượng trao đổi quá ít và đối tượng trao đổi quá nhiều. Người phỏng vấn cần phải cố gắng đảm bảo cho tất cả các thành viên có cơ hội và được khuyến khích bày tỏ quan điểm của mình. Hơn nữa, trong suốt cuộc phỏng vấn, cũng như trong quá trình phân tích dữ liệu định tính, nhà nghiên cứu sẽ gặp khó khăn trong việc xác định rõ những quan điểm được đưa ra bởi đối tượng phỏng vấn nào. Trong nghiên cứu này, bằng việc sử dụng máy ghi âm và ghi lại biên bản trong suốt cuộc phỏng vấn, khó khăn này đã được xử lý.

Theo Richard A.Krueger và Mary Anne Cesey (2009), tác giả của cuốn sách "Phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên sâu trong nghiên cứu", với phương pháp phỏng vấn cá nhân (Individual Interview), nếu muốn, dữ liệu định tính có thể được định lượng hóa bằng cách xác định tần suất các câu trả lời của các cá nhân về các chủ điểm khác nhau. Tuy nhiên, nhóm tác giả nhấn mạnh việc định lượng hóa trong nghiên cứu định tính sử dụng phỏng vấn nhóm chuyên sâu là không nên. Thứ nhất, các cá nhân có thể lặp đi lặp lại ý kiến của mình khi tranh luận, khi đặt câu hỏi, hay khi trả lời câu hỏi đưa ra bởi các thành viên khác trong nhóm. Thứ hai, các cá nhân thường có xu hướng không trình bày các ý kiến, quan điểm đã được đưa ra bởi các cá nhân khác. Hơn nữa, số lượng mẫu trong phỏng vấn thường không đủ lớn để có thể đảm bảo tính khái quát của dữ liệu. Chính vì thế, trong bài viết này, các quan điểm được phân tích theo phương pháp phân tích định tính của Cresswell, sử dụng phần mềm QSR Nvivo, mà không định lượng hóa.

Các đối tượng phỏng vấn đến từ ba thành phố lớn của Việt Nam, đó là Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, được chia thành hai nhóm, nhóm các DNNVV CTNXK (23 nhà quản trị) và nhóm các DNNVV đang XK (35 nhà quản trị). Trên mỗi địa bàn thành phố, bốn cuộc phỏng vấn nhóm chuyên sâu đã được tổ chức trong thời gian vừa qua, với thời gian trung bình từ 60 đến 90 phút. Cục Phát triển DN (AED), Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI) hỗ trợ tích cực trong quá trình thu thập dữ liệu.

Phương pháp phân tích theo quá trình của Cresswell đã được sử dụng để phân tích dữ liệu định tính sơ cấp trong nghiên cứu này. Theo đó, nhà nghiên cứu tiến hành tổ chức dữ liệu, đọc lướt qua các bản ghi phỏng vấn, mã hóa, phát triển chủ đề và sắp xếp dữ liệu theo các nhóm chủ đề, diễn giải và trình bày kết quả nghiên cứu.

Theo đó, sau khi các băng ghi âm các cuộc phỏng vấn được chuyển thể thành các bản ghi phỏng vấn, nhà nghiên cứu đọc qua tất cả các bản ghi phỏng vấn để có cái nhìn bao quát về tổng thể dữ liệu điều tra. Sau đó, các bản ghi này được tóm tắt bằng cách tóm gọn các đoạn phỏng vấn dài dưới dạng một số câu ngắn thể hiện nội dung của cả đoạn. Thông qua đó, nhà nghiên cứu bắt đầu có ý tưởng về các chủ đề, và có sự tổ chức tổng thể dữ liệu tốt hơn. Kết quả của các quá trình này là nhà nghiên cứu có một danh sách các chủ đề chính và chủ đề phụ, sẵn sàng cho quá trình mã hóa dữ liệu.

Phần mềm hỗ trợ nghiên cứu định tính QSR Nvivo đã được sử dụng trong quá trình mã hóa dữ liệu sơ cấp định tính. Các chủ đề chính và chủ đề

phụ được sử dụng như là các "mã" của Nvivo. Các bản ghi được nhập dưới dạng bản điện tử trong hệ thống của Nvivo. Sau đó, các "đơn vị" dữ liệu từ các bản ghi này sẽ được "xuất" sang bảng mã, phù hợp với các chủ đề khác nhau. Các "đơn vị" dữ liệu có thể là một số từ, một câu, một vài câu, hay cả một đoạn trích từ các bản ghi đã được "nhập" dưới dạng điện tử. Nói một cách khác, dưới các mã, những ý kiến trao đổi về cùng chủ đề từ các cuộc phỏng vấn được hội tụ. Trong quá trình sắp xếp dữ liệu này, có thể xuất hiện những chủ đề mới, đồng thời, những chủ đề có nội dung tương tự có thể được nhóm gộp.

Các kết quả nghiên cứu được thể hiện dưới dạng miêu tả, dựa trên các chủ đề chính, chủ đề phụ, các ví dụ minh chứng, các quan điểm đa chiều từ các đối tượng phỏng vấn. Các chủ đề miêu tả chủ yếu dựa trên nội dung đã được phân tích từ các cuộc phỏng vấn. Ngoài ra, các ví dụ, ý kiến phát biểu bởi các thành viên cũng được trích dẫn trực tiếp nhằm làm cho người đọc cảm nhận được "cảm xúc" (feel) chứa trong các câu trả lời cũng như sự "sinh động" trong các tình huống kinh doanh thực tế, tăng thêm tính thuyết phục của kết quả nghiên cứu định tính.

3. Các kết quả nghiên cứu

3.1. Nhu cầu về kỹ năng xâm nhập thị trường XK của các DNNVV CTNXK Việt Nam

Kỹ năng nghiên cứu thị trường XK

Do thiếu kinh nghiệm XK, các DNNVV CTNXK nhấn mạnh nhu cầu về những kỹ năng cơ bản điều tra thị trường quốc tế và những kiến thức chung về kinh doanh quốc tế. Họ tin rằng các kỹ năng và kiến thức này sẽ rất hữu ích trong việc tìm hiểu và xâm nhập thị trường XK tiềm năng.

Các DNNVV CTNXK cũng mong muốn được trang bị những kỹ năng cơ bản nhằm nhận diện và đánh giá năng lực, đặc biệt là năng lực tài chính của các đối tác XK tiềm năng. Sự hiểu biết về đối tác XK tiềm năng trong thị trường mục tiêu được coi là một phần quan trọng trong xây dựng kế hoạch XK. Các DNNVV CTNXK cũng nhấn mạnh kỹ năng phân tích nhu cầu của khách hàng XK tiềm năng. Một nhà XK tiềm năng trong kinh doanh hàng thủ công mỹ nghệ chia sẻ: "Nếu chúng ta không có hiểu biết tốt về nhu cầu thực tế của khách hàng XK, chúng ta không thể cung cấp các sản phẩm phù hợp, có khả năng đáp ứng nhu cầu của họ".

Các nhà XK tiềm năng cũng thể hiện nhu cầu về kỹ năng xác định ngách thị trường XK, cũng như kỹ năng phát triển các sản phẩm có khả năng XK, phù hợp với nhu cầu còn chưa được thỏa mãn một cách đầy đủ trên các thị trường mục tiêu, như phát biểu của một nhà quản trị DNNVV CTNXK trong lĩnh vực chế tạo máy: "Tôi cho rằng những kiến thức về ngách thị trường XK là rất quan trọng. Để có thể cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường nước ngoài, chúng ta cần phải biết rõ về năng lực của các đối thủ cạnh tranh, cũng như về mức độ hài lòng của khách hàng tiềm năng ở thị trường mục tiêu. Nếu có một ngách thị trường trống, chúng ta cần phải biết làm thế nào để các sản phẩm hiện tại của chúng ta có thể thỏa mãn nhu cầu còn chưa được thỏa mãn của khách hàng".

Ngoài ra, kỹ năng thu thập và xử lý thông tin cũng được coi là quan trọng đối với các DNNVV CTNXK, đặc biệt trong việc xây dựng và triển khai các chiến lược, cũng như ra các quyết định quan trọng nhằm xâm nhập thị trường quốc tế.

Kỹ năng triển khai các hoạt động XK

Bên cạnh kỹ năng nghiên cứu thị trường XK, các DNNVV CTNXK Việt Nam còn mong muốn được trang bị các kỹ năng cơ bản để triển khai các hoạt động XK. Khi bản thân họ không quá quen thuộc với hoạt động XK, họ muốn được biết các bước cần thiết để XK sản phẩm ra nước ngoài, và làm thế nào để quản lý các hoạt động trong suốt quá trình XK. Một nhà XK tiềm năng trong lĩnh vực dịch vụ viễn thông chia sẻ: "Đối với các công ty CTNXK, hoàn tất các bước cần thiết để XK sản phẩm sang thị trường nước ngoài thực sự là một thách thức lớn".

Một nhà XK tiềm năng sản phẩm gỗ nhấn mạnh nhu cầu về kỹ năng hoàn tất các thủ tục liên quan tới quá trình XK hàng hóa ra nước ngoài: "Vì công ty tôi chưa từng tham gia XK, tôi muốn có những hiểu biết về các thủ tục cần thiết phải hoàn tất trong quá trình XK".

Các vấn đề có khả năng phát sinh trong vận tải quốc tế cũng là những hiểu biết mà các DNNVV CTNXK muốn nhận thức được. Họ muốn có những kỹ năng để vận chuyển hàng hóa ra thị trường nước ngoài an toàn và đúng thời hạn. Bên cạnh đó, kiến thức về XK gián tiếp cũng được nhấn mạnh bởi các nhà XK tiềm năng.

Bảng 1 tóm tắt các kỹ năng xâm nhập thị trường XK cần thiết cho các DNNVV CTNXK Việt Nam:

Bảng 1 : *Kỹ năng xâm nhập thị trường XK cần thiết cho các DNNVV CTNXK Việt Nam*

Kỹ năng nghiên cứu thị trường XK
Kỹ năng cơ bản điều tra thị trường XK và kiến thức chung về kinh doanh quốc tế
Kỹ năng phân tích năng lực tài chính của các đối tác XK tiềm năng
Kỹ năng phân tích nhu cầu và mức độ thỏa mãn của khách hàng tiềm năng và năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong thỏa mãn các nhu cầu này
Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin để phát triển các chiến lược và ra các quyết định quan trọng trong xâm nhập thị trường XK
Kỹ năng triển khai các hoạt động XK
Kỹ năng thực hiện các bước và các thủ tục cần thiết trong quá trình XK
Kỹ năng xử lý các vấn đề phát sinh trong vận tải quốc tế

3.2. Nhu cầu về kỹ năng mở rộng thị trường XK của các DNNVV XK Việt Nam

Kỹ năng phân tích thị trường XK

Đối với kỹ năng phân tích thị trường XK, các DNNVV XK Việt Nam mong muốn được phát triển kỹ năng đánh giá tốt hơn những cơ hội cũng như thách thức của thị trường mà họ đang tiếp cận, đặc biệt là những thị trường rủi ro cao như thị trường châu Phi. Họ cho rằng mỗi thị trường cụ thể chứa đựng những thuận lợi và khó khăn khác nhau, do đó hiểu biết về những đặc tính riêng biệt của các thị trường này sẽ thực sự hữu ích cho họ. Ngoài ra, nâng cao kỹ năng phân tích thị trường cũng được kỳ vọng là sẽ giúp các nhà XK Việt Nam có được sự hiểu biết tốt hơn về những yêu cầu, đòi hỏi của các thị trường XK, để từ đó, nâng cao chất lượng sản phẩm XK, gia tăng giá trị XK. Các nhà XK cũng ủng hộ quan điểm cho rằng các sản phẩm XK luôn cần được cải tiến liên tục, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của thị trường hiện tại, cũng như nhằm mở rộng thị trường XK. Một nhà XK chia sẻ: "Trong XK, các DN, đặc biệt là các DNNVV, thường thấy không dễ dàng để có thể hiểu biết toàn diện về các thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, chúng ta cần phải biết làm thế nào để có thể cung cấp những sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường XK. Đặc biệt, chúng ta cần phải biết nghiên cứu thị trường để cải tiến đổi sản phẩm XK, đáp ứng các đòi hỏi của những thị trường XK mục tiêu".

Kỹ năng điều tra sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng được nhấn mạnh bởi các DNNVV XK Việt Nam. Nắm bắt được sự thay đổi này, các DN có thể phát triển thêm các dòng sản phẩm phù hợp với sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng hiện có và tiềm năng. Theo chia sẻ của một nhà XK: "Nếu không có sự hiểu biết về sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng, các DNNVV có thể phát triển những sản phẩm không phù hợp với nhu cầu của thị trường, và trong một số trường hợp, các sản phẩm XK này có thể bị trả lại"

Các DNNVV XK Việt Nam cũng nhấn mạnh kỹ năng cần thiết để đánh giá độ chính xác của thông tin liên quan đến hồ sơ của các đối tác tiềm năng, đặc biệt là các đối tác đến từ những thị trường có mức độ rủi ro cao. Trong nhiều trường hợp, các DNNVV gặp khó khăn trong việc kiểm tra các thông tin được cung cấp bởi các đối tác nước ngoài, ngay cả khi họ đã tiến hành tra cứu trực tuyến. Các nhà XK Việt Nam thường nhờ sự hỗ trợ của các phòng thương mại, đại sứ quán và các phái đoàn thương mại để kiểm tra thông tin về các đối tác XK. Tuy nhiên, đối với các thị trường rủi ro hơn như thị trường châu Phi, thường không dễ dàng để có thể có những thông tin thị trường chính xác. Chẳng hạn, hồ sơ của đối tác XK tiềm năng có thể tìm thấy được tại các phòng thương mại địa phương, nhưng không ít các DN này đã dừng hoạt động trước đó. Điều này gây khó khăn cho các nhà XK Việt Nam trong việc kiểm chứng năng lực của các đối tác tiềm năng, điều được coi là vô cùng quan trọng trong XK. Nhiều DNNVV XK cho rằng sẽ là rất rủi ro khi ký hợp đồng XK với các đối tác có "lý lịch" không rõ ràng, như chia sẻ của một chủ DN XK sản phẩm lưới: "Một số đối tác thể hiện sự quan tâm của họ đối với sản phẩm của chúng tôi, nhưng do thiếu thông tin, đặc biệt là thông tin về khả năng tài chính của những đối tác này, chúng tôi đã không dám làm ăn với họ"

Liên quan tới nghiên cứu đối tác, các DNNVV XK cũng muốn biết làm thế nào để nhận dạng được mục đích của các đối tác trong XK, chẳng hạn như để bán trực tiếp ra thị trường tiêu thụ, hay để XK lại sang nước thứ ba. Dựa trên các thông tin này, DNNVV có thể xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm mở rộng thị trường XK.

Các nhà XK Việt Nam cũng mong muốn được trang bị kỹ năng nhằm nghiên cứu, điều tra rõ hơn

về sản phẩm, điểm mạnh và điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu. Họ tin rằng, chỉ khi có sự hiểu biết tốt về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, họ mới có thể thuyết phục khách hàng mua sản phẩm của họ.

Kỹ năng nâng cao hiệu quả các hoạt động XK

Các DNNVV XK Việt Nam nhấn mạnh những kỹ năng giúp họ thực hiện các bước trong quy trình XK một cách thông suốt, linh hoạt và hiệu quả. Cụ thể, họ muốn được tư vấn trong quy trình XK, những khâu nào bắt buộc họ phải tuân theo, những khâu nào họ có thể linh hoạt và thương lượng nhằm tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa lợi ích thu về. Một chủ DNNVV có kinh nghiệm trong XK sản phẩm quế chia sẻ: "Ví dụ, liên quan đến vận tải quốc tế, nếu chúng ta có kiến thức tốt về kinh doanh quốc tế, chúng ta có thể biết chính xác những khoản phí nào chúng ta bắt buộc phải trả, và những khoản phí nào chúng ta có thể thương lượng, hoặc có thể xin miễn".

Để có thể cung cấp hàng hóa ra thị trường nước ngoài một cách thông suốt, các kiến thức liên quan đến những thủ tục và giấy tờ trong quá trình XK cũng được cho là cần thiết đối với các DNNVV XK Việt Nam. Chẳng hạn, một nhà XK chia sẻ rằng trong XK sản phẩm lót giầy sang thị trường Mỹ, DN thường được yêu cầu trình báo giấy chứng nhận rằng sản phẩm của DN đã được kiểm duyệt bởi các hiệp hội y tế.

Trong thực tế, nhiều vấn đề phát sinh liên tục trong quá trình XK đòi hỏi các nhà XK phải xử lý ngay lập tức. Nhiều DNNVV XK phát biểu rằng thực sự không phải là dễ dàng đối với họ khi phải đưa ra những giải pháp kịp thời. Thiếu kỹ năng đàm phán là một cản trở đối với các nhà quản trị DNNVV trong việc giải quyết những vấn đề phát sinh, như chia sẻ của một nhà XK sản phẩm mây tre đan: "Trong một số trường hợp, mặc dù các điều khoản đã được xác định rõ ràng trong hợp đồng và chúng tôi đã cố gắng thực hiện như cam kết, nhưng khi sản phẩm của chúng tôi được vận chuyển tới quốc gia nhập khẩu, đối tác vẫn phàn nàn rằng một lượng hàng hóa nhất định đã bị thiếu, hoặc bị hỏng hóc. Vào những lúc như vậy, chúng tôi bị đặt vào tình thế rất khó xử. Thật không dễ dàng để tranh luận với họ và càng khó hơn để đưa những hàng đã XK đó trở lại. Chúng tôi thực sự không biết làm thế nào để xử lý những vấn đề này một cách hiệu quả mà vẫn giữ được mối quan hệ với đối tác".

Các kỹ năng mở rộng thị trường XK của các DNNVV XK Việt Nam được tóm tắt trong bảng 2 sau đây:

Bảng 2: *Kỹ năng mở rộng thị trường XK cần thiết cho các DNNVV XK Việt Nam*

Kỹ năng phân tích thị trường XK
Kỹ năng đánh giá cơ hội và thách thức trên thị trường XK mục tiêu nhằm thực hiện chiến lược phát triển đổi mới sản phẩm
Kỹ năng điều tra sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng
Kỹ năng đánh giá tính chính xác của thông tin về hồ sơ của các đối tác, đặc biệt là đối tác từ các thị trường XK rủi ro
Kỹ năng nghiên cứu sản phẩm cạnh tranh, điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ trên thị trường XK
Kỹ năng nâng cao hiệu quả các hoạt động XK
Kỹ năng thực hiện các bước trong quy trình XK một cách thông suốt, linh hoạt và hiệu quả
Kỹ năng giải quyết các vấn đề nảy sinh trong XK, như vấn đề liên quan tới khiếu nại của đối tác liên quan đến số lượng và chất lượng của hàng hóa đã XK

4. Một số giải pháp đào tạo nâng cao kỹ năng cho các DNNVV Việt Nam nhằm xâm nhập và mở rộng thị trường XK

Kỹ năng xâm nhập và mở rộng thị trường XK đã được xác định là một trong những kỹ năng quan trọng nhất cho hoạt động kinh doanh quốc tế trong một số nghiên cứu của các học giả như Javidan, Teagarden và Bowen (2010); Nordstrom và Kleiner (1990); và Yu và cộng sự (2005). Các kỹ năng này có thể giúp các nhà quản trị DNNVV vượt qua được những khó khăn trong xâm nhập và mở rộng thị trường nước ngoài.

Trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo về các kỹ năng xâm nhập và mở rộng thị trường XK của các DNNVV Việt Nam XK và CTNXK, bài viết phát triển chương trình đào tạo cho các nhà quản trị DNNVV Việt Nam. Với một số kỹ năng, chương trình đào tạo có thể tổ chức chung cho cả hai nhóm DN nêu trên. Với một số kỹ năng khác, chương trình đào tạo riêng biệt cho từng nhóm DN sẽ phù hợp và hiệu quả hơn. Trong các chương trình đào tạo chung cho cả hai nhóm, các nhà tổ chức đào tạo và giảng viên nên cân nhắc nhu cầu

và đặc điểm riêng biệt của các nhà quản trị trong mỗi nhóm để cân bằng lợi ích cho các nhà quản trị này. Tương tự như vậy, trong các chương trình đào tạo riêng biệt cho từng nhóm, sự cân nhắc tới nhu cầu cá nhân của các nhà quản trị để sắp xếp cho họ tham gia những chuyên đề phù hợp cũng là cần thiết. Một số nhà quản trị, xuất phát từ trình độ, năng lực và đòi hỏi công việc khác nhau, có thể có quan tâm đặc biệt tới một số chuyên đề cụ thể. Chẳng hạn, những DN mới tham gia XK có thể đăng ký tham dự một số môn học cho các DNNVV CTNXK, cho phép họ có sự hiểu biết rõ ràng hơn về các thủ tục khi bắt đầu XK.

Bài viết đề xuất rằng các chương trình đào tạo về kỹ năng xâm nhập và phát triển thị trường XK cho cả hai nhóm DNNVV nên chú ý tới ba chủ đề chính - kỹ năng nghiên cứu thị trường XK, kỹ năng phân tích đối tác kinh doanh, kỹ năng điều tra khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, khi xây dựng chương trình đào tạo, các nhà tổ chức đào tạo và giảng viên nên cân nhắc tới những nhu cầu cụ thể của các nhà quản trị về các kỹ năng đào tạo, để từ đó xây dựng nội dung đào tạo phù hợp.

Chương trình đào tạo kỹ năng xâm nhập thị trường XK cho các DNNVV CTNXK Việt Nam

Chương trình đào tạo kỹ năng xâm nhập thị trường XK cho DNNVV CTNXK Việt Nam, trước hết, nên cung cấp cho học viên những kiến thức chung về môi trường kinh doanh quốc tế, và trang bị cho họ những kỹ năng cơ bản để điều tra thị trường nước ngoài. Khóa học có thể hướng dẫn cho học viên thực hiện những chuyến công tác để điều tra thị trường nước ngoài.

Khóa đào tạo có thể tập trung vào việc trang bị cho DNNVV CTNXK các kiến thức chung để điều tra ba đối tượng quan trọng trong thị trường XK, đó là các đối tác kinh doanh, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Theo đó, các nội dung cơ bản nên bao gồm trong chương trình: (1) kỹ năng nhận diện và đánh giá các đối tác XK tiềm năng; (2) kỹ năng xác định nhu cầu của khách hàng; (3) kỹ năng phân tích năng lực của các đối thủ cạnh tranh. Các mảng kiến thức này có thể hỗ trợ các DNNVV CTNXK tìm kiếm ngách thị trường còn trống, để từ đó phát triển các kế hoạch XK phù hợp. Ngoài ra, đào tạo về kỹ năng tìm kiếm và phân tích thông tin cũng sẽ hữu ích cho các nhà XK tiềm năng trong điều tra đối tác, khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Vì nhiều DNNVV CTNXK còn thiếu kinh nghiệm kinh doanh quốc tế, khóa đào tạo về các kỹ năng triển khai các hoạt động XK có thể cung cấp cho học viên một danh sách các bước cần thiết thực hiện trong quá trình XK. Trong danh sách này, các hướng dẫn chi tiết về các nội dung như làm thế nào để tiếp cận đối tác kinh doanh trong giai đoạn đầu tiên, hay tư vấn về việc lựa chọn phương thức vận tải phù hợp trong giai đoạn tiếp theo, sẽ thực sự hữu ích cho những DNNVV CTNXK.

Chương trình đào tạo kỹ năng mở rộng thị trường XK cho các DNNVV XK Việt Nam

Chương trình đào tạo về kỹ năng phân tích thị trường cho các DNNVV XK Việt Nam nên bao gồm các kỹ năng phân tích thị trường, phân tích đối tác kinh doanh, phân tích khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Một điểm cần lưu ý là các nội dung cung cấp cho các DN đã tham gia hoạt động XK nên cụ thể và nâng cao. Theo đó, nội dung đào tạo về kỹ năng phân tích thị trường nên tập trung vào phân tích các yêu cầu cụ thể của thị trường để hỗ trợ các nhà XK thực hiện đổi mới sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường mục tiêu. Giảng viên có thể đi sâu vào một số thị trường trọng điểm mà các DNNVV Việt Nam thường hướng tới. Nội dung liên quan tới kỹ năng điều tra đối tác kinh doanh nên nhấn mạnh kỹ năng đánh giá khả năng tài chính của đối tác kinh doanh, đặc biệt là các đối tác đến từ những thị trường rủi ro cao. Nội dung liên quan tới kỹ năng phân tích khách hàng và đối thủ cạnh tranh nên tập trung vào việc tăng cường khả năng xác định nhu cầu hiện tại và dự đoán nhu cầu tiềm năng của khách hàng, cũng như đánh giá năng lực của đối thủ trong thị trường XK.

Chuyên đề đào tạo về kỹ năng nâng cao hiệu quả các hoạt động XK nên tập trung vào các phương pháp giúp các DNNVV Việt Nam thực hiện các bước trong quy trình XK một cách linh hoạt và hiệu quả hơn. Khóa đào tạo có thể cung cấp những tư vấn mang tính thực tế và những lời khuyên hữu ích cho các hoạt động trong các giai đoạn XK khác nhau, như đàm phán, thanh toán, hay vận tải hàng hóa trên thị trường quốc tế. Bên cạnh đó, chương trình cũng có thể trang bị cho các nhà XK những hành động thích hợp, cần thiết để ứng phó với một số tình huống cụ thể phát sinh trong quá trình XK. Đặc biệt, chương trình có thể

giới thiệu một số khó khăn và cạm bẫy phổ biến mà các DNNVV Việt Nam thường gặp phải trong thực tế, đặc biệt là trong những hoạt động có tính rủi ro cao như đàm phán hay thanh toán hợp đồng XK. Bên cạnh các khóa học, các buổi hội thảo sẽ là phù hợp cho các DNNVV XK, bởi vì ở đó các DNNVV có kinh nghiệm XK có thể chia sẻ bài học thực tế, và tìm kiếm câu trả lời cho những thắc mắc của mình từ giảng viên, cũng như từ những nhà XK khác.

Các chương trình đào tạo được đề xuất nêu trên có thể là những gợi ý hữu ích cho các DNNVV Việt Nam và các cơ sở đào tạo trong việc tổ chức các khóa học hỗ trợ cho các nhà quản trị DNNVV trong XK. Bên cạnh đó, các nhà hoạch định chính sách và các cơ quan chức năng có thể sử dụng kết quả, gợi ý trong một nghiên cứu trên phạm vi toàn quốc như thế để phát triển các chiến lược, chính sách, chương trình hỗ trợ cho thành phần kinh tế quan trọng này. Đặc biệt, các chương trình được xây dựng từ nhu cầu thực tế của các DNNVV sẽ rất hữu ích trong việc triển khai thực hiện các quyết định, hay nghị định hỗ trợ DNNVV như Nghị định số 56/2009/NĐ-CP. Ngoài ra, trong các nghiên cứu về DNNVV Việt Nam, chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về nhu cầu đào tạo và phát triển chương trình đào tạo cho các DNNVV nhằm xâm nhập và mở rộng thị trường XK. Vì vậy, nghiên cứu này cũng đóng góp vào việc phát triển các vấn đề lý thuyết có liên quan, đặc biệt là các lý thuyết về kinh doanh quốc tế dựa trên nguồn lực, dưới góc độ nhìn nhận từ một nước đang phát triển như Việt Nam.◆

Tài liệu tham khảo:

1. Buckley, R & Caple, J 2009, *The Theory and Practice of Training*, Kogan Page, London.

2. Javidan, M, Teagarden, M & Bowen, D 2010, *Making it overseas*, Harvard Business Review, vol. 88, no. 4, pp. 109-113.

3. Nordstrom, JO & Kleiner, BH 1990, *What international skills are needed by managers of today and tomorrow?*, Industrial and Commercial Training, vol. 22, no. 5, pp. 24-30.

4. Paunović, Z & Prebežac, D 2010, *Internationalisation of small and medium-sized enterprises*, Internacionalizacija Poslovanja Malih I Srednjih Poduzeca, vol. 22, no. 1, pp. 57-76.

5. Ruzzier, M, Hisrich, RD & Antoncic, B 2006, *SME internationalisation research: Past, present, and future*, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 13, no. 4, pp. 476-497.

6. Thủ tướng Chính phủ (2012), *Quyết định số 1231 - Phê duyệt kế hoạch phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa giai đoạn 2011-2015.*

7. Yu, C-MJ, Guan, J-L, Yang, K-P & Chiao, Y-C 2005, *Developing the skills for international business management: The implications of the management education opportunity grid*, Journal of Teaching in International Business, vol. 16, no. 4, pp. 5-26.

Summary

Small and medium sized enterprises (SMEs) are considered a crucial factor in Vietnams economic development strategy since they contribute largely to the countrys GDP, total export value and especially create employment for the society. However, as Vietnam is more profoundly integrating into the world economy, a number of SME managers are still in lack of necessary skills to overcome difficulties, access, expand export markets and grasp opportunities from free trade agreements such as TPP. In this article, upon studying fundamental theories on training and difficulties faced by SMEs in exporting, analyzing training demand of managers in SMEs and export-potential enterprises, the author proposes some training programs to help improve skills to penetrate and expand to international market to Vietnamese SMEs.