

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHẦN MỀM QUẢN LÝ NHÂN SỰ CHO CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Xuân Quyết*, Bùi Thành Lộc

Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm TP.HCM

*Email: quyetnx@hufi.edu.vn

Ngày nhận bài: 14/12/2020; Ngày chấp nhận đăng: 05/3/2021

TÓM TẮT

Các doanh nghiệp (DN) phát triển phần mềm ứng dụng nhỏ lẻ (DNPMNL) tại TP. Hồ Chí Minh chuyên cung ứng các sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự, quản trị vận hành đã và đang chịu áp lực cạnh tranh gay gắt là do DN mới thâm nhập thị trường, không có lợi thế về năng lực cạnh tranh, như: Hệ thống phân phối yếu, dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc khách hàng chưa tốt, thương hiệu chưa có, năng lực quản trị còn hạn chế, thiếu vốn, chưa có chiến lược marketing và bán hàng. Tác giả sử dụng ma trận chiến lược hội nhập (QSPM), ma trận năng lực cạnh tranh và ma trận SWOT nghiên cứu thực trạng, phân tích các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất 03 nhóm giải pháp chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự cho các DNPMNL tại TP. Hồ Chí Minh.

Từ khóa: Chiến lược kinh doanh, phần mềm, quản lý nhân sự, ma trận QSPM, ma trận năng lực cạnh tranh, ma trận SWOT.

1. MỞ ĐẦU

Ngày nay, số hóa trở thành yêu cầu tất yếu ở bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ toàn cầu. Điều này tác động trực tiếp đến xu hướng quản trị nhân sự của tổ chức, doanh nghiệp. Những xu hướng quản trị nhân sự trong thời đại số hiện nay là: Xây dựng tổ chức của tương lai, nơi sự nhạy bén làm trung tâm; Thu hút nhân sự, tập trung kinh nghiệm ứng viên; Quản trị hiệu suất công việc nhân viên; Số hóa nền tảng con người và công việc trong tổ chức v.v. [1].

Các DNPMNL cung ứng các giải pháp phần mềm hỗ trợ quản trị nhân sự, quản trị vận hành cho tổ chức, doanh nghiệp đang chịu áp lực khi thực hiện thâm nhập thị trường, mạnh nhất là từ các DN đã có lịch sử lâu dài và có nhiều lợi thế cạnh tranh về vốn, công nghệ như Histaff, Amis, 1Office, Base... DNPMNL hiện chỉ tập trung vào việc triển khai giải pháp công nghệ thông qua đối tác, dựa vào thương hiệu của đối tác. Đa số DNPMNL hầu như chưa có các chiến lược với tầm nhìn xa, không có một sự phát triển vững chắc [2].

Từ kết quả nghiên cứu tổng quan các đề tài nghiên cứu trước đây [3-6] cho thấy chưa có đề tài nào sử dụng ma trận chiến lược QSPM, ma trận năng lực cạnh tranh và ma trận SWOT nghiên cứu chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự cho các DNPMNL tại TP.HCM.

Bài báo tổng hợp cơ sở lý luận và thực tiễn về các giải pháp Marketing hiện đại vào kinh doanh của Chai Lee Goi (2009), “A review of marketing mix: 4Ps or more” - Nội dung nghiên cứu việc sử dụng công cụ marketing mix hỗn hợp 4Ps [7]; Michael J. Baker (2002), “The Marketing Book” [8], Philip Kotler (2006), “Marketing Management” [9], Paul Fifield (2007) “Marketing Strategy” [10]... Kết hợp với đánh giá thực trạng, phân tích năng lực cạnh tranh và sử dụng ma trận QSPM, ma trận SWOT đề xuất các chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự cho các DNPMNL tại TP.HCM.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thu thập thông tin cho nghiên cứu

Số liệu sử dụng nghiên cứu gồm: số liệu thứ cấp là các công trình nghiên cứu và báo cáo của các bộ, sở, ban, ngành và số liệu do tác giả khảo sát 120 chuyên gia là các nhà quản lý, khách hàng, đối tác, nhà nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực phần mềm, lĩnh vực công nghệ thông tin (CNTT), kể cả các đối thủ cạnh tranh của các DNPMNL. Tổng hợp và phân tích số liệu, kết hợp với tra khảo từ số liệu báo cáo của DN và Bộ khoa học công nghệ, Bộ Thông tin Truyền thông.

2.2. Phương pháp nghiên cứu, phân tích đánh giá

- *Tiếp cận nghiên cứu*: tiếp cận hệ thống, thể chế, chính sách và tiếp cận thực tiễn được sử dụng xuyên suốt quá trình nghiên cứu.

- *Nghiên cứu định tính*: tác giả xây dựng bảng câu hỏi sơ bộ và thực hiện phỏng vấn 20 lãnh đạo, đại diện các tổ chức chuyên gia là các nhà quản lý, khách hàng, đối tác, nhà nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực phần mềm, ngành CNTT, xác định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh phần mềm quản lý nhân sự và xây dựng bảng hỏi cho khảo sát. Kết quả nghiên cứu định tính là cơ sở xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn chính thức nhằm kiểm định thang đo gồm 01 biến độc lập, với 10 biên quan sát, đảm bảo tính khách quan và minh chứng cho kết quả nghiên cứu.

- *Nghiên cứu định lượng*: từ kết quả khảo sát 120 bảng câu hỏi khảo sát, kết hợp nghiên cứu thực trạng về kinh doanh phần mềm của các DNPMNL và phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, kết hợp với phân tích các yếu tố ảnh hưởng, tác giả sử dụng ma trận chiến lược hội nhập (QSPM) và ma trận SWOT đề xuất các chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự cho các DNPMNL tại TP.HCM.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Thực trạng năng lực cạnh tranh của phần mềm quản lý nhân sự tại các DNPMNL

3.1.1. Sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự của các DNPMNL

DNPMNL đang nỗ lực nghiên cứu và phát triển chuyên sâu về giải pháp công nghệ đặc thù cho ngành nhân sự, giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến nhân sự. Giải pháp có nhiều gói tính năng phù hợp với các nhu cầu của khách hàng: Quản lý tuyển dụng; Quản lý hồ sơ nhân viên; Quản lý hợp đồng; Quản lý nghỉ phép - công tác; Quản lý chấm công; Quản lý lương; Báo cáo thông minh; Hỗ trợ triển khai văn hóa DN và gắn kết nền tảng tương lai; Tự động tạo mã cho nhân viên, số quyết định, số hợp đồng...

3.1.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của phần mềm quản lý nhân sự tại các DNPMNL

3.1.2.1. Đánh giá các yếu tố bên trong – IFE

Theo David, Fred R. (2015), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong cũng được triển khai theo năm bước như ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài [11]. Từ kết quả khảo sát thực trạng, sử dụng phương pháp lượng hóa các yếu tố môi trường bên trong thông qua chấm điểm quan trọng, để hình dung được năng lực lõi của các DNPMNL qua ma trận IFE như sau:

Bảng 2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của các DNPMNL

STT (0)	Các yếu tố bên trong (1)	Trọng số Ti (2)	Điểm PL Pi (3)	Điểm NL Qi (4)
1	Năng lực và tầm nhìn của nhà lãnh đạo về ngành công nghệ	0,096	3,70	0,35
2	Khả năng tuyển dụng nhân lực và nhân tài về CNTT	0,107	3,50	0,37
3	Sự khuyến khích sáng tạo của nhân viên	0,098	1,70	0,17
4	Sự am hiểu nhu cầu khách hàng	0,107	2,10	0,22
5	Dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc khách hàng	0,093	1,70	0,16
6	Quan hệ rộng với các nhà phân phối	0,096	3,60	0,34
7	Tổ chức hệ thống marketing	0,104	1,60	0,17
8	Định hướng R&D theo trọng tâm của ngành	0,098	2,80	0,28
9	Khả năng tận dụng sáng kiến	0,093	3,60	0,33
10	Công nghệ được phát triển và cải tiến liên tục	0,109	3,60	0,39
	Tổng	1,000		2,79

Các chỉ số cột 2 và cột 3 bằng phương pháp chuyên gia và được diễn giải như sau:

(1) *Năng lực và tầm nhìn của nhà lãnh đạo về ngành công nghệ*: Năng lực và tầm nhìn của nhà lãnh đạo rất quan trọng trong việc kinh doanh, đặc biệt nhất là ngành công nghệ, các DNPMNL đang có lợi thế rất tốt trong điểm này. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,096; cột (3): 3,70.

(2) *Khả năng tuyển dụng nhân lực và nhân tài về CNTT*: Nhân lực trong ngành CNTT cực kỳ khan hiếm và người giỏi lại càng khó khăn hơn. DNPMNL đang tận dụng mối quan hệ với các trường Đại học và khai thác rất tốt tiêu chí này. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,107; cột (3): 3,50.

(3) *Sự khuyến khích sáng tạo của nhân viên*: Với ngành công nghệ thì sự sáng tạo của nhân viên là yếu tố cực kỳ quan trọng. các DNPMNL đang vận hành theo mô hình trường học, lời nói của thầy (giám đốc) luôn luôn đúng. Do vậy nhân viên thiếu đi sự sáng tạo mà chỉ tuân theo ý kiến của thầy đưa ra. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,098; cột (3): 1,70.

(4) *Sự am hiểu nhu cầu khách hàng*: Ngành công nghệ chủ yếu là giải quyết vấn đề, DN bắt buộc phải hiểu rất rõ và chi tiết vấn đề khách hàng đang gặp phải mới đưa ra phương án tối ưu nhất. Nhân sự DNPMNL 100% đều là ngành CNTT đồng thời các bạn vào DNPMNL từ khi mới ra trường nên hạn chế về các vấn đề gặp phải trong DN. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,107; cột (3): 2,10.

(5) *Dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc khách hàng*: Các ngành nghề khác, sau khi bán xong sản phẩm dịch vụ là hết. Riêng ngành công nghệ này thì bán xong thì mới là lúc bắt đầu. Khâu hỗ trợ khách hàng, giải quyết các sự cố trong quá trình sử dụng sản phẩm dịch vụ để không ảnh hưởng đến việc kinh doanh của khách hàng là ưu tiên hàng đầu. Đây là yếu tố mà DNPMNL quan tâm, nhưng chưa có phương án để giải quyết tốt vấn đề này. Do đó, ma trận xếp loại: cột (2): 0,093; cột (3): 1,7.

(6) *Quan hệ rộng với các nhà phân phối*: Đối với thị trường cạnh tranh gay gắt hiện tại. Nhà phân phối có nhiều sự lựa chọn sản phẩm để phân phối và ưu tiên bán cho khách hàng. Nên quan hệ với nhà phân phối rất quan trọng trong việc đưa sản phẩm ra thị trường. Do đó,

DNPMNL đang cố gắng giữ vững phong độ hiện tại và phát huy tiếp tục tiêu chí này. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,096; cột (3): 3,6.

(7) *Tổ chức hệ thống marketing*: Không marketing, kinh doanh khó có thể phát triển hoặc thậm chí không thể tồn tại được. Nhưng đặc thù của các DNPMNL là quy mô gia đình phát triển lên nên hầu như không có marketing và đây là yếu điểm của DN. Do đó, ma trận xếp loại: cột (2): 0,104; cột (3): 1,6.

(8) *Định hướng R&D theo trọng tâm của ngành*: Nghiên cứu chuyên sâu trong ngành công nghệ cực kỳ quan trọng, quyết định sự đột phá cũng như giải pháp mới. Yếu tố này DNPMNL đang cân đối vừa phải. Vì vậy, ma trận xếp loại: cột (2): 0,098; cột (3): 2,8.

(9) *Khả năng tận dụng sáng kiến*: Yếu tố này quan trọng trong ngành công nghệ, tận dụng được sáng kiến từ nhiều chuyên gia, nhiều nghiên cứu là một lợi thế vô cùng lớn. Nhưng DNPMNL lại khai thác tốt ở yếu tố này. Từ đó, ma trận xếp loại: cột (2): 0,093; cột (3): 3,6.

(10) *Công nghệ được phát triển và cải tiến liên tục*, Yếu tố này là cơ sở để DN có thể tiếp tục tồn tại trên thị trường. Vì vậy, ma trận xếp loại mức ảnh hưởng đến DN rất cao. DNPMNL đang tập trung mọi nguồn lực để giải quyết yếu tố này. Từ lý do đó, ma trận xếp loại: cột (2): 0,109; cột (3): 3,6.

Nhìn chung ma trận IFE cho thấy, tổng số điểm quan trọng của DNPMNL là 2,79, chứng tỏ DNPMNL đang ở mức trung bình trong việc huy động nguồn lực của mình.

3.1.2.2. Đánh giá các yếu tố bên ngoài – EFE

Dựa vào ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài đánh giá mức độ tác động của môi trường bên ngoài đến DN:

- *Xu hướng dòng tiền đầu tư của các DN nước ngoài vào Việt Nam*: theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), tính đến 31/12/2019, cả nước có 758.610 DN đang hoạt động, tăng 6,1% so với cùng thời điểm năm 2018. Thời điểm 31/12/2019, có 508.770 DN đang hoạt động... Nhìn chung, dung lượng thị trường tốt, nên dòng vốn đầu tư vẫn tăng theo từng năm [12].

- *Thói quen đầu tư vào công nghệ của DN Việt Nam*: ngày nay không chỉ những DN lớn mới đầu tư hệ thống phần mềm quản lý nhân sự, mà kể cả những DN nhỏ và vừa cũng mạnh dạn đầu tư...

- *Chính sách khuyến khích phát triển ngành CNTT*: năm 2016, Chính phủ ban hành Nghị quyết về chính sách ưu đãi thuế thúc đẩy việc phát triển và ứng dụng CNTT tại Việt Nam [13]. DN thực hiện các dự án: sản xuất sản phẩm nội dung thông tin số, dịch vụ phần mềm, sản xuất sản phẩm, v.v. được ưu đãi thuế thu nhập DN, giảm 50% số thuế thu nhập cá nhân nhân lực công nghệ cao làm việc trong lĩnh vực CNTT, đây chính là cơ hội vàng để DN CNTT phát triển.

- *Sự phát triển công nghệ trong quản lý DN*: theo Trà My (2020), CNTT là lĩnh vực Việt Nam đang đồng hành cùng sự phát triển của thế giới, với việc nghiên cứu, phát triển những công nghệ hiện đại nhất. Điều này có ý nghĩa to lớn, nhất là trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0. Năm 2019, CNTT có doanh thu ước tính đạt 110 tỷ USD, tăng 9,8% so với năm 2018 [14]. Đây là cơ hội tốt cho các DN CNTT và các DNPMNL.

- *Trình độ học vấn và khả năng sử dụng công nghệ của người dân*: theo Kim Ngọc (2020), trình độ học vấn và khả năng sử dụng công nghệ của người sử dụng ngày càng cao [15].

- *Những tính năng, sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh*: hiện có rất nhiều sản phẩm, nhiều gói tính năng cho từng phân khúc khách hàng, như Tanca có: chăm công trực tuyến; chăm công bằng điện thoại, máy chăm công thẻ từ, v.v. HRonline thì: quản lý ca, quản lý nhân sự theo nhiều hình thức phân ca, v.v. Phần mềm Amis có lợi thế từ thương hiệu Misa

cùng với hệ tính năng toàn diện, đây là thách thức của DNPMNL [2].

- *Dung lượng thị trường khách hàng mục tiêu*: theo Ngọc Lưu (2019), báo cáo tổng kết 2019 và định hướng 2020 của Bộ Thông tin & Truyền thông, xuất khẩu ICT chiếm 81,5%. Điều này cho thấy ngành CNTT vẫn là "át chủ bài" của những DN, tập đoàn lớn trong nước như Viettel, VNPT, FPT và đồng thời là "miếng mồi béo bở" thu hút nhiều nhà đầu tư quốc tế trong thời gian tới [16], đây là cơ hội cho các DN CNTT.

- *Sự khan hiếm nguồn nhân lực CNTT*: theo ITCNEWS (2019), lao động CNTT là nguồn lực quan trọng nhất đối với DN công nghệ. Thống kê của Bộ Thông tin & Truyền thông cho thấy hiện nhu cầu ước khoảng 250.000 lao động, riêng năm 2019 thiếu 90.000 nhân sự, năm 2020 tăng đến hơn 400.000 và ước 500.000 vào 2021 [17].

- *Khả năng tiếp cận kênh phân phối của đối thủ tiềm ẩn*, tốt hơn, do đối thủ cạnh tranh có rất nhiều sản phẩm, nhiều gói tính năng cho từng phân khúc khách hàng,

- *Tâm lý DN hậu Covid-19*: với nhu cầu làm việc online (không tập trung), các DN có xu thế phát triển các giải pháp quản lý nhân sự thông qua các phần mềm tích hợp trực tuyến, đây là cơ hội cho các DNPMNL.

Lượng hóa các yếu tố môi trường bên ngoài thông qua chấm điểm quan trọng, ta sẽ hình dung được khả năng ứng phó của các DNPMNL đối với các thay đổi môi trường qua ma trận EFE như sau:

Bảng 3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của các DNPMNL

STT (0)	Các yếu tố bên ngoài (1)	Trọng số Ti (2)	Điểm quan trọng Pi (3)	Điểm năng lực Qi (4)
1	Xu hướng dòng tiền đầu tư của các DN nước ngoài vào Việt Nam	0,102	1,70	0,17
2	Thói quen đầu tư vào công nghệ của DN Việt Nam	0,105	3,40	0,36
3	Chính sách khuyến khích phát triển ngành CNTT	0,102	3,80	0,39
4	Sự phát triển công nghệ trong quản lý DN	0,091	1,80	0,16
5	Trình độ học vấn và khả năng sử dụng công nghệ của người dân	0,102	1,80	0,18
6	Những tính năng, sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh	0,102	2,40	0,25
7	Dung lượng thị trường khách hàng mục tiêu	0,102	3,70	0,38
8	Sự khan hiếm nguồn nhân lực CNTT	0,097	4,00	0,39
9	Khả năng tiếp cận kênh phân phối của đối thủ tiềm ẩn	0,091	3,40	0,31
10	Tâm lý DN hậu Covid-19	0,105	3,50	0,37
	Tổng	1,000		2,95

3.1.2.3. Ma trận năng lực cạnh tranh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự

Theo David Fred R. (2015), ma trận năng lực cạnh tranh (Competitive Profile Matrix) là một công cụ so sánh các điểm mạnh, yếu của DN với các đối thủ, để có chiến lược "tấn công" khách hàng một cách hiệu quả nhất [11]. Sử dụng ma trận năng lực cạnh tranh để hiểu rõ hơn về môi trường bên ngoài và cạnh tranh trong một ngành cụ thể. Từ kết quả khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự của các DNPMNL, tác giả xây dựng ma trận năng lực cạnh tranh như sau:

Bảng 4. Ma trận năng lực cạnh tranh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự

Các yếu tố cạnh tranh	Mức độ quan trọng	DNPMNL		Tanca		HrOnline		1Office	
		Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4) = 3*2	(5)	(6) = 5*2	(7)	(8) = 7*2	(9)	(10) = 9*2
1. Tính năng sản phẩm	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
2. Hệ thống phân phối	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
3. Dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4. Marketing và bán hàng	5%	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
5. Thương hiệu	15%	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
6. Nhân sự giỏi về công nghệ	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
7. Giá thành	17%	4	0,68	3	0,51	3	0,51	2	0,34
8. Am hiểu nhu cầu khách hàng	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
9. Năng lực quản trị	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
10. Bí quyết công nghệ	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Tổng số điểm quan trọng			3,09		3,35		3,05		3,43

Cột (1): Các tiêu chí ảnh hưởng đến hoạt động DN công nghệ; Cột (2): Tổng mức độ ảnh hưởng của các tiêu chí cột (1) là 100%. Nghiên cứu đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng tiêu chí đến hoạt động kinh doanh; Cột (3), (5), (7), (9): Lần lượt là phản ứng của DNPMNL, Tanca, HrOnline, 1Office đến tiêu chí đó. Theo đó, điểm 1- Phản ứng ít, điểm 2- Phản ứng trung bình, điểm 3- Phản ứng trên trung bình, điểm 4- Phản ứng tốt. Dựa vào thông tin và quan sát cho thấy từng DN có mức độ phản ứng khác nhau đến các tiêu chí:

+ *Tính năng sản phẩm*: DNPMNL, Tanca, HrOnline đều có tính năng sản phẩm tương tự nhau, riêng 1Office có nhiều tính hơn về quản lý DN như tài chính, marketing, bán hàng, v.v. nên được đánh giá 4 điểm.

+ *Hệ thống phân phối*: DN Tanca và HrOnline đều sử dụng kênh phân phối qua các DN công nghệ và phân phối online. Riêng DNPMNL thì có hệ thống Viettel phân phối và 1Office có ngân hàng quân đội phân phối cho khách hàng nên được 4 điểm.

+ *Dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc*: DN Tanca, HrOnline và 1Office đều có phòng hỗ trợ, phòng dịch vụ khách hàng hoàn thiện nên được 4 điểm. Riêng DNPMNL vẫn đang sử dụng phòng kỹ thuật để hỗ trợ khách hàng dẫn đến việc thiếu chuyên nghiệp trong cách xử lý vấn đề và không tập trung 100% để giải quyết vấn đề cho khách hàng nên DNPMNL chỉ được 2 điểm.

+ *Marketing và bán hàng*: DN Tanca và 1Office đều đang sử dụng đa kênh để marketing từ kênh truyền thống đến kênh internet và đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp nên được đánh giá 4 điểm, HrOnline marketing tốt nhưng khâu bán hàng thì chỉ ban lãnh đạo là chốt được hợp đồng, còn lại nhân viên bán hàng vẫn ở vai trò hỗ trợ, riêng DNPMNL vẫn đang làm chưa tốt khâu marketing và bán hàng.

+ *Thương hiệu*: DN 1Office là thương hiệu được biết đến nhiều nhất thông qua các sản phẩm đồng thương hiệu với ngân hàng quân đội. Tiếp theo đến Tanca khi làm chủ phân khúc chám công. HrOnline được biết đến vì giải pháp quản lý đổi ca tự động cho nhân viên. Cuối cùng là DNPMNL vẫn đang tìm chỗ đứng cho thương hiệu của mình. Vì vậy tác giả đánh giá 1Office, Tanca 4 điểm, HrOnline 3 điểm và DNPMNL là 2 điểm.

+ *Nhân sự giỏi về công nghệ*: DNPMNL thường sở hữu những nhân sự hàng đầu nên được đánh giá 4 điểm. Riêng HrOnline vẫn chưa tập trung phần công nghệ nên nhân sự về ngành không thật sự giỏi. Tanca và 1Office đều đầu tư tốt nên được đánh giá 3 điểm.

+ *Giá thành* của DNPMNL đang tốt nhất so với cùng phân khúc và tính năng. Giá thành của DNPMNL bằng 2/3 giá Tanca, HrOnline và bằng 1/2 so với giá 1Office. Nên điểm lần lượt của DNPMNL, Tanca, HrOnline, 1Office là 4, 3, 3, 2.

+ *Am hiểu nhu cầu khách hàng*: cả 4 DN đều như nhau, chỉ cần trao đổi nhanh là có thể hiểu ngay được vấn đề của khách hàng, nhưng vẫn còn mặt hạn chế do đặc thù mỗi lĩnh vực, mỗi DN khác nhau nên chỉ đánh giá 3 điểm.

+ *Năng lực quản trị*: do đặc thù ngành công nghệ là phân tích và quản lý các luồng dữ liệu đồng thời xử lý các vấn đề hiệu quả nhất nên cả 4 DN đều quản trị tốt. Song song đó, các lãnh đạo của 4 DN đều rất giỏi trong quản trị và điều hành DN nên tất cả đều được 4 điểm.

+ *Bí quyết công nghệ*: mỗi DN đều có những bí quyết công nghệ riêng nên DNPMNL được 4 điểm, các DN còn lại 3 điểm trong phần tiêu chí này.

Qua ma trận năng lực cạnh tranh so sánh 4 DN cho thấy 1Office đứng đầu 3,43 điểm, tiếp theo là Tanca 3,35 điểm, sau đó là DNPMNL 3,09 điểm, cuối cùng là HrOnline 3,05 điểm. Tuy nhiên, số điểm chênh lệch giữa các DN không quá xa.

3.2. Xây dựng và lựa chọn các chiến lược để thực hiện mục tiêu

3.2.1. Sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược hội nhập

Căn cứ vào kết quả ma trận QSPM cho nhóm chiến lược hội nhập (Bảng 5) có thể thấy, DNPMNL có thể cân nhắc các nhóm chiến lược cơ bản ưu tiên theo thứ tự sau:

- Ủy quyền núp bóng các DN lớn phân phối sản phẩm phần mềm nhân sự của DNPMNL, với tổng số điểm hấp dẫn là 259 điểm;
- Liên kết với DN lớn để vừa phân phối, vừa phát triển sản phẩm và các module phần mềm là thế mạnh của DNPMNL, với số điểm hấp dẫn là 247,9 điểm;
- Liên danh với các DN cung cấp phần cứng (EBS) để phát triển dòng sản phẩm và các module phần mềm của DNPMNL, với số điểm hấp dẫn là 233,1 điểm;
- Liên danh với các DN khác chủ yếu phân phối, vừa phát triển thương hiệu sản phẩm ưu thế mạnh của DNPMNL, với số điểm hấp dẫn là 225,7 điểm;

3.2.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh qua ma trận SWOT

Từ thực trạng về kinh doanh phần mềm của DNPMNL và kết quả phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của phần mềm quản lý nhân sự, tác giả đề xuất các chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm cho các DNPMNL, kết hợp ma trận QSPM, ma trận năng lực cạnh tranh và ma trận SWOT (Bảng 6).

Bảng 5. Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược hội nhập

Các yếu tố	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế							
		Uỷ quyền núp bóng DN lớn		Liên doanh EBS		Liên doanh phân phối		Liên kết DN lớn	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong									
1. Năng lực lãnh đạo	3,7	4	14,8	3	11,1	4	14,8	3	11,1
2. Nhân lực	3,5	3	11,1	3	11,1	4	14,8	3	11,1
3. Sự khuyến khích sáng tạo	1,7	4	14,8	3	11,1	4	14,8	3	11,1
4. Sự am hiểu nhu cầu	2,1	3	11,1	3	11,1	2	7,4	3	11,1
5. Dịch vụ hỗ trợ	1,7	4	14,8	3	11,1	2	7,4	3	11,1
6. Quan hệ rộng NPP	3,6	4	14,8	3	11,1	3	11,1	4	14,8
7. Marketing	1,6	4	14,8	3	11,1	3	11,1	3	11,1
8. Định hướng R&D	2,8	3	11,1	2	7,4	3	11,1	3	11,1
9. Tận dụng sáng kiến	3,6	3	11,1	3	11,1	4	14,8	3	11,1
10. Công nghệ	3,6	3	11,1	3	11,1	3	11,1	3	11,1
Các yếu tố bên ngoài									
1. Xu hướng dòng tiền	1,7	4	14,8	3	11,1	3	11,1	4	14,8
2. Thói quen đầu tư	3,4	3	11,1	3	11,1	3	11,1	3	11,1
3. Chính sách khuyến khích	3,8	4	14,8	3	11,1	3	11,1	3	11,1
4. Công nghệ phát triển	1,8	3	11,1	3	11,1	3	11,1	4	14,8
5. Trình độ học vấn	1,8	3	11,1	3	11,1	3	11,1	3	11,1
6. Sản phẩm cạnh tranh	2,4	4	14,8	4	14,8	3	11,1	4	14,8
7. Dung lượng thị trường	3,7	4	14,8	4	14,8	3	11,1	4	14,8
8. Sự khan hiếm NS	4	3	11,1	3	11,1	4	14,8	3	11,1
9. Kênh PP	3,4	3	11,1	2	7,4	3	11,1	4	14,8
10. Tâm lý DN hậu Covid-19	3,5	4	14,8	4	14,8	3	11,1	4	14,8
Tổng điểm hấp dẫn			259		225,7		233,1		247,9

Trong đó: AS: là số điểm hấp dẫn; TAS: là tổng số điểm hấp dẫn.

Bảng 6. Ma trận SWOT chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm cho các DNPMNL

MA TRẬN SWOT	CƠ HỘI (O) 1. Chính sách khuyến khích phát triển ngành công nghệ. 2. Xu hướng dòng tiền đầu tư của các DN nước ngoài vào Việt Nam. 3. Trình độ học vấn và khả năng sử dụng công nghệ của người sử dụng ngày càng cao. 4. Dung lượng thị trường của khách hàng mục tiêu tăng. 5. Tâm lý DN hậu Covid-19.	NGUY CƠ (T) 1. Sự phát triển công nghệ trong quản lý DN. 2. Những tính năng mới của đối thủ cạnh tranh ra liên tục. 3. Thói quen đầu tư vào công nghệ của DN Việt Nam còn hạn chế. 4. Sự khan hiếm nguồn nhân lực CNTT. 5. Khả năng tiếp cận kênh phân phối của đối thủ tiềm ẩn dễ dàng.
ĐIỂM MẠNH (S) 1. Lãnh đạo có năng lực và tầm nhìn trong ngành công nghệ. 2. DN có khả năng tuyển dụng được các nhân tài trong ngành CNTT. 3. Môi quan hệ với kênh phân phối rất tốt. 4. Khả năng thừa hưởng các ý tưởng, sáng kiến mới về công nghệ. 5. Nghiên cứu phát triển và cải tiến công nghệ liên tục.	KẾT HỢP S - O S1S3+O1O2O4: Mở rộng thị trường phân phối. S2S4S5+O2O3: Phát triển các tính năng cho sản phẩm phần mềm công nghệ AI. S2S4S5+O1O2O5: Thành lập liên doanh với DN công nghệ EBS (phần cứng) để mở rộng chuỗi cung ứng.	KẾT HỢP S – T S1S4S5+T1T2T3: Liên kết phát triển giải pháp cho phần mềm tích hợp AppStore. S1S3+T5: Thành lập liên doanh với DN phân phối và cộng nghệ tích hợp. S1S2+T4: Mở rộng kênh phân phối với các trường đại học, viện và Trung tâm CNTT.
ĐIỂM YẾU (W) 1. Chưa tạo điều kiện để nhân viên sáng tạo hơn trong công việc. 2. DN tư vấn chưa theo đúng nhu cầu thực tế của khách hàng. 3. Phòng ban và quy trình hỗ trợ, chăm sóc khách hàng chưa được chuẩn hóa. 4. Marketing còn sơ sài, chưa tập trung nguồn lực để định vị thương hiệu. 5. Định hướng R&D vẫn chưa đi đúng trọng tâm	KẾT HỢP W - O W1W2W3+O1O2O4: Xây dựng cơ chế chính sách khuyến khích nhân viên làm việc hướng đến khách hàng. W4W5+O1O3O5: Xây dựng chiến lược marketing đa dạng, hướng quảng bá sản phẩm trực tiếp.	KẾT HỢP W – T W1W3W5+T1T2T4: Xây dựng chiến lược phát triển kết hợp với chính sách giữ và thu hút nhân lực giỏi. W2W3+T3T5: Xây dựng chiến lược kinh doanh theo mục tiêu cụ thể, có chiến lược tập trung vào phân khúc khách hàng.

3.3. Chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự cho các DNPMNL tại TP.HCM

3.3.1. Chiến lược marketing đa dạng, mở rộng kênh phân phối, hướng quảng bá sản phẩm trực tiếp kết hợp với chiến lược tập trung vào phân khúc khách hàng trọng điểm, nâng cao thương hiệu

Từ kết quả phân tích nhóm chiến lược hội nhập (Bảng 5) cho thấy, các DNPMNL có thể với liên danh với các DN khác chủ yếu phân phối các sản phẩm phần cứng EBS (Bảng 5 - số điểm hấp dẫn là 233,1 điểm), qua đó mở rộng chuỗi cung ứng sản phẩm, hướng đến mục tiêu phát triển bền vững. Đồng thời, DNPMNL có thể phát triển thương hiệu sản phẩm ưu

thế mạnh của DNPMNL (Bảng 5 - số điểm hấp dẫn là 225,7 điểm), nhằm hạn chế những thách thức cạnh tranh gay gắt trên thị trường bởi các DN đối thủ [2]. DNPMNL cần xây dựng chiến lược kinh doanh theo mục tiêu cụ thể, có chiến lược tập trung vào phân khúc khách hàng (Bảng 6 - W2W3+T3T5).

Đồng thời, DNPMNL cần nhanh chóng xây dựng chiến lược marketing đa dạng, mở rộng kênh phân phối với các trường đại học, viện và trung tâm CNTT, hướng quảng bá sản phẩm trực tiếp, dựa vào cơ hội thị trường và khắc phục những hạn chế như: Marketing còn sơ sài, chưa tập trung nguồn lực để định vị thương hiệu; Định hướng R&D vẫn chưa đi đúng trọng tâm. DN cần cấp bách thực hiện (Bảng 6 - W4W5+O1O3O5) nhằm mục đích nâng cao thương hiệu của mình.

3.3.2. Chiến lược mở rộng thị trường phân phối thông qua việc thành lập liên doanh với DN phân phối

Từ kết quả phân tích nhóm chiến lược hội nhập (Bảng 5) cho thấy, các DNPMNL với thực trạng năng lực còn hạn chế về cả tài chính lẫn uy tín thương hiệu [2], cần triển khai chiến lược mở rộng thị trường thông qua việc uỷ quyền núp bóng các DN lớn phân phối sản phẩm phần mềm nhân sự của DNPMNL (Bảng 5 - tổng số điểm hấp dẫn là 259 điểm), kết hợp việc thành lập liên kết với DN lớn để vừa phân phối vừa phát triển sản phẩm và các module phần mềm là thế mạnh của DNPMNL (Bảng 5 - số điểm hấp dẫn là 247,9 điểm).

Dựa vào lợi thế là Lãnh đạo có năng lực và tầm nhìn trong ngành công nghệ và mối quan hệ với kênh phân phối rất tốt, kết hợp với cơ hội thị trường ngành (Bảng 6 - S1S3+O1O2O4), DNPMNL cần khai thác triệt để thế mạnh là lãnh đạo có mối quen biết và quan hệ với Viettel, dựa trên mạng lưới của đối tác phủ khắp cả nước, có thể tiến hành đàm phán với Viettel và tìm các đối tác khác để phân phối ra 63 tỉnh thành, tiếp cận khách hàng của đối tác.

3.3.3. Chiến lược tận dụng ưu thế về nguồn nhân lực chất lượng cao để phát triển tính năng và giải pháp cho sản phẩm phần mềm quản lý nhân sự

Dựa vào nguồn nhân lực chất lượng cao, khả năng tận dụng sáng kiến: Với ưu thế từ Ban Giám đốc là phó Giáo sư và tiến sĩ đầu ngành về CNTT cũng như Trí tuệ nhân tạo (AI) [2], các DNPMNL cần nhanh chóng xây dựng chiến lược phát triển các tính năng cho sản phẩm phần mềm công nghệ AI (Bảng 6 - S2S4S5+O2O3), kết hợp với việc liên kết phát triển giải pháp cho phần mềm tích hợp AppStore (Bảng 6 - S1S4S5+T1T2T3). Thông qua việc có thể liên kết với các DN công nghệ (Bảng 6 - S1S3+T5) tạo đột phá về sản phẩm phần mềm của DN, vừa khai thác được nguồn lực hiện có, vừa học hỏi được kỹ thuật chuyên môn, kinh nghiệm tổ chức, quản trị của đối tác trong ngành có đặc thù quản trị CNTT có nhiều điểm khác biệt với các ngành sản xuất kinh doanh khác.

Kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy, đa số các DNPMNL chưa có chiến lược kinh doanh cụ thể, chưa phân khúc được khách hàng, thị trường [2]. Do vậy, các DNPMNL cần nhanh chóng xây dựng chiến lược kinh doanh theo mục tiêu cụ thể, tập trung vào phân khúc khách hàng cho sản phẩm phần mềm quản lý cụ thể (Bảng 6 - W2W3+T3T5). Qua đó, làm nền tảng cho các chiến lược hỗ trợ kinh doanh sản phẩm phần mềm quản lý của các DNPMNL có tính khả thi và đem lại hiệu quả cho DN. Kết hợp với việc xây dựng cơ chế chính sách khuyến khích nhân viên làm việc hướng đến khách hàng (Bảng 6 - W1W2W3+O1O2O4) và xây dựng chiến lược phát triển kết hợp với chính sách giữ và thu hút nhân lực giỏi (W1W3W5+T1T2T4), giúp cho DN có sự phát triển bền vững.

4. KẾT LUẬN

Lĩnh vực kinh doanh phần mềm nói riêng và CNTT nói chung khá phát triển trong những năm gần đây, với tốc độ phát triển và tăng trưởng mạnh. Hơn nữa, Cách mạng công nghiệp 4.0 mang lại cơ hội xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin, ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại sẽ là cơ sở để ngành CNTT tăng tốc phát triển, mở ra nhiều cơ hội cho các DN trong ngành. Tuy nhiên, các DNPMNL nói riêng và các doanh nghiệp CNTT, đặc biệt các DN nhỏ lẻ đang chịu áp lực cạnh tranh gay gắt khi thực hiện thâm nhập thị trường, không có nhiều lợi thế cạnh tranh về thương hiệu, vốn, công nghệ, nhân sự. Vì vậy, cần xây dựng chiến lược kinh doanh riêng cho sản phẩm của mình.

Từ kết quả nghiên cứu thực trạng về kinh doanh phần mềm của các DNPMNL, và kết quả phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, kết hợp với phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của phần mềm quản lý nhân sự, tác giả đề xuất các chiến lược kinh doanh sản phẩm phần mềm cho các DNPMNL tại TP.HCM, thông qua ma trận chiến lược hội nhập (QSPM) và ma trận SWOT, bao gồm: (i) *Chiến lược marketing đa dạng, mở rộng kênh phân phối, hướng quảng bá sản phẩm trực tiếp kết hợp với chiến lược tập trung vào phân khúc khách hàng trọng điểm*; (ii) *Chiến lược mở rộng thị trường phân phối thông qua việc thành lập liên doanh với DN phân phối*; (iii) *Chiến lược tận dụng ưu thế về nguồn nhân lực chất lượng cao để phát triển tính năng và giải pháp cho sản phẩm phần mềm quản lý*. Kết hợp với việc đề xuất xây dựng cơ chế chính sách khuyến khích nhân viên làm việc hướng đến khách hàng và xây dựng chiến lược phát triển kết hợp với chính sách giữ và thu hút nhân lực giỏi, giúp cho các DNPMNL nói riêng và các DN CNTT Việt Nam nói chung nâng cao khả năng hội nhập thị trường và phát triển bền vững.

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này do Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm TP.HCM bảo trợ và cấp kinh phí theo Hợp đồng số 149/HĐ-DCT ngày 31 tháng 12 năm 2019.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần ITG Việt Nam (ITG) - Tầm quan trọng của công nghệ trong việc quản lý nguồn nhân lực (2020), truy cập tại: <https://www.itgvietnam.com/tam-quan-trong-cua-cong-nghe-trong-viec-quan-tri-nguon-nhan-luc/>.
2. Công ty DPS - Kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty DPS năm 2020, TP.HCM (2020).
3. Nguyễn Thị Hương - Chiến lược cạnh tranh cho Công ty Cổ phần Phần mềm quản lý doanh nghiệp FAST, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội (2014) 1-74.
4. Nguyễn Văn Thọ - Phân tích chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần MISA, Luận văn Thạc sĩ, Đại học quốc gia Hà Nội (2011) 1-79.
5. Cao Mạnh Cường - Chiến lược phát triển sản phẩm phần mềm xuất khẩu của FPT đến năm 2020, Viện Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội (2011) 1-93.
6. Lê Mạnh Hùng - Giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh ở công ty cổ phần giải pháp và dịch vụ phần mềm Nam Việt, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội (2014) 1-82.
7. Chai Lee Goi - A review of marketing mix: 4Ps or more?, International Journal of Marketing Studies 1 (1) (2009).
8. Michael J. Baker - The marketing book, 5th edition, Butterworth-Heinemann (2002) 1-834.

9. Philip Kotler - Marketing Management, Pearson Prentice Hall (2006) 1-812.
10. Paul Field - Marketing Strategy. Elsevier & Butterworth-Heinemann (2007) 1-316.
11. David Fred R. - Quản trị chiến lược: Khái luận & các tình huống, NXB Kinh tế TP.HCM (2015) 1-694.
12. Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Sách trắng doanh nghiệp và Sách trắng hợp tác xã Việt Nam năm 2020, NXB Thống kê, Hà Nội (2020).
13. Chính phủ - Nghị quyết số 41/NQ-CP ngày 26/5/2016 về chính sách ưu đãi thuế thúc đẩy việc phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin tại Việt Nam, Hà Nội (2016).
14. Trà My - Công nghệ thông tin Việt Nam tăng tốc, Báo điện tử Quân đội nhân dân (2020), truy cập tại: <https://www.qdnd.vn/khoa-hoc-cong-nghe/trong-nuoc/cong-nghe-thong-tin-viet-nam-tang-toc-609346>.
15. Kim Ngọc - Nhiều chỉ số IT Việt Nam đứng top thế giới, Tạp chí điện tử Chất lượng và cuộc sống (2020), truy cập tại: <http://www.chatluongvacuocsong.vn/nhieu-chi-so-it-viet-nam-dung-top-the-gioi-d80137.html>.
16. Ngọc Lưu - Năm 2019, Doanh thu công nghiệp ICT Việt Nam ước đạt hơn 112 tỷ USD, Báo điện tử Nhà đầu tư (2019), truy cập tại: <https://vietnamfinance.vn/nam-2019-doanh-thu-cong-nghe-ict-viet-nam-uoc-dat-hon-112-ty-usd-20180504224233042.htm>.
17. Itnews - TopDev: Năm 2019 Việt Nam thiếu hụt hơn 90.000 nhân lực CNTT (2019), truy cập tại: <https://ictnews.vietnamnet.vn/cuoc-song-so/topdev-nam-2019-viet-nam-thieu-hut-toi-90-000-nhan-luc-cntt-35620.html>.

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY FOR HUMAN MANAGEMENT SOFTWARE PRODUCTS OF SMALL SOFTWARE DEVELOPMENT ENTERPRISES IN HO CHI MINH CITY

Nguyen Xuan Quyet*, Bui Thanh Loc
Ho Chi Minh City University of Food Industry
*Email: quyetnx@hufi.edu.vn

Small software developing enterprises in Ho Chi Minh City specialized in providing HR management software products, operation management are under fierce competitive pressure due to the small enterprises have just entered the market, have no competitiveness advantage, such as: weak distribution system, poor customer care and support services, lack of brand name, limited governance capacity, lack of capital, no marketing and sales strategy, etc. The authors used the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), the competitiveness matrix and the SWOT matrix to study the situation, analyze the influencing factors and proposed 03 groups of strategic solutions to business human management software products for the small software developing enterprises in Ho Chi Minh City.

Keywords: Business strategy, software, human resource management, QSPM matrix, competitiveness matrix, SWOT matrix.