

# CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG TỚI HIỆU QUẢ ÁP DỤNG QUẢN TRỊ TINH GỌN TRONG DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU VIỆT NAM

**Phạm Thu Hương**

*Trường Đại học Ngoại thương*

*Email: huongpt@ftu.edu.vn*

Ngày nhận: 2/5/2017

Ngày nhận bản sửa: 28/5/2017

Ngày duyệt đăng: 25/6/2017

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu phát triển mô hình đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố tới hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn dựa trên những mô hình nghiên cứu đi trước và đặc điểm của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. Các yếu tố ảnh hưởng bao gồm nhóm nhân tố lãnh đạo, khả năng truyền thông, khả năng tài chính, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc, văn hóa doanh nghiệp tới hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp xuất khẩu. Kết quả kiểm định cho thấy nhóm nhân tố lãnh đạo, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới áp dụng quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam và chưa có đủ căn cứ để kết luận về ảnh hưởng của hai nhân tố khả năng truyền thông và khả năng tài chính. Kết quả nghiên cứu phù hợp với kết quả của các nghiên cứu trước đây và với điều kiện của doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam khi mà phần lớn là doanh nghiệp vừa và nhỏ có mô hình quản trị tập trung và phân cấp thấp.*

**Từ khóa:** Doanh nghiệp xuất khẩu, quản trị tinh gọn, sản xuất tinh gọn.

## **An investigation of critical factors affecting lean performance in Vietnamese export enterprises**

### *Abstract:*

*This study develops the model to assess impact of critical factors on lean management performance based on previous models and characteristics of Vietnamese export enterprises. The critical factors include management factors, communication capability, finance capability, skills and experience of workforce, organizational culture. The findings show that the management factors, skills and experience of workforce, organizational culture have positive relationship with the performance of lean management in export enterprises meanwhile there is not enough evidence to prove the impact of communication and finance capability factors. The results are appropriate to the previous researches and characteristics of Vietnamese export enterprises, which are mainly medium and small enterprises with the centralization of management and high level of vertical integration.*

*Keywords:* Export enterprises; lean management; lean manufacturing.

## **1. Đặt vấn đề**

Quản trị tinh gọn (Lean Management) là một phương pháp quản trị hiện đại đã được triển khai thành công tại Mỹ, Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore... Mô hình quản trị tinh gọn tập trung vào việc phát hiện, nhận diện lãng phí, sử dụng các công cụ và phương pháp để giảm thiểu tối đa các hoạt động không tạo ra giá trị tăng

thêm trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, do đó, giúp doanh nghiệp giảm đáng kể thời gian thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, chi phí sản xuất kinh doanh, mặt bằng sản xuất, tăng năng suất lao động và đồng thời bồi dưỡng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh

tranh quốc tế về giá và chất lượng hàng hóa, dịch vụ ngày càng gia tăng, đòi hỏi các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam phải không ngừng đổi mới phương pháp quản trị hướng tới giảm thiểu chi phí sản xuất kinh doanh và gia tăng giá trị mang lại cho khách hàng, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Lựa chọn áp dụng quản trị tinh gọn là lựa chọn phù hợp nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

Nghiên cứu của các học giả trên thế giới đã chỉ ra những lợi ích và khả năng áp dụng của quản trị tinh gọn trong nhiều lĩnh vực khác nhau, việc tìm kiếm những điểm lãng phí về thời gian, về nguồn lực, về quy trình... không chỉ giúp cắt giảm chi phí mà còn tăng cường được chất lượng cũng như hiệu quả hoạt động. Quản trị tinh gọn đã bước đầu thu hút được sự quan tâm của giới nghiên cứu và đã được áp dụng trong hoạt động xuất khẩu tại một số doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian qua với sự hỗ trợ từ các tổ chức chính phủ Nhật Bản thông qua các chương trình hợp tác. Tuy nhiên, cho đến nay việc áp dụng mô hình quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam mới chỉ dừng lại ở việc áp dụng một cách cứng nhắc các công cụ và phương pháp của quản trị tinh gọn đã được triển khai tại các doanh nghiệp nước ngoài đi trước và chưa thật sự xây dựng được các mô hình phù hợp với điều kiện khách quan và chủ quan của Việt Nam. Điều này đòi hỏi phải có những nghiên cứu nghiêm túc về các yếu tố tác động tới áp dụng mô hình quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, tạo nền tảng để xây dựng mô hình triển khai áp dụng quản trị tinh gọn phù hợp với đặc điểm và bối cảnh văn hóa, xã hội, kinh tế tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Bài viết đưa ra mô hình phân tích các yếu tố tác động tới áp dụng quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp xuất khẩu, phân tích kết quả khảo sát về các yếu tố tác động tới áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu và đưa ra một số hàm ý về lý thuyết và thực tế áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết**

Quản trị tinh gọn được nghiên cứu từ đầu những năm 1990 bởi các học giả người Mỹ khởi đầu từ sự thành công của hệ thống sản xuất TOYOTA – TPS (Toyota Production System), tạo nên nền tảng triết lý quản trị tinh gọn cho tất cả các ngành nghề kinh doanh.

Nhóm tác giả Hiroshi Katayama & David Bennett (1996) đã phân tích các khái niệm cơ bản của sản xuất tinh gọn và xu hướng áp dụng sản xuất tinh gọn

tại các doanh nghiệp Nhật Bản, ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tới khả năng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Nhật Bản. Theo đó, sản xuất tinh gọn là phương thức sản xuất tiên tiến hướng tới đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua cắt giảm tối đa lãng phí.

Womack & Jones (1996) là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về khả năng áp dụng quản trị tinh gọn trong lĩnh vực dịch vụ, cụ thể là trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Nhóm nghiên cứu lập luận rằng để có thể áp dụng quản trị tinh gọn trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe thì điều cần thực hiện đầu tiên là phải coi khách hàng là trung tâm và chú trọng tới yếu tố thời gian cũng như sự tiện nghi của dịch vụ. Trong cuốn sách “*Tư duy tinh gọn*” (Lean Thinking) xuất bản năm 1996, James P. Womack và Daniel T. Jones đưa ra khái niệm tư duy tinh gọn là tập trung vào việc loại bỏ bất cứ thứ gì không cần thiết cho sản xuất một sản phẩm hay dịch vụ thông qua tập trung vào chính xác những gì khách hàng mong muốn.

Với tư duy tinh gọn, Womack và Jones đã mở rộng phạm vi áp dụng “quản trị tinh gọn” không chỉ trong quy trình sản xuất mà cho toàn bộ quy trình trước và sau sản xuất, cũng như mở rộng phạm vi áp dụng đối với nhiều lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề từ sản xuất đến dịch vụ. Như vậy, quá trình phát triển từ hệ thống sản xuất Toyota đến sự ra đời của phương thức sản xuất tinh gọn và sau đó là tư duy tinh gọn đã thể hiện tư tưởng xuyên suốt là sự cải tiến, hoàn thiện không ngừng.

Như vậy, quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp xuất khẩu được hiểu là hoạt động quản trị sử dụng các công cụ và phương pháp nhằm liên tục loại bỏ những lãng phí xuyên suốt trong quá trình cải tiến liên tục hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

### *Tiêu chí đánh giá hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn*

Quản trị tinh gọn được coi là hiệu quả khi những lãng phí hàng ngày được giảm thiểu và mang lại lợi ích cho người lao động, cho doanh nghiệp và giá trị gia tăng cho khách hàng. Xét từ góc độ hoạt động, hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn được hiểu là đo lường mức độ cải thiện hoạt động sau khi áp dụng quản trị tinh gọn (Karlson & Ahlstrom, 1996). Một số nghiên cứu trước đây đã nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tinh gọn và hiệu quả hoạt động (*operational performance*) đã chỉ ra rằng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn phản ánh hiệu quả hoạt động trong nội bộ doanh nghiệp như cắt giảm được các lãng phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, cắt giảm

thời gian lưu chuyển và gia tăng tính linh động trong sản xuất (Fullerton & Wempe, 2009; Jeyaraman & Teo, 2010; Prattana Punnakitikashem & cộng sự, 2013).

Xét từ góc độ tổ chức, hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn được hiểu là đo lường mức độ cải thiện vị trí của doanh nghiệp hay nói cách khác là khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường và khả năng của doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan sau khi áp dụng quản trị tinh gọn (May Chiun Lo & cộng sự, 2016). Trong một số nghiên cứu trước đây, hiệu quả tổ chức (organizational performance) được đề cập tới bao gồm hiệu quả tài chính và hiệu quả phi tài chính. Hiệu quả tài chính phản ánh khả năng sử dụng tài sản để đạt được doanh thu của doanh nghiệp (Chen & cộng sự, 2009), thông thường thể hiện qua mức tăng trưởng trong doanh thu, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản hay vốn chủ sở hữu, các chỉ tiêu này (Prattana Punnakitikashem & cộng sự, 2013; Jeyaraman & Teo, 2010). Chỉ tiêu phi tài chính phản ánh khả năng đạt được các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp và thông thường như nghiên cứu và phát triển, phát triển thị trường, định hướng thị trường (Blazevic & Lievens, 2004).

Từ những nghiên cứu trước đây và đặc điểm của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, bài viết xem xét hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp xuất khẩu bao gồm hiệu quả hoạt động thông qua đánh giá mức độ cắt giảm lãng phí và sai sót, khả năng khai thác và sử dụng cơ sở hạ tầng, chất lượng hàng hóa, dịch vụ và hiệu quả tổ chức thông qua đánh giá hiệu quả tài chính, sự hài lòng và mong muốn được đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sau khi áp dụng quản trị tinh gọn.

*Các yếu tố tác động tới áp dụng quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp*

Từ những nghiên cứu của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước, kết hợp với những đặc thù của hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu, nhóm tác giả đưa ra các nhóm yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng quản trị tinh gọn như sau:

- Nhóm nhân tố lãnh đạo

Nhân tố đầu tiên quyết định khả năng thành công của việc áp dụng quản trị tinh gọn là mức độ cam kết từ các nhà quản trị (Pius Achanga & cộng sự, 2006). Nếu không có sự cam kết và thấu hiểu từ các cấp lãnh đạo, nội dung của quản trị tinh gọn sẽ không thể lan tỏa, phổ biến sâu rộng tới toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp, không thể biến động lực thành hành động triển khai các công cụ quản trị

tinh gọn trong doanh nghiệp (Torbjorn H. Netland, 2015; Prattana Punnakitikashem & cộng sự, 2013; Alessandro Laureani & Jiju Antony, 2012).

Tư duy tinh gọn đòi hỏi nhà quản trị cần nắm vững thực tế công việc triển khai áp dụng từ cấp thấp nhất trong mỗi bộ phận, từ đó mới có thể xây dựng, định hướng cho nhân viên và đề xuất những thay đổi, cải tiến một cách hiệu quả (Tamjid Yamchello H. & cộng sự, 2014).

Quản trị tinh gọn là một quá trình triển khai lâu dài, do vậy nhà quản trị cần xây dựng được tầm nhìn và phương hướng hoạt động theo nhu cầu của thị trường và khả năng của doanh nghiệp. Chỉ khi quản trị tinh gọn được xem như một phần thiết yếu trong chiến lược phát triển doanh nghiệp mới có thể tạo ra động năng cần thiết để hỗ trợ quá trình thực thi các biện pháp cải tiến. (Jeyaraman K. & Leam Kee Teo, 2010).

Nhóm nhân tố lãnh đạo bao gồm 3 yếu tố thành phần: (i) cam kết của lãnh đạo, (ii) hiểu biết của lãnh đạo, (iii) tầm nhìn và chiến lược của lãnh đạo.

- Khả năng truyền thông

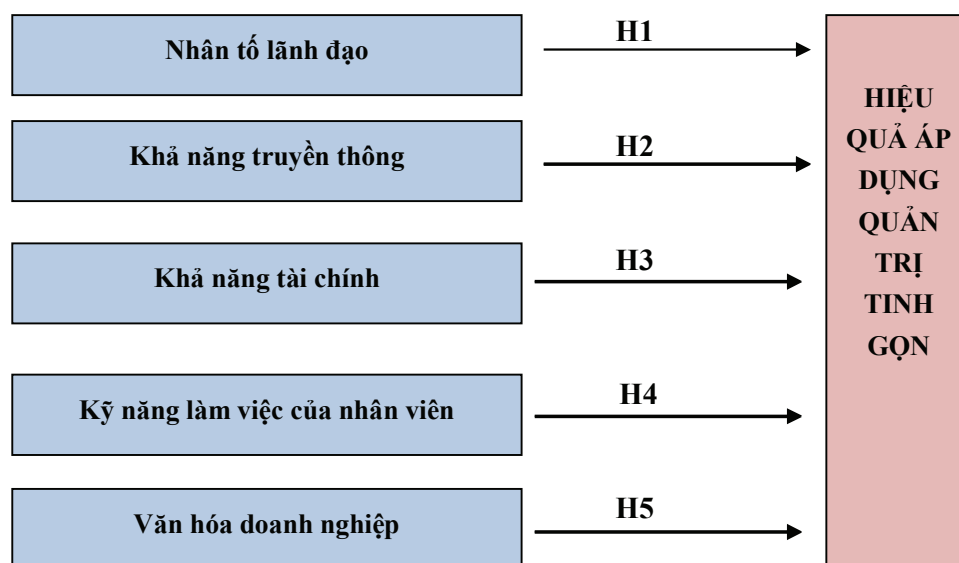
Các cấp quản lý từ cao đến thấp cũng như các nhân viên cùng quyết tâm, đồng lòng thực thi các biện pháp được đề ra sẽ là tiền đề cho sự thành công trong áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp (Antony & Banuelas, 2001). Hoạt động thường xuyên chia sẻ, làm việc theo nhóm cũng là cơ sở để tạo ra những phát kiến mới trong doanh nghiệp (Jeyaraman và Teo, 2010). Trong giai đoạn đầu thực hiện, giới thiệu, chia sẻ thông tin và thành lập nhóm chuyên môn sẽ mang lại hiệu quả tích cực trong triển khai quản trị tinh gọn (Torbjorn H. Netland, 2015). Như vậy, khả năng truyền thông thể hiện qua khả năng truyền tải thông tin liên quan tới quản trị tinh gọn tới mọi thành viên trong doanh nghiệp.

- Khả năng tài chính

Quản trị tinh gọn hướng tới cắt giảm các lãng phí và do đó tiết kiệm được chi phí. Về nguyên tắc, phần chi phí tiết kiệm được về lâu dài sẽ đủ bù đắp được phần kinh phí đầu tư mà doanh nghiệp phải bỏ ra khi triển khai áp dụng quản trị tinh gọn.

Tuy nhiên, khi bắt đầu triển khai áp dụng quản trị tinh gọn, doanh nghiệp cần có một khoản đầu tư không nhỏ trong công tác đào tạo, tập huấn nhằm nâng cao nhận thức và hiểu biết về quản trị tinh gọn của các cấp lãnh đạo và nhân viên trong công ty. Sự đánh đổi giữa chi cho đào tạo nguồn nhân lực trước mắt để hướng tới tiết kiệm chi phí trong tương lai và chi cho hoạt động tạo ra doanh thu trong ngắn hạn khiến cho một số doanh nghiệp lựa chọn bỏ qua

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu ảnh hưởng các yếu tố tới áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam**



hoặc giảm bớt nguồn kinh phí này. (Pius Achanga & cộng sự, 2006; Kiatcharoenpol & cộng sự 2014). Khả năng tài chính thể hiện qua khả năng đầu tư cho hoạt động đào tạo quản trị tinh gọn, công nghệ và phương tiện triển khai quản trị tinh gọn.

- Kỹ năng và kinh nghiệm làm việc

Nếu như các nhà quản lý hoàn thành tốt vai trò hướng dẫn, truyền đạt, triển khai các kế hoạch cải tiến, đổi mới phương thức hoạt động nhưng đội ngũ nhân viên không thực hiện đúng vai trò của mình thì việc vận dụng quản trị tinh gọn không thể thành công. Việc nâng cao trình độ, khả năng thông qua hoạt động đào tạo, tập huấn cho các cấp quản lý và nhân viên là yếu tố quyết định tới sự thành công của áp dụng quản trị tinh gọn (Torbjorn H. Netland, 2015). Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc được xem là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới áp dụng quản trị tinh gọn (Pius Achanga & cộng sự, 2006; Manoj Dora & cộng sự, 2013). Kỹ năng và kinh nghiệm làm việc của nhân viên thể hiện qua khả năng tiếp nhận phương thức quản trị mới, có khả năng tích ứng với những biến đổi trong hoạt động của doanh nghiệp, có hiểu biết về tư duy và công cụ quản trị tinh gọn.

- Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là những phẩm chất riêng biệt của một tổ chức, do vậy việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp gắn liền với quản trị tinh gọn sẽ thay đổi cách hành xử và suy nghĩ của con người. Theo Pius Achanga & cộng sự (2006), các doanh nghiệp lớn thường lựa chọn và xây dựng được văn hóa riêng trong công ty phù hợp với việc triển khai

quản trị tinh gọn, ngược lại, các doanh nghiệp nhỏ lại bị ảnh hưởng bởi tính cách của giám đốc nên khó xây dựng được văn hóa doanh nghiệp phù hợp. Doanh nghiệp khó có thể thành công trong áp dụng quản trị tinh gọn khi không xây dựng được văn hóa doanh nghiệp phù hợp với tư duy quản trị tinh gọn (Prattana Punnakitikashem & cộng sự, 2013).

Văn hóa gắn liền với quản trị tinh gọn có thể hiểu là tư tưởng tập trung hướng tới sự hài lòng của khách hàng và loại bỏ mọi lãng phí. Do vậy, việc xây dựng được văn hóa doanh nghiệp gắn liền với quản trị tinh gọn sẽ là cơ sở để nâng cao tinh thần, thái độ của toàn bộ doanh nghiệp quyết tâm thực hiện thành công quản trị tinh gọn (Alessandro Laureani & Jiju Antony, 2012; Manoj Dora & cộng sự, 2013; Tamjid Yamchello H. & cộng sự, 2014).

## 2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.2.1. Mô hình nghiên cứu

Mô hình xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu tại Việt Nam như ở Hình 1.

Theo đó, phương trình hồi quy đa biến của nghiên cứu là:  $Y = \gamma + \beta_1(X_1) + U_i$

Trong đó,  $\gamma$  là hệ số chặn,  $\beta_1$  là các hệ số hồi quy,  $U_i$  là sai số ngẫu nhiên và  $X_1$  là các yếu tố ảnh hưởng gồm khả năng lãnh đạo, khả năng truyền thông, khả năng tài chính, kỹ năng làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

5 nhóm yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam được đánh giá thông qua các chỉ tiêu cụ thể như sau:

*Nhân tố lãnh đạo (LD):*

Tên biến	Nội dung
LD1	Ban lãnh đạo thể hiện cam kết dài hạn áp dụng quản trị tinh gọn.
LD2	Lãnh đạo có hiểu biết về quản trị tinh gọn.
LD3	Lãnh đạo có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về việc áp dụng quản trị tinh gọn.

*Nhân tố khả năng truyền thông (TT):*

Tên biến	Nội dung
TT1	Các thông tin trong doanh nghiệp được truyền tải tới người lao động qua nhiều kênh khác nhau (văn bản, email...).
TT2	Đội ngũ lãnh đạo trực tiếp tham gia hướng dẫn việc thực hiện các công cụ quản trị tinh gọn.
TT3	Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức các buổi họp theo sát tiến trình thực hiện quản trị tinh gọn.

*Nhân tố khả năng tài chính (TC):*

Tên biến	Nội dung
TC1	Cơ chế khen thưởng tài chính phù hợp với những đóng góp của người lao động.
TC2	Doanh nghiệp có hệ thống quản lý đánh giá chính xác hiệu quả lao động.
TC3	Doanh nghiệp có tiềm lực tài chính đầu tư cho hoạt động đào tạo quản trị tinh gọn, thuê chuyên gia.

*Nhân tố kỹ năng làm việc (KN):*

Tên biến	Nội dung
KN1	Nhân viên có trình độ và khả năng tiếp thu nhanh.
KN2	Nhân viên có ý thức thay đổi phương thức làm việc theo hướng tích cực hơn.
KN3	Nhân viên được đào tạo tốt và được tạo điều kiện thuận lợi để áp dụng quản trị tinh gọn.

*Nhân tố văn hóa doanh nghiệp (VH):*

Tên biến	Nội dung
VH1	Văn hóa doanh nghiệp hướng tới khuyến khích người lao động được thể hiện bản thân.
VH2	Môi trường làm việc của doanh nghiệp thân thiện, cởi mở
VH3	Mọi người được khuyến khích chia sẻ kinh nghiệm làm việc
VH4	Khả năng hợp tác, gắn kết trong công việc cao

*Các tiêu chí đánh giá hiệu quả áp dụng Quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp (HQ):*

Tên biến	Nội dung
HQ1	QTTG giúp cắt giảm lãng phí và sai sót.
HQ2	QTTG giúp nâng cao hiệu quả khai thác và sử dụng cơ sở hạ tầng.
HQ3	QTTG giúp nâng cao hiệu quả tài chính.
HQ4	QTTG giúp nâng cao chất lượng hàng hóa, dịch vụ (gia tăng giá trị cho khách hàng).
HQ5	QTTG giúp gia tăng sự hài lòng và mong muốn được đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp.
HQ6	QTTG giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp

*2.2.2. Giả thuyết nghiên cứu*

Căn cứ trên những lý luận được phân tích tại mục 2.1, các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

H1	Nhóm nhân tố lãnh đạo có tác động làm tăng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam.
H2	Nhóm nhân tố về khả năng truyền thông có tác động làm tăng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam.
H3	Nhóm nhân tố về khả năng tài chính có tác động làm tăng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam.
H4	Nhóm nhân tố về kỹ năng làm việc có tác động làm tăng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam.
H5	Nhóm nhân tố văn hóa doanh nghiệp có tác động làm tăng hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu tại khu vực phía Bắc. Một mẫu thuận tiện với cỡ mẫu được tiếp cận theo Hair & cộng sự (1998). Mô hình được xây dựng với 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng và 16 biến quan sát. Theo đó, kích thước mẫu tối thiểu là  $16 \times 5 = 80$ . Khảo sát được tiến hành trong khoảng thời gian từ tháng 11 đến tháng 12 năm 2016 đối với các doanh nghiệp xuất khẩu tại khu vực miền Bắc dưới hình thức gửi bảng hỏi tới các giám đốc doanh nghiệp thông qua gặp trực tiếp, bưu điện và email. Số phiếu được gửi đi là 250 phiếu, số phiếu hợp lệ thu về là 107 phiếu.

Dựa vào mô hình lý thuyết trên đây, bảng hỏi gồm 22 câu hỏi đánh giá các yếu tố ảnh hưởng được xây dựng, trong đó 16 câu hỏi về các yếu tố và 6 câu hỏi về hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn. Bảng hỏi trước khi chính thức được tiến hành điều tra đã được nghiên cứu thử nghiệm bởi các chuyên gia để

đảm bảo tính dễ hiểu đối với người trả lời. Thang điểm Likert với 5 mức độ được sử dụng để ghi nhận kết quả cho từng câu trả lời. Theo đó, mức độ thấp nhất 1 tương ứng với câu trả lời “Hoàn toàn không đồng ý”, mức độ cao nhất 5 tương ứng với câu trả lời “Hoàn toàn đồng ý”.

Thang đo và độ tin cậy của biến quan sát được đánh giá bằng hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) và Cronbach's Alpha, yêu cầu để thang đo được chấp nhận là loại bỏ các biến số có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,7. Sau khi xác định độ tin cậy của biến quan sát, nghiên cứu thực hiện kiểm định mô hình bằng phương pháp hồi quy đa biến với mức ý nghĩa từ 5%. Các phân tích dữ liệu được thực hiện với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS (SPSS Statistics 20).

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Độ tin cậy của các thang đo

**Bảng 1: Giá trị Cronbach Alpha kiểm định sự phù hợp của thang đo**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha = 0.915 cho thang đo nhân tố lãnh đạo				
LD1	8.1869	1.436	0.846	0.877
LD2	8.3458	1.115	0.816	0.909
LD3	8.2336	1.294	0.862	0.852
Cronbach's Alpha = 0.866 cho thang đo nhân tố truyền thông				
TT1	8.0841	1.455	.667	.884
TT2	8.1495	1.355	.833	.729
TT3	8.2523	1.455	.740	.815
Cronbach's Alpha = 0.923 cho thang đo nhân tố tài chính				
TC1	7.5421	1.232	.825	.902
TC2	7.5701	1.172	.858	.876
TC3	7.6168	1.239	.846	.886
Cronbach's Alpha = 0.821 cho thang đo nhân tố kỹ năng làm việc				
KN1	8.0000	1.075	.844	.591
KN2	7.8692	1.266	.588	.835
KN3	8.1308	1.058	.623	.820
Cronbach's Alpha = 0.883 cho thang đo nhân tố văn hóa doanh nghiệp				
VH1	11.6636	2.829	.831	.825
VH2	11.7850	2.736	.699	.868
VH3	11.8037	2.820	.678	.875
VH4	11.9065	2.501	.797	.830
Cronbach's Alpha = 0,798 cho thang đo hiệu quả				
HQ1	19.9439	6.091	.772	.718
HQ2	20.6355	7.743	.240	.831
HQ3	20.4486	6.438	.568	.764
HQ4	19.9907	6.368	.723	.733
HQ5	20.7290	6.086	.632	.748
HQ6	20.2150	6.510	.456	.795

**Bảng 2: Kết quả phân tích hồi quy**

Coefficients					
Variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.282	.314		.899	.371
LD	.464	.103	.463	4.523	.000
TT	.000	.088	.000	.003	.998
TC	.018	.092	.017	.195	.846
KN	.211	.103	.193	2.052	.043
VH	.259	.092	.251	2.816	.006
R-Sq= 0.627, F = 33.998, Sig. = 0.000					

Kết quả đo lường độ tin cậy của các thang đo cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy, hệ số Cronbach's Alpha đều trên 0.7 và hệ số tương quan biến – tổng đều đạt trên 0.3, các giá trị được thể hiện trong Bảng 1.

#### 4.2. Kiểm định các giả thuyết

Kết quả phân tích hồi quy các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu được thể hiện ở Bảng 2.

Kết quả phân tích Anova với kết quả thống kê  $F = 33,998$  và giá trị  $Sig. = 0,000 < 5\%$  chứng tỏ tất cả các biến trong mô hình hồi quy là cùng có tác động lên biến phụ thuộc. Ngoài ra, các biến trong mô hình giải thích cho 62,7% thay đổi ở biến phụ thuộc. Điều này cho thấy mức độ giải thích, hay sự phù hợp của mô hình nghiên cứu là khá cao.

Ở mức ý nghĩa thống kê 0,05, kết quả hồi quy cho thấy có 3 nhóm nhân tố có mối tương quan trong mô hình là nhóm nhân tố lãnh đạo (LD), kỹ năng (KN) và nhân tố văn hóa (VH) với giá trị sig. lần lượt là 0,000, 0,043 và 0,006 đều nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05. Các hệ số hồi quy lần lượt là 0,464, 0,211 và 0,259 chứng tỏ các yếu tố lãnh đạo, kỹ năng làm việc và văn hóa có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu của Việt Nam.

Nhóm nhân tố truyền thông và khả năng tài chính có mức ý nghĩa thống kê lần lượt là sig. = 0,998 và

0,846  $> 0.05$  cho thấy với số liệu khảo sát không có đủ cơ sở để kết luận hai nhóm nhân tố này có mối tương quan với hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn. Trên cơ sở đó nghiên cứu đưa ra các kết luận về các giả thuyết nghiên cứu như trình bày ở Bảng 3.

#### 5. Kết luận và hàm ý

##### 5.1. Kết luận về mặt lý thuyết

Kết quả nghiên cứu chỉ ra cho thấy để áp dụng quản trị tinh gọn hiệu quả tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, nhà quản trị cần thể hiện cam kết, khả năng hiểu biết và tầm nhìn chiến lược rõ ràng trong việc áp dụng quản trị tinh gọn. Đây có thể coi là điều kiện đầu tiên và tiên quyết mang lại thành công cho doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp gắn liền với quản trị tinh gọn sẽ là cơ sở để nâng cao tinh thần, thái độ làm việc của toàn bộ cán bộ công nhân viên. Bên cạnh đó, kỹ năng làm việc tích cực, trình độ và khả năng tiếp thu nhanh cũng là điều kiện giúp doanh nghiệp áp dụng triệt để các công cụ quản trị tinh gọn nhằm tối đa hóa giá trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu không đi ngược lại với các nghiên cứu trước đây của các học giả trên thế giới về các yếu tố tác động tới áp dụng quản trị tinh gọn, đặc biệt phù hợp với kết quả nghiên cứu của Pius Achanga & cộng sự (2006) khi nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới triển khai quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Anh, và nhóm tác giả Tamjid Yamchello & cộng sự (2014) khi nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng hệ

**Bảng 3: Kết luận về các giả thuyết nghiên cứu đặt ra**

Giả thuyết	Dấu của hệ số hồi quy tương ứng	Có ý nghĩa thống kê ở mức 5%	Kết luận về giả thuyết nghiên cứu
H1	+	Có	Xác nhận
H2	+	Không	Bác bỏ
H3	+	Không	Bác bỏ
H4	+	Có	Xác nhận
H5	+	Có	Xác nhận

thống sản xuất tinh gọn trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Malaysia.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu chưa chỉ ra được mối quan hệ giữa khả năng truyền thông, khả năng tài chính với hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu. Để lý giải cho điều này tác giả cho rằng do các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam phần nhiều là doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc hoạt động quản trị được thực hiện tập trung và mức độ phân cấp thấp, do đó, việc triển khai sẽ phụ thuộc nhiều vào nhân tố lãnh đạo hay nói cách khác là ý chí của lãnh đạo doanh nghiệp được truyền trực tiếp tới nhân viên, chính bởi vậy, đánh giá mức độ ảnh hưởng của khả năng truyền thông tới triển khai áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu có quy mô nhỏ ở mức độ thấp hơn tại các doanh nghiệp lớn. Trước bối cảnh cạnh tranh quốc tế ngày càng gia tăng, phần lớn các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam đều ý thức và đang từng bước cải tiến phương thức quản trị, mặc dù vậy, do quy mô nhỏ, không nhiều doanh nghiệp lựa chọn giải pháp áp dụng công nghệ thông tin để thay đổi toàn bộ hệ thống sản xuất kinh doanh xuất khẩu, thay vào đó các doanh nghiệp lựa chọn giải pháp áp dụng quản trị tinh gọn như là một công cụ hỗ trợ với chi phí thấp nhất.

### **5.2. Một số hàm ý về áp dụng quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định điều kiện quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của việc áp dụng quản trị tinh gọn vẫn là yếu tố con người. Trong việc áp dụng quản trị tinh gọn, vai trò của lãnh đạo là vô cùng quan trọng. Lãnh đạo định hướng, xác lập mục tiêu, phân bổ và hoạch định các nguồn lực cũng như những kế hoạch cần thiết cho kế hoạch triển khai thành công. Quan điểm của lãnh đạo sẽ quyết định phương thức áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp, chẳng hạn như, việc sử dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ cho áp dụng quản trị tinh gọn hay không cũng sẽ ảnh hưởng tới việc lựa chọn công cụ và phương pháp quản trị tinh gọn khi triển khai.

Kỹ năng làm việc của nhân viên có tác động khá lớn hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. Phần lớn nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp xuất khẩu vừa và nhỏ thường có trình độ thấp hơn các doanh nghiệp lớn, bên cạnh đó, các doanh nghiệp xuất khẩu vừa và nhỏ thường ký hợp đồng thời vụ với một nhóm đối tượng người lao động nhằm tiết kiệm chi phí, chính bởi vậy

họ thường ngại thay đổi phương thức và môi trường làm việc. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả cho rằng kỹ năng làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp xuất khẩu vừa và nhỏ có thể là yếu tố cản trở tới hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn. Do đó, doanh nghiệp cần tập trung và chủ động triển khai các giải pháp cải thiện yếu tố này. Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, người lao động luôn là những người am hiểu nhất về công việc, là những người trực tiếp triển khai các giải pháp áp dụng quản trị tinh gọn, là những nhân tố tạo ra khác biệt hóa giữa chính sách quản trị tinh gọn áp dụng tại các doanh nghiệp khác nhau. Trong khi lãnh đạo doanh nghiệp là những người khởi động cho các quá trình áp dụng quản trị tinh gọn, đưa ra tầm nhìn, định hướng và chính sách triển khai quản trị tinh gọn, người lao động đóng vai trò xuyên suốt trong quá trình triển khai tại tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình áp dụng quản trị sản xuất tinh gọn. Trong phần lớn các doanh nghiệp khảo sát, việc thường xuyên khích lệ mọi người từ cấp thấp nhất đề xuất cải tiến và tham gia vào quá trình thực hiện cải tiến đã được quan tâm. Tuy nhiên, văn hóa cải tiến chưa được hình thành rõ nét trong các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu của Việt Nam. Theo số liệu điều tra, yếu tố “Văn hóa doanh nghiệp hướng tới khuyến khích người lao động được thể hiện bản thân” được đánh giá cao nhất trong các nhân tố liên quan đến văn hóa doanh nghiệp. Điều này dễ hiểu bởi vì để thực hiện thành công quản trị tinh gọn, các doanh nghiệp cần xây dựng chính sách, chế độ và cách thức hướng tới khuyến khích người lao động nhiệt huyết, cống hiến và chủ động sáng tạo trong quá trình làm việc.

### **5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai**

Nghiên cứu được triển khai trên mẫu nghiên cứu là các doanh nghiệp xuất khẩu ở các tỉnh miền Bắc và chưa phân tích chuyên sâu theo lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu của doanh nghiệp, nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng quy mô mẫu nghiên cứu và nghiên cứu chuyên sâu theo lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu. Trong tương lai, khi quản trị tinh gọn được áp dụng một cách phổ biến hơn tại các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp xuất khẩu nói riêng, việc bổ sung thêm các yếu tố ảnh hưởng trong mô hình lý thuyết cho phù hợp với trình độ phát triển trong quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị tinh gọn nói riêng là cần thiết.



## Tài liệu tham khảo

- Alessandro Laureani & Jiju Antony (2012), 'Critical Success Factors for the Effective Implementation of Lean Sigma', *International Journal of Lean Six Sigma*, 3, Iss. 4, pp. 274-283.
- Antony, J. & Banuelas, R. (2001), 'A strategy for survival', *Manufacturing Engineer*, 80 (3), 119-121.
- Chen, J. S. & Tsou, H. T., Huang, A. Y. H. (2009), 'Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance', *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Fullerton, R. R. & Wempe, W. (2009), 'Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance', *International Journal of Operations and Production Management*, 29, 214-240.
- Hiroshi Katayama & David Bennett (1996), 'Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective', *International Journal of Operations & Production Management*, 16 (2), 8 - 23.
- J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham & William C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Jeyaraman K. & Leam Kee Teo (2010), 'A conceptual framework for critical success factors of lean Six Sigma', *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 191-215.
- Karlsson, C. & Ahlstrom, P. (1996), 'Assessing changes towards lean production', *International Journal of Production Research*, 46, 5633-5649.
- Kiatcharoenpol.T, Laosirihongthong.T, Chaiyawong.P & Glincha-em.C (2014), *A Study of Critical Success Factors and Prioritization by Using Analysis Hierarchy Process in Lean Manufacturing Implementation for Thai SMEs*, 5<sup>th</sup> International Asia Conference on Industrial Engineering and Management Innovation (IEMI 2014), 295-299.
- Manoj Dora, Maneesh Kumar, Dirk Van Goubergen, Adrienn Molnar & Xavier Gellync (2013), 'Operational performance and critical success factors of lean manufacturing in European food processing SMEs', *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), 156-164.
- May Chiun Lo, Yin Chai Wang, Constance Rinen Justin Wah & T. Ramayah (2016), 'The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach', *Review of Business Management*, 18(61), 370-391.
- Pius Achanga, Esam Shehab, Rajkumar Roy & Geoff Nelder (2006), 'Critical success factors for lean implementation within SMEs', *Journal of manufacturing Technology Management*, 17, 460-471.
- Prattana Punnakitikashem, Nattapan Buavaraporn & Lin Chen (2013), 'An investigation of factors affecting lean implementation success of Thai Logistics Companies', *Journal of Operations Management*, 376-390.
- Tamjid Yamchello H., Samin R. & Tamjidyamcholo A. (2014), 'A review of Critical success factors in the adoption of lean production system by small and medium sized enterprises', *Applied Mechanics and Materials*, 564, 627-631.
- Torbjorn H.Netland (2015), 'Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies', *International Journal of Production Research*, DOI:10.1080/00207543.2015.1096976
- Womack J, Jones D (1996), *Lean Thinking*, New York: Simon & Schuster New York.