

176 2117

VAI TRÒ CỦA BAN LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Thanh Hải*

Tóm tắt

Bài viết này phân tích tác động của các phẩm chất và năng lực của ban lãnh đạo đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam. Kết quả phân tích thực nghiệm hồi quy trên mẫu 206 DNNVV cho thấy 3 yếu tố kinh nghiệm, khả năng định hướng kinh doanh tốt và số lượng thành viên Ban lãnh đạo có tác động tích cực nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNVV. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của DNNVV, trong đó quan trọng nhất là việc cần thiết phải tăng cường kinh nghiệm thực tế, năng lực và số lượng thành viên trong ban lãnh đạo của DNNVV.

Từ khóa: Ban lãnh đạo, doanh nghiệp, đặc điểm, hiệu quả, DNNVV, Việt Nam.

1. Mở đầu

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) hiện đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế nước ta, tạo ra nhiều việc làm, giúp duy trì tỷ lệ thất nghiệp thấp tại Việt Nam trong những năm qua và đóng góp ngày càng nhiều cho ngân sách quốc gia. Theo Kế hoạch phát triển DNNVV giai đoạn 2011-2015 tại Việt Nam: cả nước có 350.000 DNNVV mới thành lập và đến cuối năm 2015 dự kiến có khoảng 500.000 DNNVV đang hoạt động, đóng góp cho nền kinh tế khoảng 40% GDP, 30% tổng thu ngân sách nhà nước; tạo ra được 3,5 - 4 triệu việc làm mới. Tuy nhiên, theo số liệu Hiệp hội

DNNVV Việt Nam được công bố ngày 21/9/2015 tại hội thảo “Việt Nam trong bối cảnh kinh tế mới: Một số vấn đề về lao động và doanh nghiệp nhỏ và vừa”, DNNVV có quy mô nhỏ nhỏ dần (2,1% quy mô vừa, 28,8% quy mô nhỏ, 69,1% siêu nhỏ), phạm vi hoạt động hẹp, cơ cấu chưa hợp lý cả về ngành nghề... Khu vực DNNVV đối mặt với khả năng thu hẹp quy mô sản xuất - kinh doanh ở một số lĩnh vực, tiếp tục hoạt động cầm chừng, thậm chí phải phá sản. Một trong những nguyên nhân là do các DNNVV thiếu nguồn lao động chất lượng cao, thiếu các nhà quản lý lãnh đạo có đủ khả năng định hướng phát triển đúng đắn trong bối cảnh kinh tế cạnh tranh và hội nhập sâu rộng hiện nay.

So với các doanh nghiệp lớn sở hữu ban lãnh đạo và đội ngũ quản lý đông về số lượng, đảm bảo hoặc tương đối dễ dàng xây dựng

*Nguyễn Thanh Hải, Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.

phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, các DNNVV chủ yếu dựa vào năng lực của người sáng lập và điều hành trực tiếp, cụ thể thường gắn với chủ doanh nghiệp. Trên thế giới, đã có nhiều công trình nghiên cứu phân tích vai trò của ban lãnh đạo đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Một số tập trung vào tầm ảnh hưởng của ban lãnh đạo trong các công ty đa quốc gia⁵; một số nghiên cứu tầm ảnh hưởng của họ trong các DNNVV nhưng chủ yếu trong ngành sản xuất⁶. Tại Việt Nam, vai trò và tầm ảnh hưởng của ban lãnh đạo đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh trong các DNNVV vẫn là chủ đề mới, mới nhận được nhiều sự quan tâm của một số ít nhà nghiên cứu⁷.

Trên cơ sở vai trò của DNNVV, tính cấp thiết cả về thực tiễn và lý thuyết, tác giả tập trung đi sâu và nghiên cứu vai trò của ban lãnh đạo đối với hoạt động kinh doanh của các DNNVV tại Việt Nam. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các DNNVV nước ta.

2. Cơ sở lý luận

2.1 Học thuyết nguồn lực và vai trò của ban lãnh đạo

Nghiên cứu của Penrose (1959) là nền tảng của học thuyết nguồn lực, trong đó nhấn mạnh mối quan hệ giữa các nguồn lực, khả năng và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp và vai trò điều hướng của các nhà quản lý, lãnh đạo trong quá trình chuyển đổi các nguồn lực đáng giá thành lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Một số nguồn lực giúp doanh nghiệp đạt được các chiến lược và lợi thế cạnh tranh, trong khi các nguồn lực khác cho phép doanh nghiệp đạt được hiệu quả tài chính trong dài

hạn⁸. Tuy nhiên, chỉ các nguồn lực có giá trị, hiếm, không thể bắt chước mới mang lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh bền vững⁹. Không phải chỉ những doanh nghiệp lớn mới có lợi thế cạnh tranh, các DNNVV có thể đạt được lợi thế cạnh tranh khi họ biết cách tận dụng sẵn có để tạo ra các nguồn lực riêng biệt¹⁰. Chính vì vậy, DNNVV có cơ hội cạnh tranh nếu như họ có khả năng lớn hơn trong đổi mới, linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi.

Học thuyết nguồn lực cho rằng kinh nghiệm, văn hóa doanh nghiệp và năng lực kỹ thuật của ban lãnh đạo là những yếu tố chính dẫn đến sự thành công của doanh nghiệp¹¹. Theo học thuyết nguồn lực, kỹ năng quản lý của ban lãnh đạo là ví dụ điển hình của một nguồn lực mà các doanh nghiệp có thể dùng để phân biệt với đối thủ cạnh tranh. Barney (1991) cho rằng ban lãnh đạo là một nguồn lực quan trọng bởi họ có tầm ảnh hưởng rất lớn trong việc đưa ra các quyết định về chiến lược và thực thi các quyết định đó.

2.2 Quan hệ giữa các đặc tính của ban lãnh đạo và hiệu quả kinh doanh của DNNVV

Các tài liệu nghiên cứu trước đây đã đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về ban lãnh đạo. Trong đó, theo định nghĩa khái quát nhất, ban lãnh đạo bao gồm ít nhất hai cá nhân¹². Trong các DNNVV, ban lãnh đạo thường là những người sáng lập doanh nghiệp.

Ban lãnh đạo có vai trò quan trọng trong việc điều hành các hoạt động thường xuyên và xây dựng định hướng, chiến lược phát triển hiện tại và trong tương lai của các doanh

⁵Nielsen, 2010.

⁶Birley và Westhead, 2006.

⁷Trần Kiều Trang, 2012; Nguyễn Thị Anh Trâm, 2014

⁸Wernerfelt 1984; Barney 1991.

⁹Wernerfelt 1984; Barney 1991.

¹⁰Porter, 1985.

¹¹Hamel và Prahalad, 1996.

¹²Cooney, 2005.

nghiệp¹³. Những đặc tính cá nhân của ban lãnh đạo, cụ thể đối với các DNNVV là của chủ doanh nghiệp, theo nhiều nghiên cứu, có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DNNVV¹⁴. Hiệu quả kinh doanh này được đánh giá theo nhiều tiêu chí khác nhau tùy bối cảnh, quy mô doanh nghiệp, như theo lợi nhuận, doanh thu, thị phần, mục tiêu và mức độ hài lòng của lãnh đạo doanh nghiệp.

Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả tập trung phân tích 5 đặc điểm cơ bản của ban lãnh đạo DNNVV, gồm quy mô hay số lượng thành viên ban lãnh đạo, độ tuổi trung bình, trình độ học vấn, kinh nghiệm, khả năng định hướng kinh doanh của ban lãnh đạo DNNVV. Mức độ hài lòng của các thành viên ban lãnh đạo về tình hình hoạt động chung của doanh nghiệp cũng được dùng để đánh giá hiệu quả hoạt động của DNNVV. Mức độ hài lòng càng cao cho thấy hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp càng cao. Hiệu quả kinh doanh là yếu tố phản ánh kết quả từ những nỗ lực của cả doanh nghiệp nói chung và ban lãnh đạo nói riêng.

Độ tuổi trung bình: Nhiều tài liệu nghiên cứu công nhận rằng nhóm các nhà lãnh đạo trẻ thường năng động hơn nhóm các nhà lãnh đạo lớn tuổi hơn. Các nhà lãnh đạo lớn tuổi ít khả năng nắm bắt những ý tưởng mới và có năng lực hạn chế khi đối phó với các tình huống khó khăn, điều đó có thể giải thích cho việc họ luôn chấp nhận một lập trường bảo thủ hơn¹⁵. Tác giả cho rằng những nhà lãnh đạo lớn tuổi có bề dày kinh nghiệm và khả năng quản lý doanh nghiệp tốt hơn, nhưng lại thường không phù hợp với DNNVV.

Giả thuyết 1: *Độ tuổi trung bình ban lãnh đạo càng trẻ thì hiệu quả của DNNVV càng cao.*

Trình độ học vấn: Các DNNVV hoạt động trong nền kinh tế tri thức với mức độ hội nhập ngày càng cao như hiện nay luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi ban lãnh đạo phải nắm bắt được những cơ hội, chủ động vượt qua thách thức cũng như luôn phải cạnh tranh lẫn nhau và với các doanh nghiệp lớn để tồn tại. Các nhà lãnh đạo với trình độ học vấn cao có khả năng đưa ra những quyết định có giá trị bởi họ có khả năng nhận thức và phân tích các thông tin và thực thi những quyết định phức tạp¹⁶. Hơn nữa, trình độ học vấn cao sẽ dễ dàng thích nghi với sự biến động, rủi ro của thị trường và cởi mở hơn trong đổi mới¹⁷). Bởi vậy, tác giả cho rằng ban lãnh đạo với trình độ học vấn cao sẽ giúp doanh nghiệp theo đuổi các mục tiêu kinh doanh tốt hơn và họ sẽ quan tâm hơn đến việc quốc tế hóa các mục tiêu đó.

Giả thuyết 2: *Trình độ học vấn của ban lãnh đạo càng cao thì hiệu quả của DNNVV càng cao.*

Kinh nghiệm: Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để kiểm chứng mối quan hệ giữa kinh nghiệm làm việc và quản lý trước đó của các thành viên ban lãnh đạo và hiệu quả của doanh nghiệp. Đa phần đều cho rằng kinh nghiệm làm việc và quản lý của ban lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh tế của các doanh nghiệp mới nhưng nó cũng không có ảnh hưởng đáng kể đến sự tồn tại của doanh nghiệp¹⁸. Ban lãnh đạo gồm những thành viên đến từ những công ty có quy mô lớn luôn mang đến những kiến thức đa dạng và có thể áp dụng vào doanh nghiệp hiện tại, và khuyến khích sự đổi mới và phát hiện ra nhiều sự lựa

¹³Escriba - Esteve và các cộng sự, 2009.

¹⁴Trần Kiều Trang, 2012.

¹⁵Herrmann và Datta, 2006.

¹⁶Nguyễn Thị Anh Trâm, 2014.

¹⁷Wally và Becerra, 2001.

¹⁸Colombo và Grill, 2005; Trần Kiều Trang, 2012.

chọn mới¹⁹. Tương tự, theo Cereolaa và các cộng sự (2013), ban lãnh đạo của một doanh nghiệp có kinh nghiệm trước đó thường có mức tăng trưởng cao hơn so với một ban lãnh đạo có ít kinh nghiệm hơn.

Giả thuyết 3: *Ban lãnh đạo càng nhiều kinh nghiệm thì hiệu quả của DNNVV càng cao.*

Khả năng định hướng kinh doanh: Định hướng kinh doanh là khả năng của nhà lãnh có thể khai thác hiệu quả các nguồn lực và theo đuổi hiệu suất kinh doanh tốt hơn tại các thị trường khác nhau. Định hướng kinh doanh tốt hỗ trợ doanh nghiệp nhận ra cơ hội tại các thị trường mới, bởi vậy nó có một tác động tích cực trong hoạt động hội nhập quốc tế của doanh nghiệp. Định hướng kinh doanh của ban lãnh đạo có liên quan mật thiết và tích cực đến hiệu suất của doanh nghiệp trên trường quốc tế²⁰. Hơn nữa, tầm quan trọng của định hướng kinh doanh đã được chứng minh trong nhiều nghiên cứu, nghĩa là sự sáng tạo, chủ động, và chấp nhận rủi ro của ban lãnh đạo sẽ có liên quan mật thiết đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp²¹.

Giả thuyết 4: *Khả năng định hướng kinh doanh của ban lãnh đạo càng cao thì hiệu quả của DNNVV càng cao.*

Quy mô ban lãnh đạo: Theo nghiên cứu của Cohen và Bailey (1997), thành phần ban lãnh đạo là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ban lãnh đạo của DNNVV thường gồm hai hoặc nhiều cá nhân cùng nhau góp vốn chủ sở hữu, cùng nhau khởi nghiệp và tham gia tích cực vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp²². Điều đó cho thấy các

thành viên trong ban lãnh đạo sẽ có những nét tính cách khác nhau dẫn đến những quan điểm khác nhau trong việc điều hành doanh nghiệp. Khi quy mô ban lãnh đạo tăng, nhiều ý kiến cho rằng giá trị và lợi nhuận doanh nghiệp cũng sẽ tăng, nhờ những quyết định sáng suốt hơn, trên cơ sở hiểu biết của đông thành viên hơn, trong việc điều hành doanh nghiệp, góp phần nâng cao tính sáng tạo và hiệu suất lao động²³. Tuy nhiên, một ban lãnh đạo có quy mô lớn có thể sẽ phải đối mặt với những xung đột mạnh mẽ hơn bởi những quan điểm khác biệt luôn luôn chiếm ưu thế²⁴. Mặc dù vậy, tác giả vẫn theo quan điểm rằng đội ngũ lãnh đạo càng đông sẽ tác động tích cực hơn đến hiệu quả của DNNVV.

Giả thuyết 5: *Số lượng thành viên ban lãnh đạo càng lớn thì hiệu quả của DNNVV càng cao.*

3. Phương pháp nghiên cứu

Trong phạm vi nghiên cứu này, trước tiên, tác giả thực hiện phương pháp nghiên cứu lý luận trên cơ sở phân tích và tổng hợp các nghiên cứu của tác giả trong và nước ngoài, các bài báo, sách, hội thảo về DNNVV. Từ đó, tác giả đã phát triển cơ sở lý luận và các giả thuyết nghiên cứu của bài viết như đã trình bày trên đây. Tiếp đến, mô hình hồi quy với 05 biến độc lập và 01 biến kiểm soát được xây dựng như sau:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \dots + a_6x_6 + \varepsilon$$

Trong đó:

- Y là hiệu quả kinh doanh của DNNVV
- a_0, a_1, \dots, a_6 : các hệ số cần tìm
- x_1, \dots, x_6 : Các đặc điểm của ban lãnh đạo được giả định có tác động đến hiệu quả kinh doanh của DNNVV, bao gồm: độ tuổi trung bình, trình

¹⁹Amabile và các cộng sự, 1996

²⁰Cereolaa và các cộng sự, 2005

²¹Trần Kiều Trang, 2012

²²Colombo và Grill, 2005

²³Certo và các cộng sự, 2006

²⁴Escriba-Esteve và các cộng sự, 2009

độ học vấn, kinh nghiệm làm việc trước đây, khả năng định hướng, số thành viên trong ban lãnh đạo và biến kiểm soát là số lượng lao động trong doanh nghiệp.

▪ ε: sai số chuẩn.

Để kiểm định mô hình hồi quy và các giả thuyết nghiên cứu, bài viết thực hiện điều tra bảng hỏi về tác động của các đặc điểm của ban lãnh đạo đến hiệu quả kinh doanh của DNNVV tại Việt Nam. Phiếu điều tra được thiết kế gồm 9 câu hỏi liên quan đến thông tin chung của ban lãnh đạo như độ tuổi, trình độ học vấn...; thông tin về doanh nghiệp như loại

hình, lĩnh vực hoạt động...; những đánh giá của ban lãnh đạo liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Sau đó, bảng hỏi điều tra được gửi đến các DNNVV cả nước Việt Nam chủ yếu qua đường email và fax, để thu được những thông tin khách quan, thực tế và cập nhật. Sau khi nhận được phản hồi, các bảng hỏi bị thiếu những thông tin quan trọng sẽ bị loại bỏ; cuối cùng, tác giả đã thu thập được 206 bảng hỏi đạt yêu cầu về các đối tượng tham gia với đánh giá của họ về mức độ hài lòng khác nhau. Thông tin mẫu điều tra được trình bày trong bảng 01 dưới đây.

Bảng 1: Thống kê miêu tả các biến độc lập và phụ thuộc

| Tiêu chí | Số lượng | Tỷ lệ | Tiêu chí | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------|------------|-------------|--------------------------|------------|-------------|
| Loại hình | 206 | 100% | Lĩnh vực | 206 | 100% |
| DNNN | 4 | 1,94% | Nông, lâm, thủy sản | 17 | 8,25% |
| DN tư nhân | 40 | 19,42% | Thương mại | 55 | 26,70% |
| Công ty hợp danh | 26 | 12,62% | Dịch vụ | 59 | 28,64% |
| Cty TNHH tư nhân | 58 | 28,16% | Thủ công mỹ nghệ | 26 | 12,62% |
| Công ty cổ phần | 67 | 32,52% | Công nghiệp | 18 | 8,74% |
| DN liên doanh | 5 | 2,43% | Xây dựng | 31 | 15,05% |
| 100% nước ngoài | 6 | 2,91% | Số thành viên BLĐ | 206 | 100% |
| Số lao động | 206 | 100% | 1 người | 7 | 3,40% |
| Dưới 10 LĐ | 57 | 27,67% | 1-3 người | 25 | 12,14% |
| Từ 10-49 LĐ | 89 | 43,20% | 4 – 6 người | 107 | 51,94% |
| Từ 50-99 LĐ | 39 | 18,93% | 7 -10 người | 52 | 25,24% |
| Từ 100-299 LĐ | 21 | 10,19% | Trên 10 người | 15 | 7,28% |
| Độ tuổi | 206 | 100% | Học vấn | 206 | 100% |
| Dưới 30 tuổi | 4 | 1,94% | Dưới PTTH | 4 | 1,94% |
| 30-39 tuổi | 67 | 32,52% | PTTH | 16 | 7,77% |
| 40-49 tuổi | 52 | 25,24% | Cao đẳng | 28 | 13,59% |

| | | | | | |
|--------------------------|------------|-------------|------------------|------------|-------------|
| 50-59 tuổi | 49 | 23,79% | Đại học | 122 | 59,22% |
| > 60 tuổi | 34 | 16,50% | Thạc sỹ, Tiến sỹ | 36 | 17,48% |
| Kinh nghiệm | 206 | 100% | Năng lực | 206 | 100% |
| Dưới 1 năm | 21 | 10,19% | Kém | 7 | 3,40% |
| Từ 1-3 năm | 28 | 13,59% | Yếu | 52 | 25,24% |
| Từ 3-5 năm | 76 | 36,89% | Trung bình | 59 | 28,64% |
| Trên 5 năm | 81 | 39,32% | Khá | 44 | 21,36% |
| | | | Tốt | 44 | 21,36% |
| Kết quả KD | 206 | | | | |
| Hoàn toàn không hài lòng | 24 | | | | |
| Không hài lòng | 55 | | | | |
| Chấp nhận được | 53 | | | | |
| Hài lòng | 45 | | | | |
| Rất hài lòng | 29 | | | | |

Nguồn: Số liệu điều tra.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thực trạng các DNNVV Việt Nam thời gian qua

Thứ nhất, DNNVV phải đối diện với nhiều áp lực từ khủng hoảng kinh tế và những khó khăn của kinh tế trong nước. Bắt đầu từ năm 2012 đến nay, nền kinh tế Việt Nam có dấu hiệu phục hồi sau khủng hoảng mặc dù tốc độ phát triển còn chậm chạp. DNNVV là bộ phận doanh nghiệp phải hứng chịu trực tiếp những khó khăn từ diễn biến kinh tế trong và ngoài nước bởi những hạn chế do vốn, quy mô nhỏ, trình độ khoa học công nghệ và sáng tạo trong sản xuất sản phẩm và dịch vụ chưa theo kịp các đối thủ lớn, năng lực quản trị và tiếp cận thị trường chưa cao... Mặc dù nhiều chính sách phục hồi kinh tế của Chính phủ được đưa ra nhưng áp lực do kinh tế khó khăn gây ra đối

với DNNNV vẫn rất lớn khiến số lượng doanh nghiệp gia nhập và rút khỏi thị trường tăng. Tính lũy tiến đến năm 2014, Việt Nam có hơn 723 nghìn DNNVV đăng kí kinh doanh nhưng thực tế chỉ có gần 347 nghìn doanh nghiệp hoạt động²⁵. Đây không phải là tình hình xấu, bởi những khó khăn của nền kinh tế giúp loại bỏ những doanh nghiệp yếu kém, không kịp thay đổi để thích nghi với điều kiện mới, từ đó giúp cho nền kinh tế hoạt động ngày càng hiệu quả hơn.

Thứ hai, DNNVV Việt Nam mạnh về số lượng, hiệu quả về đầu tư. Trong giai đoạn 2011 – 2013, cả nước có thêm 242,2 nghìn doanh nghiệp thành lập mới, trong đó chủ yếu là DNNVV. Số lượng DNNVV đăng kí kinh doanh có giảm trong giai đoạn khủng hoảng

²⁵Niên giám thống kê 2014.

kinh tế nhưng sau đó lại tăng nhanh từ năm 2012 đến nay. DNNVV được coi là có hiệu quả đầu tư cao hơn khi so sánh với các doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Để tạo một đơn vị giá trị gia tăng, DNNVV chỉ tốn 3,74 đơn vị đầu tư, trong khi đó, doanh nghiệp nhà nước cần tới 8,28 đơn vị và doanh nghiệp có FDI cần 4,99 đơn vị (VCCI). Hơn nữa, trong khi DNNVV có số vốn 1 tỷ đồng tài sản tạo ra 1,18 tỷ đồng doanh thu thì các doanh nghiệp nhà nước chỉ tạo ra 0,80 tỷ đồng và khu vực có vốn đầu tư nước ngoài tạo ra 0,89 tỷ đồng.

Thứ ba, DNNVV ngày càng trưởng thành trong môi trường cạnh tranh. Trước những tác động không mấy lạc quan từ môi trường kinh tế trong và sau khủng hoảng, các DNNVV ngày càng có những bước đi đúng đắn hơn để tăng cường khả năng cạnh tranh. Nhiều doanh nghiệp nhỏ chủ động sáp nhập

với nhau để tăng cường sức mạnh. Ví dụ, công ty Vinabico sáp nhập vào công ty cổ phần Kinh Đô, công ty cổ phần Sản xuất & Thương mại Phúc Tiến sáp nhập với tập đoàn Thép Tiến Lên, công ty cổ phần Hiệp Quang sáp nhập với tập đoàn DABACO... Trong năm 2011, các giao dịch kinh tế của DNNVV chiếm tới 50% tổng giao dịch trên thị trường.

4.2. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính

Theo kết quả phân tích hồi quy với biến phụ thuộc là hiệu quả kinh doanh và sáu biến độc lập là các đặc điểm cá nhân của nhà lãnh đạo và quy mô DNNVV bằng SPSS, hệ số F của mô hình là 36,145 với giá trị $p = 0,000$ cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập được và tồn tại các biến giải thích có ý nghĩa. Giá trị R^2 hiệu chỉnh bằng 0,507 cho thấy các biến độc lập được đưa vào mô hình có thể giải thích 50,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Bảng 02: Kết quả phân tích hồi quy

| Biến độc lập | Hệ số tiêu chuẩn thuận | | Giá trị t | Giá trị p (Sig.) | Kiểm định đa cộng tuyến | |
|-----------------------------------|------------------------|---------------|------------------------|------------------|------------------------------------|-------|
| | Giá trị B | Độ lệch chuẩn | | | Tolerance | VIF |
| (hệ số) | -0,413 | 0,432 | -0,957 | 0,340 | | |
| Độ tuổi | 0,034 | 0,056 | 0,598 | 0,550 | 0,908 | 1,102 |
| Học vấn | -0,012 | 0,070 | -0,167 | 0,868 | 0,978 | 1,023 |
| Kinh nghiệm | 0,188** | 0,068 | 2,779 | 0,006 | 0,853 | 1,173 |
| Khả năng định hướng | 0,607*** | 0,058 | 10,497 | 0,000 | 0,805 | 1,242 |
| Quy mô doanh nghiệp | -0,065 | 0,066 | -0,991 | 0,323 | 0,972 | 1,029 |
| Số thành viên BLĐ | 0,280*** | 0,073 | 3,825 | 0,000 | 0,895 | 1,118 |
| R = 0,722 | | | R ² = 0,521 | | * có ý nghĩa thống kê ở mức 5% | |
| R ² hiệu chỉnh = 0,507 | | | Độ lệch chuẩn: 0,866 | | ** có ý nghĩa thống kê ở mức 1% | |
| Giá trị F = 36,145 | | | Giá trị p = 0,000 | | *** có ý nghĩa thống kê ở mức 0,1% | |

Kết quả hồi quy cho thấy, hai yếu tố về độ tuổi trung bình của thành viên ban lãnh đạo DNNVV và trình độ học vấn của ban lãnh đạo DNNVV không có tác động đáng kể đến hiệu quả kinh doanh của DNNVV; giá trị p (Sig.) trong kết quả hồi quy đều lớn hơn ngưỡng thống kê 0,05. *Giả thuyết 1 và 2 không được công nhận.* Ba yếu tố còn lại gồm kinh nghiệm, khả năng định hướng kinh doanh, quy mô hay số lượng thành viên ban lãnh đạo đều có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả kinh doanh của DNNVV. Kết quả này *khẳng định 3 giả thuyết nghiên cứu số 3, 4 và 5.*

Cụ thể, *yếu tố kinh nghiệm* quản lý doanh nghiệp có tác động đáng kể cùng chiều đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp ở mức độ tin cậy 95% ($B = 0,188$; Sig. = 0,006). Kết quả này khẳng định giả thuyết 3: Ban lãnh đạo càng nhiều kinh nghiệm thì hiệu quả của DNNVV càng cao. Như vậy, kinh nghiệm trước đây của những người quản lý doanh nghiệp có tác dụng hỗ trợ tích cực đến việc điều hành và quản trị doanh nghiệp hiện tại, góp phần nâng cao hiệu quả trong việc đưa ra các quyết định kinh doanh và ứng phó với các tình huống bất ngờ, từ đó giúp các nhà lãnh đạo có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Những kinh nghiệm quản lý và kinh doanh trước đây của các nhà lãnh đạo đặc biệt hữu ích đối với các doanh nghiệp mới đi vào hoạt động. Số năm kinh nghiệm tích lũy được khi làm việc cho các công ty khác trước đó giúp các nhà lãnh đạo nhận ra được năng lực quản trị tiềm ẩn của mình, từ đó các nhà quản trị có thể phát huy chúng và thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp hiện tại. Nhìn chung, đội ngũ thành lập doanh nghiệp gồm những người đã có kinh nghiệm về nhiều mảng hoạt động khác nhau, tại các công ty khác nhau sẽ mang đến những tri thức đa dạng để áp dụng vào doanh nghiệp hiện tại, họ mang đến nhiều sự sáng tạo và lựa chọn mới mẻ hơn. Như vậy, những doanh nghiệp có đội

ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm hoạt động trước đó thường có nhiều hoạt động mang tính khám phá, nhiều ý tưởng mới và dẫn đầu về công nghệ. Nếu những người trong đội ngũ lãnh đạo trước đó kinh nghiệm làm việc cùng nhau sẽ có khả năng thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp cao hơn là đội ngũ gồm những lãnh đạo có kinh nghiệm làm việc chông chéo lẫn nhau. Để thúc đẩy hiệu quả kinh doanh, sự phối hợp và thống nhất về kinh nghiệm giữa những người lãnh đạo để đưa ra đường lối, cách thức và mô hình hoạt động xuyên suốt toàn doanh nghiệp là điều quan trọng. Trong điều kiện môi trường kinh tế ổn định, đội ngũ lãnh đạo tương đồng về mặt kinh nghiệm sẽ có hiệu suất hoạt động thấp hơn nhưng dễ dàng đạt được tiếng nói chung hơn. Ngược lại khi môi trường kinh tế biến động, đội ngũ quản trị với kinh nghiệm đa dạng sẽ mang lại hiệu quả hoạt động cao hơn vì họ có cái nhìn toàn diện hơn, có thể đưa ra nhiều lựa chọn khác nhau để ứng phó với các vấn đề không lường trước được. Đối với các DNNVV, kinh nghiệm, kỹ năng, hiểu biết của ban lãnh đạo là vô cùng quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Tương tự, biến độc lập *Khả năng định hướng* có hệ số góc $B = 0,607$ với giá trị p.sig = 0,000 cho thấy, với mức độ tin cậy 99%, giả thuyết 4 được khẳng định rằng khả năng định hướng có tác động đáng kể và cùng chiều đối với hiệu quả kinh doanh của DNNVV. Định hướng kinh doanh tốt giúp người lãnh đạo nhận biết và nắm bắt được các cơ hội kinh doanh tốt tại những khu vực thị trường mới. Định hướng kinh doanh tốt có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hơn nữa, những doanh nghiệp có khả năng định hướng kinh doanh tốt thường có xu hướng sáng tạo, chủ động, tích cực chấp nhận rủi ro hơn, từ đó có khả năng tận dụng tốt các cơ hội, mang lại hiệu quả kinh doanh cao trong hiện tại và tương lai. Ngược lại, những người

lãnh đạo có khả năng định hướng kém thường hạn chế hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, khiến doanh nghiệp khó có thể tiến xa hơn trong tương lai trước những biến động không lường trước được và tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế. Khả năng định hướng kém khiến các nhà lãnh đạo không đưa ra được đường lối sáng tạo, không đón đầu được những cơ hội quý báu mà thị trường có thể mang lại, không lựa chọn được hướng đi phù hợp với mục tiêu và nguồn lực sẵn có, từ đó có những bước tiến chậm chạp hơn so với những đối thủ cùng ngành và dễ sa vào nguy cơ tụt hậu. Bên cạnh đó, khả năng định hướng không tốt sẽ làm cho những người quản trị thêm e dè trước những biến động tiêu cực của thị trường, nhìn thấy nhiều khó khăn hơn cơ hội, không dám chấp nhận rủi ro. Chính vì vậy, khả năng định hướng kém của ban lãnh đạo là nguyên nhân lớn gây giảm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong hiện tại và tương lai.

Cuối cùng, *yếu tố quy mô hay số lượng thành viên trong ban lãnh đạo*, kết quả hồi quy của biến này có hệ số góc $B = 0,280$ với giá trị $p \text{ Sig.} = 0,000$, cho thấy ở mức độ tin cậy 99%, giả thuyết 5 được khẳng định số lượng thành viên ban lãnh đạo càng lớn thì hiệu quả của DNNVV càng cao. Mỗi thành viên trong ban lãnh đạo có những đặc điểm cá nhân khác nhau, năng lực quản trị ở những mặt khác nhau, do vậy số lượng thành viên trong ban lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Thứ nhất, những người quản trị doanh nghiệp thường là những người góp vốn để vận hành và duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt đối với loại hình doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn, đội ngũ quản trị thường đóng góp 100% vốn điều lệ để khởi động doanh nghiệp, còn đối với công ty cổ phần, những người nắm vai trò quản trị là những người có cổ phần lớn trong công ty. Như vậy, số lượng

thành viên trong ban lãnh đạo càng đông càng chứng tỏ doanh nghiệp có nguồn vốn lớn, khả năng tài chính mạnh, hiệu quả kinh doanh cao. Thứ hai, số người trong ban lãnh đạo càng nhiều thì họ càng tích cực tham gia vào hoạt động vận hành doanh nghiệp cũng như đóng góp nhiều ý tưởng, quan điểm, cách nhìn nhận đa chiều, từ đó giúp doanh nghiệp phát huy được thế mạnh, khắc phục được yếu điểm, đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển hơn.

5. Giải pháp

Những người lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò quyết định đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng. Đồng thời, trên cơ sở kết quả nghiên cứu trên đây, tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm phát huy vai trò của ban lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể như sau:

Thứ nhất là nâng cao trình độ chuyên môn của ban lãnh đạo. Để nâng cao hiệu quả kinh doanh tại các DNNVV, bên cạnh kiến thức kinh doanh thực tế, ban lãnh đạo còn cần am hiểu các kiến thức chuyên môn như kiến thức về quản trị kinh doanh, về sử dụng và phân bổ nguồn lực, tài chính, marketing... Các lãnh đạo DNNVV nên theo học các khóa đào tạo ngắn hạn vừa giúp các nhà lãnh đạo bổ sung được kiến thức, vừa tiết kiệm thời gian.

Thứ hai là tăng cường phối hợp, đồng thuận giữa các thành viên ban lãnh đạo DNNVV. Số lượng thành viên trong ban lãnh đạo càng đông thì có thể có nhiều đóng góp cho doanh nghiệp về vốn, về định hướng tiến bộ, về tầm nhìn cũng như những đánh giá khách quan, chính xác về hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, do nhiều luồng tư tưởng cùng với phong cách quản trị khác nhau nên khó tránh khỏi mâu thuẫn. Việc tăng cường sự đồng thuận của ban lãnh đạo thông qua các cuộc họp thường xuyên, giao lưu giữa những

người lãnh đạo cũng như tìm ra tiếng nói chung là điều quan trọng để tạo nên một sự thống nhất cao nhất, giúp nâng cao hiệu quả quản trị và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ba là, cập nhật những tư tưởng quản trị hiện đại. Ban lãnh đạo các doanh nghiệp nói chung và DNNVV nói riêng nên thường xuyên tiếp cận, cập nhật các quan điểm quản trị hiện đại để tăng cường hiệu quả quản trị. Người lãnh đạo không còn đứng chỉ tay năm ngón, chỉ điều hành chứ không thực hiện không còn là phong cách quản trị được đánh giá cao. Người lãnh đạo hiện đại phải làm gương cho những người cấp dưới, cùng những cá nhân khác thực hiện một phần công việc, như vậy sẽ tăng cường được sự tin tưởng và gắn bó của nhân viên, hiểu thêm được thực tế mọi việc đang diễn ra cũng như nguyện vọng của nhân viên. Có như vậy, tổ chức mới ngày càng trở nên khăng khít, chung chí hướng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

6. Kết luận

Trong DNNVV, ban lãnh đạo có vai trò hết sức quan trọng, là linh hồn của doanh nghiệp vì họ là đội ngũ đưa ra tầm nhìn và định hướng kinh doanh, thiết lập văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp cũng như chèo lái doanh nghiệp trong thời kì biến động của nền kinh tế. Bài viết này khẳng định một số phẩm chất và năng lực của ban lãnh đạo đóng vai trò quyết định đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp về lâu dài, trong đó quan trọng nhất là kinh nghiệm làm việc trước đây, khả năng định hướng kinh doanh, số lượng thành viên trong ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo có năng lực càng cao, khả năng định hướng kinh doanh tốt và số lượng thành viên nhiều sẽ thúc đẩy hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thiết lập và triển khai tốt các chiến lược hoạt động, thực hiện thắng lợi các

mục tiêu trong ngắn, trung và dài hạn, từ đó tối đa hóa lợi nhuận, đạt được vị trí cạnh tranh cao trên thị trường.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của DNNVV, trong đó quan trọng nhất là việc cần thiết phải tăng cường kinh nghiệm thực tế, năng lực và số lượng thành viên trong ban lãnh đạo của DNNVV. Thực hiện tốt các giải pháp này giúp xây dựng một ban lãnh đạo sáng suốt, hùng mạnh để đưa các DNNVV tiếp tục phát triển trong thời kì mở cửa kinh tế thị trường. Hy vọng trong thời gian tới, nền kinh tế Việt Nam sẽ ngày càng đón nhận nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường với sức mạnh tài chính, sức sáng tạo và trình độ quản lý cao, tạo ra nhiều thương hiệu Việt để cạnh tranh với các thương hiệu nước ngoài ngày càng nhiều trên thị trường trong nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Barney J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Birley S., Westhead P. (2006), "Growth and performance contrasts between types of small firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Issue 7, pp. 535-557.
- Cereolaa Sandra J., Wierb Benson, Norman Carolyn Strand (2012), "Impact of top management team on firm performance in small and medium-sized enterprises adopting commercial open-source enterprise resource planning", *Behaviour & Information Technology*, Vol. 31, No. 9, 889–907
- Certo S. T., Lester R. H., Dalton C. M., Dalton D. R. (2006). "Top management teams, strategy and financial performance:

- a meta-analytic examination”, *Journal of Management Studies*, 43, pp. 813–839.
- Colombo C., Grilli L. (2005), “Founders human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view”, *Research Policy*, vol. 34, pp. 795–816
 - Cooney T.M. (2005), “Editorial: What is an Entrepreneurial Team?”, *International Small Business Journal*, Vol. 23, Issue 3, pp. 226-235.
 - Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2009), “The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises”, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 581-597.
 - Hamel G., Prahalad C., (1996). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - Herrmann P., Datta D. K. (2006). “CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode”, *Journal of Management Studies*, 43, pp. 755–778.
 - Nguyễn Thị Anh Trâm (2014), *Phát triển nguồn cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
 - Nielsen S. (2010), “Top Management Team Internationalization and Firm Performance”, *Management International Review*, Vol. 50, Issue 2, pp.185-206.
 - Penrose E., (1959). *The theory of the growth in the firm*. New York: John Wiley.
 - Porter M., (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
 - Trần Kiều Trang (2012), *Phát triển năng lực quản lý của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
 - Wally S., Becerra M. (2001). “Top management team characteristics and strategic changes in international diversification. The case of U.S. multinationals in the European Community”, *Group and Organization Management*, 26, pp. 165–188.
 - Wernerfelt B. (1984). “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180.