CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH NĂNG LỰC VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

TS. Vũ Thị Như Quỳnh*

Nghiên cứu phân tích thực trạng các yếu tố cấu thành năng lực kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành sản xuất tại Việt Nam, dựa trên phân tích thống kê mô tả từ dữ liệu khảo sát 189 doanh nghiệp. Kết quả cho thấy các DNNVV thể hiện sự vượt trội rõ rệt trong các năng lực vận hành cốt lõi như đảm bảo chất lượng và độ tin cậy trong giao hàng. Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy hạn chế về năng lực đáng báo động liên quan đến các yếu tố mang tính chiến lược dài hạn. Cụ thể, các năng lực về xây dựng chiến lược đổi mới, quản lý quy trình sáng tạo, và các quy trình quản trị bài bản đều ở mức rất thấp. Thực trạng này cho thấy một mô hình "thành công thực dụng" nhưng tiềm ẩn rủi ro về khả năng thích ứng và phát triển bền vững trong tương lai. Nghiên cứu cung cấp một cơ sở dữ liệu nền tảng, làm cơ sở cho các hàm ý giải pháp nhằm củng cố nền tảng vận hành và từng bước xây dựng năng lực đổi mới cho các DNNVN tại Việt Nam.

• Từ khóa: *năng lực, hiệu quả, đổi mới, chiến lược, nguồn lực, doanh nghiệp nhỏ và vừa.*

This study analyzes the current state of the business capabilities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the manufacturing sector in Vietnam, based on descriptive statistical analysis of survey data from 189 businesses. The results show that SMEs demonstrate significant superiority in core operational capabilities such as quality assurance and reliable delivery. However, the results also reveal alarming limitations in capabilities related to long-term strategic factors. Specifically, capabilities in developing innovation strategies, managing creative processes, and implementing systematic governance processes are all at very low levels. This situation suggests a "pragmatic success" model but with inherent risks to future adaptability and sustainable development. The study provides a foundational database, serving as a basis for proposed solutions aimed at strengthening operational foundations and gradually building innovation capabilities for SMEs in Vietnam.

• Key words: *capability, efficiency, innovation, strategy, resources, small and medium-sized enterprises.*

JEL code: D24

Ngày nhận bài: 21/12/2025
Ngày gửi phản biện: 30/01/2026
Ngày duyệt đăng: 10/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i309.27

1. Sự cần thiết nghiên cứu

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trong lĩnh vực sản xuất là động lực cốt lõi cho sự phát triển kinh tế và là mắt xích không thể thiếu trong chuỗi cung ứng của Việt Nam. Mặc dù vai trò chiến lược của họ đã được thừa nhận rộng rãi, nhưng sự hiểu biết chi tiết về thực trạng năng lực nội tại của chính các DNNVV vẫn còn là một bức tranh mờ nhạt, chủ yếu dựa trên các nhận định chung thay vì bằng chứng thực nghiệm có hệ thống. Trong khi các nghiên cứu thường tập trung vào việc kiểm định mối quan hệ giữa một vài năng lực cụ thể với hiệu quả kinh doanh, vẫn còn thiếu một nghiên cứu mang tính khám phá và mô tả toàn diện, cung cấp một "bản đồ năng lực" chi tiết để biết chính xác các DNNVV sản xuất Việt Nam đang mạnh ở đâu và yếu ở chỗ nào.

Sự thiếu hụt một bức tranh tổng quan, dựa trên dữ liệu về thực trạng của một loạt các yếu tố cấu thành năng lực từ đổi mới, chất lượng, chi phí, đến quản trị - đã tạo ra một khoảng trống kiến thức đáng kể. Khoảng trống này không chỉ giới hạn trong giới học thuật mà còn có những hàm ý thực tiễn sâu sắc. Đối với các nhà hoạch định chính sách, việc thiếu một "phép đo" chuẩn xác về hiện trạng năng lực khiến các chương trình hỗ trợ có nguy cơ trở nên dàn trải, không trúng đích. Đối với bản thân các DNNVV, việc không có một cơ sở đối sánh rõ ràng khiến họ gặp khó khăn trong việc xác định các lĩnh vực ưu tiên để đầu tư và cải thiện. Các câu hỏi cốt lõi vẫn chưa có câu trả lời rõ ràng: Hồ sơ năng lực điển hình của một DNNVV tại Việt Nam trông như thế nào? Năng lực nào đang được thực hiện tốt và năng lực nào đang là nút thắt cổ chai lớn nhất cản trở hiệu quả kinh doanh?

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu chính là khám phá và đánh giá thực trạng các yếu

** Trường Đại học Thương Mại; email: quynh.vtn@tmu.edu.vn*

tố cấu thành năng lực sản xuất kinh doanh của các DNNVV ngành sản xuất tại Việt Nam. Bằng cách sử dụng phương pháp thống kê mô tả dựa trên dữ liệu khảo sát và các nguồn thứ cấp, nghiên cứu sẽ cung cấp thực trạng yếu tố cấu thành năng lực, xác định những điểm mạnh, những lĩnh vực cần cải thiện, và mức độ hiệu quả kinh doanh hiện tại. Từ đó đề xuất một số hàm ý giải pháp cho cả DNNVV và các cơ quan hữu quan.

2. Cơ sở lý luận

Nghiên cứu này được định vị trong khuôn khổ lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), một nền tảng quan trọng trong quản trị chiến lược (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Theo RBV, sự khác biệt về hiệu quả kinh doanh giữa các doanh nghiệp bắt nguồn từ sự khác biệt trong nguồn lực và năng lực nội tại. Trong đó, nguồn lực là các tài sản hữu hình và vô hình doanh nghiệp sở hữu, còn năng lực là khả năng tổ chức phối hợp, triển khai nguồn lực để thực hiện hoạt động hiệu quả (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Các năng lực cốt lõi như đổi mới, quản trị chất lượng hay quản lý tài chính vì vậy được xem là nền tảng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc lựa chọn RBV làm nền tảng lý thuyết giúp khẳng định tính phù hợp của việc đo lường các yếu tố năng lực nội tại nhằm đánh giá tiềm năng và mức độ phát triển của DNNVV.

Để đánh giá hiệu quả hoạt động, nghiên cứu tiếp cận khái niệm "hiệu quả kinh doanh" theo hướng đa chiều, thay vì chỉ dựa trên chỉ số tài chính đơn lẻ. Dựa trên các khung đánh giá chiến lược và vận hành (Kaplan & Norton, 1996), hiệu quả được đo lường theo hai nhóm: (1) hiệu quả vận hành, phản ánh hiệu suất và chất lượng quy trình nội bộ; và (2) hiệu quả tài chính - thị trường, thể hiện kết quả về doanh thu, lợi nhuận và thị phần. Cách tiếp cận này mang lại cái nhìn toàn diện về thực trạng hiệu quả của các DNNVV.

Dựa trên việc tổng hợp các công trình nghiên cứu có ảnh hưởng, nghiên cứu sẽ đánh giá thực trạng của mười yếu tố năng lực cốt lõi sau đây:

Chiến lược đổi mới (CLĐM): Phản ánh sự tồn tại của một tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về đổi mới, được tích hợp vào chiến lược chung và có được cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo. Đây là yếu tố định hướng cho các hoạt động sáng tạo của doanh nghiệp (Tseng, 2017).

Quản lý quy trình sáng tạo (QLST): Là khả năng của doanh nghiệp trong việc quản lý hiệu quả quá trình từ khâu hình thành ý tưởng, phân bổ nguồn lực, đến phát triển và thương mại hóa sản phẩm/dịch vụ mới (Guan, 2003).

Khả năng thích ứng với thay đổi (KNTĐ): Năng lực của tổ chức trong việc nhận diện các xu hướng mới của thị trường và công nghệ, và nhanh chóng điều chỉnh chiến lược, sản phẩm và quy trình để thích ứng một cách chủ động (Jasna Prester, 2023).

Quản trị chất lượng & quy trình (CLQT): Đây là một trong những năng lực vận hành kinh điển, bao gồm khả năng thiết lập và duy trì các tiêu chuẩn chất lượng cao, kiểm soát chặt chẽ quy trình sản xuất và thực hiện văn hóa cải tiến liên tục để giảm thiểu sai sót (Hayes & Wheelwright, 1984).

Khả năng giao hàng (KNGH): Phản ánh độ tin cậy của doanh nghiệp trong mắt khách hàng, bao gồm khả năng giao hàng đúng hẹn, đủ số lượng và đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật đã cam kết. Đây là một yếu tố quan trọng để xây dựng uy tín trong chuỗi cung ứng (Ward, Leong, & Snyder, 1995).

Tính linh hoạt sản xuất (LHSX): Là khả năng của hệ thống sản xuất trong việc nhanh chóng điều chỉnh để đáp ứng các thay đổi về sản lượng, chủng loại sản phẩm hoặc thiết kế theo yêu cầu của thị trường. Trong một môi trường biến động, tính linh hoạt là một lợi thế cạnh tranh quan trọng (Upton, 1994).

Kiểm soát chi phí (KSCF): Là năng lực tối ưu hóa chi phí trong toàn bộ quá trình sản xuất và vận hành, từ việc mua sắm nguyên vật liệu đến việc sử dụng lao động và máy móc, nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh về giá và tối đa hóa lợi nhuận (Hayes & Wheelwright, 1984).

Chuỗi cung ứng và vận hành (CCU): Vượt ra ngoài phạm vi nhà máy, năng lực này phản ánh hiệu quả trong việc phối hợp với các nhà cung cấp và đối tác trong chuỗi cung ứng, áp dụng công nghệ để quản lý luồng thông tin và vật chất, và đảm bảo khả năng đáp ứng nhanh chóng với nhu cầu của thị trường (Kaplan & Norton ,1996).

Năng lực kỹ thuật & công nghệ (KTCN): Không chỉ là việc sở hữu công nghệ hiện đại, mà còn là kiến thức chuyên môn sâu và khả năng của đội ngũ trong việc hấp thụ, áp dụng và làm chủ các công nghệ mới vào quy trình sản xuất và quản lý. Đây là nền tảng cho việc tạo ra các sản phẩm chất lượng và hiệu quả (Yam et al., 2011).

Năng lực quản lý tài chính & tổ chức (QLTC): Đây là năng lực nền tảng, bao gồm khả năng quản trị tài chính một cách lành mạnh, lập kế hoạch kinh doanh hiệu quả, và xây dựng một cơ cấu tổ chức và các chính sách quản lý nhân sự phù hợp để hỗ trợ các hoạt động sản xuất kinh doanh. Đây thường là một điểm yếu cố hữu của nhiều DNNVV (Abe et al.,

2015).

3. Phương pháp nghiên cứu

Để thu thập dữ liệu sơ cấp, tác giả tiến hành khảo sát điều tra bảng hỏi về thực trạng các yếu tố cấu thành năng lực sản xuất kinh doanh và hiệu quả hoạt động của các DNVVN ngành sản xuất tại Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua một phiếu khảo sát có cấu trúc, được gửi đến các đối tượng là lãnh đạo cấp cao hoặc quản lý cấp trung tại các DNVVN ngành sản xuất. Việc lựa chọn người trả lời ở các vị trí này nhằm đảm bảo người trả lời có cái nhìn tổng quan và sâu sắc về các năng lực và hiệu quả hoạt động của DNVVN. Do những hạn chế trong việc tiếp cận một danh sách tổng thể và cập nhật các DNVVN ngành sản xuất, phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp kỹ thuật quả cầu tuyết đã được áp dụng. Sau quá trình thu thập và sàng lọc để loại bỏ các phiếu trả lời không hợp lệ, tổng cộng 189 phiếu hợp lệ đã được sử dụng cho phân tích.

Cụ thể, mẫu nghiên cứu gồm 189 DNNVV có cơ cấu phân bố đa dạng. Về quy mô, 55% là doanh nghiệp nhỏ (dưới 100 lao động) và 45% là doanh nghiệp vừa (100-300 lao động). Xét theo ngành nghề, 27% thuộc cơ khí - chế tạo, 23,8% dệt may - da giày, 19% điện - điện tử, 15,9% chế biến thực phẩm, 9% nhựa - hóa chất - bao bì và 5,3% thuộc các ngành khác.

4. Kết quả nghiên cứu

Thực trạng năng lực nền tảng cạnh tranh cốt lõi của DNNVV sản xuất Việt Nam cho thấy doanh nghiệp hiện sở hữu thế mạnh nổi bật về năng lực vận hành và duy trì độ tin cậy trong chuỗi cung ứng. Đây là nhóm năng lực được đánh giá cao nhất, phản ánh mô hình cạnh tranh dựa trên việc trở thành đối tác sản xuất tin cậy. Trong đó, năng lực đáp ứng đúng số lượng và yêu cầu kỹ thuật khi giao hàng (KNGH2) đạt mức cao nhất (GTTB = 4.12), với 75.5% doanh nghiệp đồng thuận ở mức cao (mức 4 và 5). Tiếp theo là khả năng giao hàng đúng hẹn (KNGH1: GTTB = 3.72) và khả năng khai thác hiệu quả công nghệ hiện tại (KTCN3: GTTB = 3.66). Các năng lực chuỗi cung ứng khác, như ứng dụng công nghệ (CCU2: GTTB = 3.69) và duy trì quan hệ với nhà cung cấp (CCU1: GTTB = 3.59), cũng được đánh giá tích cực. Kết quả này phù hợp với vai trò của Việt Nam trong chuỗi cung ứng toàn cầu, nơi yêu cầu cao về chất lượng và tiến độ từ các doanh nghiệp FDI là yếu tố quyết định (World Bank, 2022). Như vậy, DNNVV đang cạnh tranh hiệu quả dựa trên chất lượng, độ tin cậy và khả năng tận dụng tài sản hiện có.

Bảng 1: Kết quả mức độ các yếu tố cấu thành năng lực và hiệu quả kinh doanh

Năng lực các yếu tố cấu thành	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn	Năng lực các yếu tố cấu thành	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
HQKD4	4.14	1.080	CLĐM3	3.20	1.058
KNGH2	4.12	0.749	QLST2	3.19	1.318
KNGH1	3.72	0.933	QLST3	3.16	1.045
CCU2	3.69	1.203	KSCF1	3.15	1.028
KTCN3	3.66	1.078	KSCF3	3.10	1.008
HQKD2	3.61	1.141	CLQT2	3.05	0.953
CCU1	3.59	1.312	KTCN1	3.02	1.238
HQKD1	3.57	1.217	KNTĐ1	3.00	0.951
HQKD3	3.56	1.217	KSCF2	2.99	0.905
KNTĐ3	3.55	1.160	QLTC3	2.96	1.056
CCU3	3.44	1.038	LHSX2	2.94	1.204
QLTC1	3.37	1.071	CLĐM1	2.91	1.188
KNTĐ2	3.29	0.958	QLTC2	2.88	1.100
KTCN2	3.29	1.122	CLĐM2	2.85	1.106
CLQT3	3.21	0.892	QLST1	2.72	1.144
LHSX1	3.21	1.044	LHSX3	2.51	1.183
CLQT1	3.20	0.963	KNGH3	2.40	1.105

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu

Thực trạng năng lực đang phát triển của các DNNVV sản xuất Việt Nam phản ánh một giai đoạn chuyển đổi quan trọng từ mô hình sản xuất thuần túy sang cách tiếp cận quản trị chiến lược và hệ thống hơn. Nhóm năng lực này có điểm trung bình khá, cho thấy cải thiện trên diện rộng nhưng chưa thực sự sâu. Các năng lực như phản ứng nhanh với thay đổi thị trường (CCU3: GTTB = 3.44), quản trị tài chính lành mạnh (QLTC1: GTTB = 3.37) và khả năng điều chỉnh sản phẩm/quy trình (KNTĐ2: GTTB = 3.29) thể hiện sự nhận thức và nỗ lực nâng cấp năng lực cốt lõi. Đáng chú ý, đối với QLTC1, có 78.2% doanh nghiệp đánh giá ở mức trung lập trở lên, phản ánh tiến bộ đáng kể trong quản trị tài chính so với trước đây. Tuy nhiên, các năng lực liên quan đến đổi mới, bao gồm sự ủng hộ của lãnh đạo (CLĐM3: GTTB = 3.20) và khuyến khích nhân viên thử nghiệm (QLST3: GTTB = 3.16) vẫn còn khiêm tốn. Điều này chỉ ra rằng, mặc dù doanh nghiệp đang dần nâng cao năng lực quản trị và khả năng thích ứng, nền tảng hệ thống và văn hóa đổi mới vẫn chưa đủ mạnh để tạo ra sự chuyển biến mang tính đột phá (VCCI, 2023).

Thực trạng các hạn chế về năng lực cho thấy nhiều DNNVV sản xuất Việt Nam đang đối mặt với những khoảng trống đáng kể, đặc biệt trong năng lực chiến lược và đổi mới. Các chỉ số liên quan đến xây dựng và triển khai chiến lược đổi mới có điểm số thấp nhất, phản ánh tình trạng thiếu định hướng phát triển dài hạn. Cụ thể, sự tồn tại của chiến lược đổi mới rõ ràng (CLĐM1: GTTB = 2.91), tích hợp đổi mới vào chiến lược kinh doanh (CLĐM2: GTTB = 2.85), và quy trình chuyển ý tưởng thành thương mại hóa (QLST1:

GTTB = 2.72) đều ở mức rất thấp. Đáng chú ý, với QLST1, 52.3% doanh nghiệp đánh giá từ trung lập đến yếu, cho thấy đây là lỗ hổng mang tính hệ thống. Ngoài ra, các năng lực liên quan đến linh hoạt sản xuất như xử lý đơn hàng đặc biệt (LHSX3: GTTB = 2.51) và xây dựng hệ thống giao nhận hiệu quả (KNGH3: GTTB = 2.40) cũng rất hạn chế. Hai năng lực quản trị cốt lõi — quản lý nhân sự (QLTC3: GTTB = 2.96) và lập kế hoạch chiến lược (QLTC2: GTTB = 2.88) — tiếp tục nằm trong nhóm yếu. Những phát hiện này phù hợp với đánh giá của OECD (2021), cho rằng thiếu tư duy chiến lược và hệ thống quản trị bài bản là rào cản lớn khiến DNNVV khó nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu.

Thực trạng hiệu quả kinh doanh của các DNNVV sản xuất Việt Nam phản ánh một trạng thái "lạc quan thực dụng", nơi doanh nghiệp tự tin vào hiệu quả tổng thể và triển vọng dài hạn, dù tăng trưởng tài chính và thị trường chỉ ở mức vừa phải.

Kết quả khảo sát cho thấy hiệu quả kinh doanh tổng thể (HQKD4) được đánh giá rất cao (GTTB = 4.14), với 74.7% nhà quản lý cho rằng doanh nghiệp của họ hoạt động tốt hơn đối thủ. Đây là chỉ số nổi bật nhất trong bộ đo lường hiệu quả, thể hiện niềm tin mạnh mẽ vào sức cạnh tranh, khả năng duy trì hoạt động ổn định và tiềm năng phát triển. Mức độ tự tin này là hợp lý trong bối cảnh Việt Nam ghi nhận tăng trưởng kinh tế tích cực sau đại dịch và được các tổ chức quốc tế đánh giá cao về triển vọng (World Bank, IMF). Cùng với đó, các chính sách thúc đẩy công nghiệp hỗ trợ và hội nhập sâu rộng thông qua các hiệp định EVFTA và CPTPP tiếp tục tạo môi trường thuận lợi, giúp doanh nghiệp gia tăng cơ hội tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu.

Tuy nhiên, khi xem xét các chỉ số thành phần cụ thể, bức tranh trở nên thận trọng hơn. Tốc độ tăng trưởng doanh thu (HQKD1= 3.57), mức lợi nhuận (HQKD2= 3.61) và tăng trưởng thị phần (HQKD3=3.56) chỉ đạt mức trung bình khá. Dữ liệu tần suất cho thấy chỉ khoảng 52-57% doanh nghiệp đánh giá mình làm tốt hơn đối thủ tại các chỉ số này. Những con số này phản ánh thực trạng tăng trưởng ổn định nhưng không bứt phá, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt từ cả doanh nghiệp trong và ngoài nước.

Sự chênh lệch giữa đánh giá rất cao về hiệu quả tổng thể và mức độ trung bình của các chỉ tiêu tài chính - thị trường là điểm then chốt. Điều này cho thấy nhà quản lý không chỉ nhìn vào kết quả ngắn hạn mà còn đánh giá hiệu quả dựa trên các yếu tố vô hình như năng lực phục hồi, sự ổn định chuỗi cung ứng, uy tín khách hàng và định hướng phát triển tương lai. Trong ngành sản xuất, nơi biến động thị trường và yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế ngày càng lớn, khả năng duy trì ổn định và chống chịu trước rủi ro được xem là yếu tố thành công quan trọng.

Tóm lại, các DNNVV sản xuất Việt Nam đang duy trì trạng thái vững vàng, tự tin và có định hướng phát triển rõ ràng, nhưng vẫn đối mặt với thách thức trong việc tạo đột phá về tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận và thị phần. Bức tranh này phản ánh giai đoạn phát triển chuyển tiếp: doanh nghiệp đã xây dựng được nền tảng ổn định và tư duy phát triển bền vững, song cần tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh, đổi mới và tối ưu hóa vận hành để đạt được mức tăng trưởng cao hơn trong môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt.

5. Kết luận và hàm ý giải pháp

Nghiên cứu đã tiến hành phân tích mô tả toàn diện nhằm đánh giá thực trạng các yếu tố cấu thành năng lực kinh doanh của các DNNVV ngành sản xuất tại Việt Nam. Kết quả đã cho thấy thực trạng không đồng đều nhưng rất rõ ràng: hồ sơ năng lực của các DNNVV hiện nay cho thấy một sự vượt trội trong các năng lực vận hành cốt lõi, một sự nỗ lực nhất định trong việc chuyên nghiệp hóa năng lực quản trị, và một "vùng trũng" đáng báo động liên quan đến năng lực đổi mới và chiến lược. Cụ thể, các DNNVV đang cạnh tranh và thành công chủ yếu dựa trên nền tảng của một nhà cung cấp đáng tin cậy: khả năng giao hàng đúng yêu cầu kỹ thuật và đúng hẹn, khai thác hiệu quả công nghệ hiện có, và duy trì mối quan hệ tốt trong chuỗi cung ứng. Đây chính là nền tảng cạnh tranh cốt lõi của họ. Tuy nhiên, sự tập trung vào hiệu quả vận hành này dường như phải trả giá bằng sự yếu kém trong các năng lực mang tính chiến lược dài hạn. Các yếu tố liên quan đến việc xây dựng một chiến lược đổi mới rõ ràng, quản lý quy trình sáng tạo một cách có hệ thống, và các quy trình quản trị bài bản như lập kế hoạch hay quản lý nhân sự đều là những điểm yếu chí tử.

Thực trạng này phản ánh một mô hình kinh doanh mang tính "thực dụng và ngắn hạn". Các doanh nghiệp đang làm rất tốt việc tối ưu hóa "phòng động cơ" để tồn tại và phát triển trong bối cảnh cạnh tranh hiện tại. Tuy nhiên, sự yếu kém trong các năng lực chiến lược và đổi mới cho thấy một rủi ro lớn về khả năng thích ứng và phát triển bền vững trong tương lai, khi bối cảnh thị trường thay đổi và lợi thế cạnh tranh dựa trên chi phí và độ tin cậy không còn đủ. Về mặt lý luận, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm

về hồ sơ năng lực đặc thù của DNNVV trong một nền kinh tế đang phát triển và tham gia sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Từ đó, tác giả đề xuất một số hàm ý giải pháp như sau:

Thứ nhất, củng cố nền tảng cạnh tranh cốt lõi thông qua tối ưu hóa hiệu quả vận hành. Năng lực vận hành hiện là điểm mạnh nổi trội của các DNNVV sản xuất Việt Nam; vì vậy ưu tiên chiến lược không phải thay đổi đột ngột, mà là nâng cấp và tối ưu hóa nền tảng này để hình thành lợi thế cạnh tranh đẳng cấp cao hơn. Doanh nghiệp cần chuyển từ mức "làm tốt" sang "làm xuất sắc" một cách có hệ thống, thông qua chuẩn hóa quy trình, áp dụng quản trị tinh gọn, và đầu tư có chọn lọc vào công nghệ nhằm nâng cao năng suất, chất lượng và độ tin cậy.

Đối với DNNVV: Chủ động thiết lập và đạt các chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng quốc tế (như ISO 9001), thay vì chỉ đáp ứng yêu cầu khách hàng. Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục bằng Kaizen tại cấp xưởng, trao quyền cho nhân viên và khuyến khích sáng kiến cải thiện năng suất. Ưu tiên đầu tư công nghệ có hiệu quả rõ ràng và tác động trực tiếp đến vận hành, gồm các hệ thống quản lý nguồn lực cơ bản, phần mềm quản lý kho, và tự động hóa đơn giản trong sản xuất. Nâng cấp quan hệ nhà cung cấp từ giao dịch mua-bán sang đối tác chiến lược; triển khai đánh giá và phát triển nhà cung cấp để củng cố chất lượng và độ tin cậy chuỗi cung ứng.

Đối với cơ quan hỗ trợ: Tăng cường chương trình hỗ trợ kỹ thuật và tài chính cho DNNVV trong việc lấy chứng nhận quốc tế và áp dụng sản xuất tinh gọn; Tổ chức đào tạo chuyên sâu về quản trị vận hành hiện đại để nâng cao năng lực thực thi của DNNVV.

Hai là, thúc đẩy các năng lực đang phát triển, xây dựng tư duy hệ thống và quản trị chuyên nghiệp. Nhóm năng lực ở mức trung bình khá phản ánh các DNNVV đang trong giai đoạn chuyển đổi quan trọng từ quản lý dựa trên kinh nghiệm sang mô hình quản trị hiện đại. Việc củng cố nhóm năng lực này sẽ tạo nền tảng quản trị vững chắc, hỗ trợ tăng trưởng dài hạn và giảm phụ thuộc vào yếu tố cá nhân.

Đối với DNNVV: Nâng cao năng lực quản trị tài chính, nhiều chủ DNNVV xuất thân từ kỹ thuật nên thiếu nền tảng tài chính. DNNVV cần tham gia các chương trình đào tạo ngắn hạn về quản lý dòng tiền, lập kế hoạch ngân sách và phân tích điểm hòa vốn. Thiết lập quy trình hoạch định chiến lược chính thức, tổ chức quy trình lập kế hoạch chiến lược hàng năm với sự tham gia của các bộ phận chủ chốt; áp dụng phân tích SWOT, mục tiêu thông minh và kế hoạch hành động rõ ràng. Đầu tư vào quản trị nhân sự, xây dựng các chính sách bài bản về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và giữ chân nhân sự có năng lực, khắc phục hạn chế nhân sự (liên quan QLTC3).

Đối với các tổ chức hỗ trợ: Triển khai chương trình đào tạo quản trị thực tiễn cho lãnh đạo DNNVV, tập trung vào tài chính, chiến lược và quản trị nhân sự nhằm thúc đẩy chuyển đổi quản trị chuyên nghiệp.

Ba là, lấp đầy các điểm yếu để chuẩn bị cho năng lực đổi mới và chiến lược. Đây là giải pháp mang tính dài hạn, mang tính quyết định đối với năng lực cạnh tranh bền vững của DNNVV. Việc khắc phục các "vùng trũng" về chiến lược đổi mới và quy trình triển khai sẽ giúp doanh nghiệp thoát khỏi mô hình gia công và từng bước xây dựng năng lực đổi mới nội sinh. Cách tiếp cận phù hợp là bắt đầu "gieo mầm" văn hóa và năng lực đổi mới với các bước nhỏ, rủi ro thấp nhưng có định hướng rõ ràng.

Đối với DNNVV: Xây dựng tuyên bố đổi mới và chiến lược đổi mới đơn giản nhằm giải quyết điểm yếu về định hướng (CLĐM1, CLĐM2). Ví dụ: đặt mục tiêu trở thành đơn vị tùy chỉnh sản phẩm nhanh nhất ngành.Thiết lập kênh ý tưởng chính thức như hộp thư sáng kiến, cuộc thi cải tiến hoặc nhóm đặc nhiệm để từng bước hình thành quy trình sáng tạo (QLST1). Tăng cường hợp tác đổi mới, kết nối với trường đại học, viện nghiên cứu và startup nhằm tận dụng tri thức bên ngoài, đặc biệt trong năng lực tùy chỉnh sản phẩm (LHSX3).

Đối với các tổ chức hỗ trợ: Triển khai chương trình "đẩy mạnh đổi mới" hỗ trợ tài chính cho tư vấn và nghiên cứu; đồng thời tổ chức hoạt động kết nối giữa doanh nghiệp và chuyên gia công nghệ, nhà khoa học.

Tài liệu tham khảo:

Abe, M., Troilo, M., & Batsaikhan, U. (2015). Managerial capabilities and firm performance in emerging market SMEs: The case of Mongolia. Asia Pacific Journal of Management, 32(1), 1-29.

Cảnh Chí Hoàng, Nguyễn Kiều Oanh (2022) Phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ Việt Nam: Thực trạng và giải pháp, Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. John Wiley & Sons.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Upton, D. M. (1994). The management of manufacturing flexibility. California Management Review, 36(2), 72-89.

Ward, P. T., Leong, G. K., & Snyder, D. L. (1995). The impact of manufacturing capabilities on business performance. Journal of Operations Management, 13(4), 315-336.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2011). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. Research Policy, 40(1), 77-91.