

TẬP TRUNG PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CHO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM TRONG XUẤT KHẨU NÔNG SẢN - TIẾP CẬN THEO MÔ HÌNH KANO - IPA

● LÊ TIẾN ĐẠT

TÓM TẮT:

Năng lực quản trị được coi là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự thành công trong kinh doanh xuất khẩu (XK) của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Nghiên cứu này sử dụng mô hình tích hợp KANO-IPA nhằm điều tra nhận thức của các nhà quản trị (NQT) về nhu cầu đào tạo năng lực. Bằng phân tích KANO-IPA, kết quả nghiên cứu cho thấy, các nhóm năng lực như Nhóm năng lực chuyên môn nhằm vượt qua hàng rào tiêu chuẩn kỹ thuật (TCKT) trong XK nông sản (NS); Nhóm năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong XK NS; Nhóm năng lực học hỏi & tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XK NS. Bài viết cũng đề xuất một số chương trình đào tạo nhằm phát triển các nhóm năng lực này..

Từ khóa: năng lực quản trị, KANO-IPA, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

1. Cơ sở lý luận

1.1. Năng lực quản trị

Thuật ngữ “năng lực quản trị” đã và đang được bàn luận rộng rãi bởi các học giả trong suốt các thập kỷ qua. White (1959) là người đầu tiên sử dụng thuật ngữ “năng lực” để mô tả đặc điểm liên quan tới tính cách, trí thông minh học thuật, khả năng làm việc với động lực cao và hiệu suất vượt trội trong công việc. McClelland (1973) lập luận khái niệm “năng lực” liên quan đến hành vi làm việc và ủng hộ quan điểm dựa trên các hành vi có thể dự đoán chuẩn xác hiệu suất và hiệu quả quản

trị. Từ cách tiếp cận nguồn nhân lực, Lado và Wilson (1994) chuẩn hóa khái niệm “năng lực quản trị” gắn liền với khả năng của NQT trong việc huy động, phát triển và khai thác các nguồn lực và chuyển đổi các nguồn lực này thành những sản phẩm và dịch vụ có giá trị cho các bên liên quan. Trong bối cảnh của DNNVV, năng lực quản trị thường được nghiên cứu như đặc điểm của doanh nhân - người sở hữu và quản lý doanh nghiệp (Gibb, 2005). Năng lực quản trị thường được tiếp cận với 3 thành tố cơ bản: kiến thức, kỹ năng và thái độ hoặc hành vi cần thiết để thực

hiện vai trò quản trị một cách hiệu quả nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược (Gibb, 2005; McGregor & Tweed, 2001).

1.2. Năng lực quản trị trong xuất khẩu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Việt Nam đang theo đuổi chiến lược xúc tiến XK và hoạt động này được đánh giá là đòn bẩy cho sự tăng trưởng và phát triển cho các DNNVV. Tại Việt Nam, các DNNVV đã và đang thể hiện rất tốt vai trò của mình vào tăng trưởng XK của quốc gia. Mặt khác, nguồn lợi mang lại từ hoạt động XK trong tổng doanh thu cũng được xem là một thước đo quan trọng cho hiệu quả cạnh tranh của DNNVV (Sithole, 2007). Tuy nhiên, hạn chế về nguồn lực còn đang là một trở ngại lớn đối với các DNNVV Việt Nam. Theo đó, người chủ - NQT cấp cao của DNNVV cần có năng lực lập kế hoạch và đưa ra các quyết định chiến lược. Đặc biệt, hoạt động XK thường đòi hỏi kiến thức và thông tin cập nhật, cách quảng cáo và bán hàng mới, cũng như sự quen thuộc với văn hóa và cách thức kinh doanh trên thị trường nước ngoài. Bất chấp những khó khăn và rủi ro của hoạt động XK, một số lượng không nhỏ NQT các DNNVV vẫn không ngừng điều chỉnh, học hỏi các kỹ năng cần thiết và tiếp tục tìm kiếm thị trường nước ngoài cho sản phẩm/dịch vụ của mình. Có nhiều biến số liên quan đến năng lực cạnh tranh của các DNNVV, trong đó năng lực quản trị vẫn luôn được xem là yếu tố then chốt (Anderson, 2001; Subramanian, 1998).

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Mô hình và Thang đo

Đối với việc đánh giá thực trạng nhu cầu đào tạo về các kỹ năng nhằm xây dựng các chương trình đào tạo nâng cao NLQT cho các NQT DNNVV ở Việt Nam, nghiên cứu sử dụng mô hình KANO-IPA. Mô hình tích hợp KANO - IPA được xây dựng dựa trên 2 yếu tố là “Mức độ quan trọng” (Importance) và “Mức độ thực hiện” (Performance) và dựa vào trị số trung bình của 2 yếu tố trên để xây dựng một ma trận Quadrant gồm 4 ô, với các chiến lược: Tập trung phát triển; Tiếp tục duy trì, Giảm sự đầu tư; Hạn chế phát triển.

Hình 1: Ma trận Tầm quan trọng - Mức độ thể hiện (Importance Performance Analysis) với các chiến lược tương ứng

Tầm quan trọng	CHIẾN LƯỢC C Tập trung phát triển (Concentrate here)	CHIẾN LƯỢC K Tiếp tục duy trì (Keep up good work)
	CHIẾN LƯỢC L Hạn chế phát triển (Low priority)	CHIẾN LƯỢC P Giảm sự đầu tư (Possible overkill)
Mức độ thực hiện (Mức độ hài lòng)		

Nguồn: Mikulić, J. (2007)

Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, tương ứng với 5 khoảng điểm trung bình như sau:

- Khoảng thứ nhất: từ 1 đến 1,8: rất không quan trọng.
- Khoảng thứ hai: từ 1,81 đến 2,6: không quan trọng.
- Khoảng thứ ba: từ 2,61 đến 3,4: bình thường/trung bình.
- Khoảng thứ tư: từ 3,41 đến 4,2: quan trọng.
- Khoảng thứ năm: từ 4,2 đến 5: rất quan trọng.

Dựa trên điểm trung bình đưa ra bởi các chủ DNNVV về mức độ quan trọng của các nhóm năng lực, đề tài gợi ý sự tập trung vào các kỹ năng được đánh giá là quan trọng hơn.

2.2. Thu thập dữ liệu

Tổng thể của nghiên cứu này bao gồm các DNNVV XKNS của Việt Nam. Một mẫu thuận tiện từ tổng thể của nghiên cứu này được lựa chọn. Cuộc khảo sát chính thức đã được thực hiện nhằm điều tra nhận thức của các NQT DNNVV Việt Nam về tầm quan trọng và mức độ thực hiện của các thuộc tính về nhu cầu đào tạo. Có 4 điều tra viên tiếp cận trực tiếp 124 NQT từ danh sách các DNNVV XK NS.

2.3. Phân tích dữ liệu

Trong nghiên cứu này, điểm trung bình của mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của mỗi thuộc tính được sử dụng làm điểm giao nhau để tách lưới IPA thành 4 góc phần tư. Hai chiều lưới hiển thị tầm

quan trọng của các thuộc tính trên trục tung từ cao (trên cùng) đến thấp (dưới cùng) và mức độ thực hiện của các thuộc tính trên trục hoành từ cao (phải) đến thấp (trái). Trục dọc thể hiện tầm quan trọng của các năng lực được xếp hạng theo thang đo Likert 5 điểm, trục ngang chỉ mức độ hài lòng/thực hiện của các năng lực nhà quản trị cũng được xếp hạng trên thang đo Likert 5 điểm.

3. Kết quả nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu qua 2 bước sau: (1) Định lượng các nhu cầu đào tạo NLQT bằng cách tính điểm trung bình mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của các nhóm kỹ năng quản trị DNNVV; (2) Xác định các khoảng cách của các nhóm kỹ năng quản trị DNNVV kết hợp với mô hình IPA để ra các giải pháp nhằm xây dựng các chương trình đào tạo, nâng cao NLQT của các NQT DNNVV Việt Nam nhằm vượt qua hàng rào TCKT trong XK NS. Điểm số khoảng cách thể hiện quãng đường đi từ mức độ hài lòng đến sự mong đợi của NQT theo công thức:

Khoảng cách chất lượng dịch vụ (%)

$$= I_x - P_x / (I_x) \times 100.$$

Trong đó

I_x : Tầm quan trọng của NLQT x (x: từ 1 đến 6).

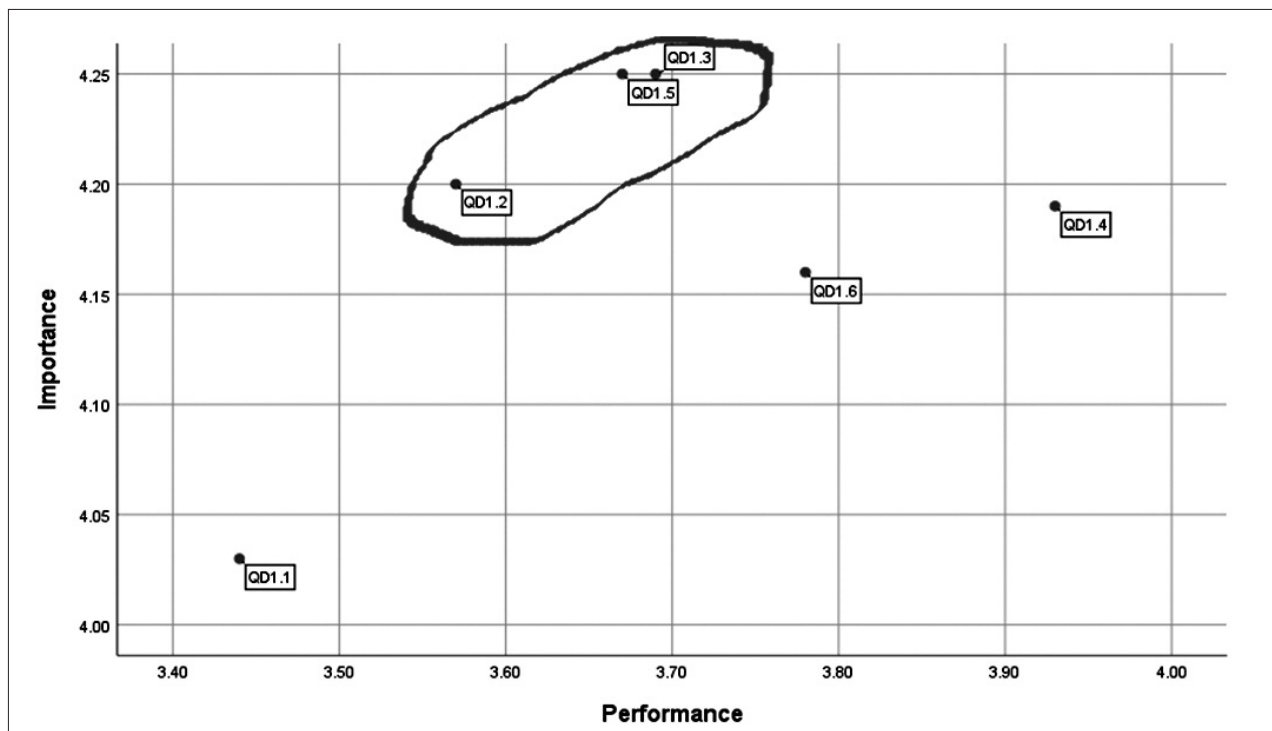
P_x : Mức độ thực hiện NLQT x

Dựa vào những giá trị trung bình của mức độ quan trọng và mức độ thực hiện vừa tính được kết hợp với mức độ thể hiện của yếu tố tương ứng vẽ đồ thị Scatter plot và dựa vào giá trị trung bình của 2 giá trị này và mức độ thể hiện để phân thành 4 quadrant như sau:

Về đánh giá mức độ quan trọng và mức độ hài lòng, đề tài sử dụng ma trận IPA (Importance - Performance Analysis), ma trận này giúp phân loại các nhu cầu kỹ năng quản trị ra thành các nhóm để từ đó có các chiến lược thích hợp.

Ma trận IPA trong nghiên cứu này gợi ý nên tập trung vào đào tạo nhóm Năng lực chuyên môn và Năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong XKNS bởi 2 nhóm năng lực này được đánh giá là mức độ quan trọng khá cao (4.25/5) nhưng mức độ hài lòng

Biểu đồ 1: Giá trị trung bình của mức độ quan trọng và mức độ thực hiện



Nguồn: Nhóm nghiên cứu

còn thấp (3.67 và 3.69/5), tiếp đến là Nhóm năng lực học hỏi & tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XK NS, năng lực này có mức độ quan trọng khá cao (4.2/5) song mức độ hài lòng còn thấp (3.57/5). Như vậy, 3 nhóm kỹ năng cần phải tập trung cải thiện theo mức độ ưu tiên gồm: Năng lực chuyên môn, năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ và năng lực học hỏi tư duy, ngoài ra nhóm năng lực tổ chức lãnh đạo, năng lực đạo đức kinh doanh cũng cần chú ý thêm. (Bảng 1)

đào tạo, nâng cao các nhóm năng lực cho các NQT DNNVV XKNS Việt Nam.

● **Đối với nhóm năng lực chuyên môn nhằm vượt qua hàng rào tiêu chuẩn kỹ thuật trong xuất khẩu nông sản**

Chương trình đào tạo cần tập trung vào:

- Phát triển sâu các kiến thức TCKT trong XKNS
- Thực thi các công nghệ mới nhằm đáp ứng TCKT trong XKNS như công nghệ chiếu xạ, công

Bảng 1: Đánh giá mức độ quan trọng và mức độ thực hiện các nhóm kỹ năng quản trị của chủ DNNVV

Ký hiệu	Nhóm kỹ năng quản trị	Mức độ quan trọng	Mức độ thực hiện	Khoảng cách đào tạo (%)
QD1.1	Nhóm năng lực nắm bắt cơ hội nhằm phát triển chiến lược XK NS	4.03	3.44	14.64
QD1.2	Nhóm năng lực học hỏi & tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XK NS	4.2	3.57	15.00
QD1.3	Nhóm năng lực chuyên môn nhằm vượt qua hàng rào TCKT trong XKNS	4.25	3.69	13.18
QD1.4	Nhóm năng lực tổ chức & lãnh đạo	4.19	3.93	6.21
QD1.5	Nhóm năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong XK NS	4.25	3.67	13.65
QD1.6	Nhóm năng lực thực hiện các hoạt động XK NS đảm bảo tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh & trách nhiệm xã hội	4.16	3.78	9.13

Nguồn: Nhóm nghiên cứu

4. Giải pháp và khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, bằng việc sử dụng công cụ KANO-IPA về tầm quan trọng của các năng lực quản trị, bài viết đề xuất các nhóm giải pháp tương ứng cho 3 nhóm năng lực cần tập trung cải thiện, đó là Nhóm năng lực chuyên môn nhằm vượt qua hàng rào TCKT trong XKNS; Nhóm năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong XKNS; Nhóm năng lực học hỏi & tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XKNS. Đây có thể coi là cơ sở cho các DNNVV, các nhà cung cấp đào tạo và cơ quan chức năng xây dựng các chương trình

nghệ xử lý hóa chất, thuốc bảo vệ thực vật, các phương pháp và chất bảo quản NS mới hiện nay an toàn với sức khỏe.

● **Đối với nhóm năng lực học hỏi và tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong xuất khẩu nông sản**

Chương trình đào tạo về năng lực học hỏi và tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XKNS cần tập trung phát triển sâu:

- Nắm vững một cách chi tiết, cụ thể các hàng rào TCKT trong XKNS ở từng mặt hàng, từng thị trường - khách hàng.

- Nâng cao cho NQT DNNVV kiến thức về tiêu chuẩn mức dư lượng tối đa các loại hóa chất, truy xuất nguồn gốc xuất xứ thường sử dụng HACCP hay GAP.

- Trang bị những cập nhật mới về việc thay đổi các TCKT, những quy định mới áp dụng cho các mặt hàng NS của Việt Nam ở từng thị trường nhất là các tiêu chuẩn kỹ thuật - môi trường. Trong thực tế, khi hơn 1/2 các DNNVV chưa biết đến quy định “kiểm dịch thực vật nhằm phát hiện sâu hại, dịch bệnh chiếu xạ” và 1/3 DNNVV là chưa đáp ứng được quy định này, chương trình đào tạo cần trang bị, cung cấp kiến thức về các quy định này.

- Tập trung đào tạo và nâng cao nhận thức đối với các chứng nhận tự nguyện như chứng nhận ISO 14001 (EMS - tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống môi trường), ISO 22000 (Chứng nhận hệ thống quản lý vệ sinh an toàn thực phẩm), chứng nhận HACCP (Phân tích Nguy cơ và Kiểm soát tới hạn), chứng nhận SA 8000 (Chứng nhận hệ thống quản lý trách nhiệm xã hội của DN), Chứng nhận Thực hành nông nghiệp tốt (GAP-EuroGap/Global Gap), Chứng nhận thực hành sản xuất tốt (Good Manufacturing Practice - GMP) và Chứng nhận chất lượng thực phẩm đặc trưng như Chỉ dẫn địa lý (GI).

- Xây dựng/ bổ sung nội dung về mô hình ra quyết định trong các hoạt động liên quan đến XKNS trong chương trình đào tạo trong nhóm năng lực này.

● **Đối với nhóm năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong xuất khẩu nông sản**

Chương trình đào tạo cho nhóm năng lực này cần tập trung sâu vào: kỹ năng đàm phán thương lượng trong XK NS, kỹ năng duy trì và phát triển các mối quan hệ làm ăn với đối tác hiện tại. Bên cạnh đó cũng cần chú ý đến kỹ năng thiết lập các mối quan hệ với đối tác mới, đối tác tiềm năng trong tương lai.

5. Kết luận

Bằng việc sử dụng mô hình KANO-IPA dựa vào trị số trung bình của hai yếu tố là “Mức độ quan trọng” và “Mức độ thực hiện”, từ đó xây dựng ma trận Quadrant gồm 4 chiến lược - Tập trung phát triển, Tiếp tục duy trì, Giảm sự đầu tư, Hạn chế phát triển, bài viết đã đề xuất một số nhóm năng lực cần tập trung phát triển cho các DNNVV XKNS Việt Nam. Theo đó, 3 nhóm năng lực được đề xuất tập trung phát triển là Nhóm năng lực chuyên môn nhằm vượt qua hàng rào TCKT trong XKNS; Nhóm năng lực xây dựng mạng lưới quan hệ trong XK NS; Nhóm năng lực học hỏi & tư duy nhằm nâng cao các kỹ năng/ kiến thức trong XKNS. Bài viết cũng đã đề xuất một số chương trình đào tạo nhằm phát triển các nhóm năng lực này. Nghiên cứu này hy vọng sẽ đóng góp cả trên phương diện lý thuyết về năng lực quản trị và phương diện thực tiễn có ích cho các tổ chức đào tạo, cơ quan nhà nước và bản thân các DNNVV trong đào tạo và phát triển đội ngũ NQT ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Gibb, A. 2005. The entrepreneur as the core competence of the firm: Implication for management educators. *Entrepreneurship, Innovation, and Small Business Network*, 2.
2. Lado, A. A. and Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
3. McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
4. Miranda, F. J., Chamorro, A., Murillo, L. R., & Vega, J. (2010). An importance-performance analysis of primary health care services: managers vs. patients perceptions. *Journal of Service Science and Management*, 3(02), 227.

4. Mikulić, J. (2007). The Kano Model—a Review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006. Proceedings of the 1st International Conference Marketing Theory Challenges in Transitional Societies, 1-10
5. White, R. W. 1959. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological review, 66(5), 297.

Ngày nhận bài: 17/2/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/3/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 28/3/2024

Thông tin tác giả

PGS.TS. LÊ TIẾN ĐẠT

Trường Đại học Thương mại

**DEVELOPING CAPACITY FOR MANAGERS
OF VIETNAMESE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
IN EXPORTING AGRICULTURAL PRODUCTS:
AN APPROACH WITH THE KANO - IPA MODEL**

● Assoc.Prof. Ph.D **LE TIEN DAT**
Thuongmai University

ABSTRACT:

Management capacity is considered a key factor affecting the success of the export business of small and medium-sized enterprises (SMEs). In this study, the integrated KANO-IPA model was used to explore managers' perceptions of the need for competency training. The analysis showed that competency groups such as the Professional competency group to overcome technical barriers to trade in exporting agricultural products; the Competency group for building relationship networks in agricultural exports; and the Learning & Thinking capacity group to improve skills/knowledge in exporting products. The study also proposed some training programs to develop these competency groups.

Keywords: management capacity, KANO-IPA, small and medium-sized enterprises.