

Khảo sát tình hình sử dụng kế hoạch kinh doanh

PGS. TS. BÙI NGUYỄN HÙNG và Thạc sĩ VŨ THẾ DŨNG

Bản kế hoạch kinh doanh được giới học giả cũng như doanh nhân thế giới coi là một công cụ hoạch định và quản lý quan trọng để xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế nhận thức và sử dụng công cụ này như thế nào? Bài báo trình bày kết quả nghiên cứu từ hơn 200 doanh nghiệp thuộc 3 nhóm ngành: dệt may, giày da (TP.HCM) và gốm sứ (Bát Tràng - Hà Nội).

Đặt vấn đề

Hoạch định chiến lược kinh doanh và cụ thể hóa các chiến lược này trong các bản kế hoạch kinh doanh (KHKD) được coi là một trong những hoạt động quan trọng hàng đầu của các doanh nghiệp. Lập KHKD cũng được coi là một trong những kỹ năng hàng đầu của các nhà quản lý hiện đại. Khá nhiều các nhà nghiên cứu trên thế giới đã tiến hành nghiên cứu quá trình thiết lập KHKD và việc thực hiện các kế hoạch này của các doanh nghiệp trên thế giới. Stewart (2002) nghiên cứu 100 doanh nghiệp nhỏ tại tiểu bang Georgia của Mỹ đã khẳng định mối liên hệ giữa việc xây dựng và theo đuổi một KHKD với thành công của doanh nghiệp. Nghiên cứu chỉ rõ các doanh nghiệp càng nghiêm túc đầu tư cho việc lập kế hoạch và theo đuổi kế hoạch thì thành tích trong kinh doanh càng tăng. Kết quả này không gây ngạc nhiên, nó chỉ một lần nữa khẳng định bằng thực chứng những điều mà giới kinh doanh và các nhà nghiên cứu đã đề cập đến từ rất lâu trước đó (như Stone và Pemberton (2002), Porter (1980)).

Trong bối cảnh hiện nay, khi chúng ta mới chuyển sang nền kinh tế thị trường với nhiều bờ ngõ, đội ngũ các doanh nhân và doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn là những

“tân binh” trên trường quốc tế, câu hỏi lớn được đặt ra: “Chúng ta đã chuẩn bị thế nào cho cuộc chiến toàn cầu?”. Nghiên cứu này nhằm trả lời một phần của câu hỏi lớn đó, trong đó chúng tôi tập trung trả lời các vấn đề sau:

- Mức độ sử dụng bảng KHKD của các doanh nghiệp
- Nhận thức về tầm quan trọng

và các cơ sở để doanh nghiệp thiết kế bảng KHKD

- Việc thực hiện các kế hoạch đã lập ra

Phương pháp nghiên cứu

Do vấn đề nghiên cứu còn mới mẻ, chúng tôi sử dụng phương pháp nghiên cứu gồm hai giai đoạn. Giai đoạn 1 là giai đoạn nghiên cứu khám phá nhằm có cái nhìn sâu và chi tiết về vấn đề nghiên cứu. Giai đoạn này được thực hiện thông qua 20 cuộc phỏng vấn với lãnh đạo của các doanh nghiệp, mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 30 – 45 phút. Căn cứ trên thông tin có được từ các cuộc phỏng vấn chúng tôi tiến hành thực hiện giai đoạn thứ hai là giai đoạn nghiên cứu định lượng. Phương pháp thu thập thông tin là phỏng vấn trực tiếp với bảng câu hỏi thiết kế sẵn. Đối tượng cung cấp thông tin kỳ vọng là lãnh đạo cao cấp của doanh nghiệp (giám đốc hay phó giám đốc) hoặc các nhà quản lý trung cấp (trưởng phòng kinh doanh, tiếp thị, xuất nhập khẩu...). Không gian mẫu là các doanh nghiệp thuộc 3 nhóm ngành: dệt may, da giày, và gốm sứ, với địa điểm ở hai thành phố là Hà Nội và

Bảng 1: Tổng quan về doanh nghiệp và người trả lời trong mẫu nghiên cứu

Đặc điểm về doanh nghiệp					
Ngành	%	Loại doanh nghiệp	%	Số năm hoạt động	Năm
Dệt may	54	Nhà nước	15	Trị trung bình	11
Da giày	34	Tư nhân	70	Trung vị	9
Gốm sứ	12	Có yếu tố nước ngoài ^a	15	Độ lệch chuẩn	9
Tổng cộng	100	Tổng cộng	100		

Đặc điểm về người trả lời							
Vị trí	%	Học vấn	%	Tiếng Anh	%	Kinh nghiệm	Năm
Quản lý cao cấp ^b	38	Sau ĐH	7	Giỏi	14	Trị trung bình	12
Quản lý trung cấp ^c	62	ĐH-CD	75	Trung bình - Khá	67	Trung vị	10
		Trung học	18	Không biết	19	Độ lệch chuẩn	8
Tổng cộng	100	Tổng cộng	100		100		

Cỡ mẫu n = 207, không gian mẫu: TP.HCM và Hà Nội, phương pháp: phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi

a: bao gồm liên doanh và 100% vốn nước ngoài, b: Lãnh đạo doanh nghiệp như giám đốc hay phó giám đốc,

c: các trưởng phòng ban như trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng xuất nhập khẩu

TP.HCM. Các doanh nghiệp trong mẫu được tiếp cận theo phương pháp thuận tiện.

Để bảo đảm chất lượng của thông tin thu thập, bảng câu hỏi được kiểm tra bởi 8 doanh nghiệp về độ dễ hiểu, tính thống nhất trong cách hiểu, và các yếu tố về hành văn cũng như trình bày. Bảng câu hỏi được chỉnh sửa và chuẩn hóa trước khi tiến hành phỏng vấn đại trà. Phỏng vấn viên được huấn luyện và kiểm soát chặt chẽ bởi các tác giả để đảm bảo tính khách quan và độ chính xác của thông tin thu thập. 207 (trên tổng số 230) bảng câu hỏi sau khi được kiểm tra chất lượng được đưa vào để phân tích số liệu. Bảng 1 trình bày thông tin về đặc tính của mẫu nghiên cứu. Trong bản câu hỏi chúng tôi có thu thập thông tin về doanh thu của doanh nghiệp nhằm mục đích phân loại, tuy nhiên tỷ lệ khuyết dữ liệu (missing) ở mục này khá cao và mức độ phân tán lớn nên chúng tôi quyết định không sử dụng khi phân tích. Đây cũng là một yếu tố cho thấy các doanh nghiệp của chúng ta còn nhiều ngại ngùng khi cung cấp các thông tin tài chính (dù đơn giản nhất như doanh thu).

Các doanh nghiệp và người trả lời trong mẫu nghiên cứu khá đại diện cho các doanh nghiệp Việt Nam, trong đó 70% là các doanh nghiệp tư nhân, phần còn lại là các doanh nghiệp nhà nước và có yếu tố nước ngoài. Các doanh nghiệp có số năm hoạt động không cao, với giá trị trung bình là 11 năm. Điều này thể hiện chính xác tính chất mới mẻ của nền kinh tế thị trường ở nước ta. Trình độ học vấn nói chung của các nhà quản lý khá cao khi hơn 90% có trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học. Kinh nghiệm làm việc trung bình của các nhà quản lý vào khoảng 12 năm – đây cũng là mức độ kinh nghiệm lý tưởng cho thể hệ các nhà quản lý. Tuy nhiên, trình độ tiếng Anh của các doanh nhân còn quá hạn chế, khi chỉ 14% tự đánh giá là xuất sắc (có thể tự tin giao tiếp, làm việc với đối tác nước ngoài), còn gần 70% chỉ ở trình độ trung bình khá, và có đến gần 20% doanh nhân không biết tiếng Anh. Đây cũng là một vấn

đề cần suy nghĩ trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng mãnh liệt.

Kết quả và bình luận

Tỷ lệ sử dụng bản kế hoạch kinh doanh

Trái với kỳ vọng của chúng tôi, tỷ lệ sử dụng bảng KHKD trong mẫu nghiên cứu không cao, chỉ có 65% doanh nghiệp. Có đến 35% các doanh nghiệp không xây dựng KHKD. Lý do chính cho việc không sử dụng là: (1) không biết cách xây dựng (70%) và (2) đã từng sử dụng nhưng không hiệu quả (30%).

Nhằm tìm ra các yếu tố có tác động mạnh (tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê), chúng tôi đã sử dụng kiểm định phi tham số Chi-square để tìm ra sự khác biệt về mức độ sử dụng bản KHKD giữa các nhóm doanh nghiệp theo các tính chất như: loại hình doanh nghiệp, số năm hoạt động, trình độ và kinh nghiệm của nhà quản lý. Và kết quả cho thấy có hai yếu tố tạo ra sự khác biệt ($p_value < 0,05$) là: (1) trình độ nhà quản lý và (2) số năm hoạt động của doanh nghiệp. Nghĩa là trình độ nhà quản lý càng cao thì càng có xu hướng gia tăng sử dụng bảng KHKD cho doanh nghiệp mình. Bên cạnh đó, doanh nghiệp càng có nhiều kinh nghiệm hoạt động trên thương trường (ước theo số năm thành lập) càng có xu hướng gia tăng sử dụng bảng KHKD. Kết quả này không gây ngạc nhiên, nó chỉ khẳng định lại nhận thức về tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc sử dụng bảng KHKD. Vấn đề không còn là có nên sử dụng bảng KHKD hay không mà lại là những hỗ trợ cần thiết để nâng cao trình độ của các nhà quản lý cũng như doanh nghiệp trong năng lực hoạch định chiến lược, cũng như việc biến các bản KHKD thành các hoạt động cụ thể nhằm đạt mục tiêu đề ra.

Nhận thức về bản KHKD

Bảng 2 trình bày các kết quả chính của nghiên cứu. Hầu hết các doanh nghiệp (71%) có sử dụng bản KHKD đều cho đánh giá cao tầm quan trọng của bảng KHKD, trong khi đó một số chưa đánh giá cao lắm

và chỉ thậm chí chỉ làm cho có. Thực tế này được ghi nhận trong quá trình tiếp cận doanh nghiệp. Có những doanh nghiệp rất tự hào về bảng KHKD của mình nhưng khi được yêu cầu mô tả cụ thể và cho xem thì đó chỉ là tập hợp những mục tiêu cần đạt được – được hình thành trên cơ sở mức độ tăng trưởng kỳ vọng (chủ quan của nhà quản lý) hay được áp đặt bởi các cơ quan quản lý nhà nước (đối với một số các doanh nghiệp nhà nước), chứ không hề có những phân tích dựa trên số liệu khách quan và các kế hoạch hành động cụ thể để đạt được mục tiêu đề ra.

Nhận thức không chính xác về vai trò của bản KHKD được thể hiện ở mục đích sử dụng bản KHKD của một số doanh nghiệp. Khá nhiều doanh nghiệp thiết lập bản KHKD chỉ nhằm mục tiêu vay vốn ngân hàng hay khi có nhu cầu tìm kiếm đối tác kinh doanh chứ không xuất phát từ nhu cầu tự thân của quá trình quản lý và nhu cầu phát triển doanh nghiệp. Về chu kỳ lập kế hoạch kinh doanh, hầu hết các doanh nghiệp có chu kỳ lập kế hoạch kinh doanh từ 3 tháng trở lên (định kỳ theo quý, nửa năm, hay một năm). Rất ít doanh nghiệp lập KHKD theo từng tháng. Trên phương diện lý thuyết, nếu như hoạch định chiến lược là một công việc dài hạn thì bản KHKD – một bộ phận của hoạch định chiến lược lại là một công cụ ngắn hạn hơn nhằm đạt được những mục tiêu cụ thể ngắn hạn trong một chiến lược dài hơi (Stonehouse và Pemberton (2002)). Tuy nhiên không có câu trả lời chính xác cho thế nào là ngắn hạn và dài hạn, cũng như chu kỳ tối ưu để lập bản KHKD. Quyết định này phụ thuộc vào tốc độ biến động của các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh cũng như năng lực thích nghi có thể dự báo của mỗi doanh nghiệp. Nhưng vấn đề mấu chốt lại không nằm ở quyết định về chu kỳ lập kế hoạch mà ở bản thân ý thức thường xuyên cập nhật, điều chỉnh và sử dụng bản KHKD trong quá trình hoạt động của các nhà quản lý và các doanh nghiệp.

Khi được hỏi về các nền tảng chính để thiết lập một bảng KHKD,

hầu hết các doanh nghiệp đều có những lựa chọn hợp lý khi cho rằng một bản KHKD phải được thiết lập trên: các nguồn lực của công ty (nhân lực, tài lực, vị trí trên thị trường, công nghệ...), nghiên cứu thị trường, và việc tổng hợp ý kiến của đội ngũ quản lý doanh nghiệp. Tuy nhiên cũng có một số ít doanh nghiệp cho rằng bản KHKD được thiết lập chủ yếu dựa trên ý trí chủ quan của người lập kế hoạch. Điều này thể hiện hai vấn đề. Thứ nhất, nó phản ánh thực tiễn hạn chế trong nhận thức của một nhóm nhỏ doanh nhân và doanh nghiệp. Thứ hai, đối với một số công ty nhà nước vẫn đang được giao kế hoạch sản xuất hàng năm thì một số lãnh đạo cho rằng việc giao kế hoạch vẫn mang tính chủ quan của các đơn vị chủ quản mà không thể hiện chính xác những biến động của thị trường.

Thực hiện kế hoạch

Nhận thức và xây dựng KHKD dựa trên những nền tảng khách quan – khoa học là bước khởi đầu quan trọng, tuy nhiên nếu chỉ dừng ở đó thì chưa đủ. Bước tiếp theo không kém phần quan trọng là đưa các mục tiêu và kế hoạch vào thực hiện. Điều đáng mừng là hơn 90% doanh nghiệp có sử dụng bản KHKD đều khẳng định rằng KHKD của doanh nghiệp được cụ thể hóa vào các chương trình hành động. Khoảng 10% tuy có xây dựng KHKD nhưng không đưa vào thực hiện thì kế hoạch cũng vô nghĩa. Kỹ thuật One-way ANOVA để kiểm định về mức độ khác biệt trong nhận thức về tầm quan trọng của bản KHKD giữa hai nhóm (1: có cụ thể hóa KHKD thành các chương trình hành động, và 2: không cụ thể hóa) cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa về mặt thống kê ($p\text{-value} < 0,01$) giữa hai nhóm này. Hay nhóm cụ thể hóa bản KHKD thành các chương trình hành động là nhóm có đánh giá cao tầm quan trọng của bản KHKD, và ngược lại.

Cụ thể hơn khi được hỏi liệu bản KHKD có được truyền thông hiệu quả đến tất cả các bộ phận và nhân viên trong doanh nghiệp hay không. Chỉ hơn 50% doanh nghiệp cho rằng

bản KHKD đã được toàn bộ nhân viên biết đến, hiểu rõ và thực hiện. Tương tự như trên, chúng tôi thực hiện kỹ thuật One-way ANOVA về mức độ khác biệt trong nhận thức về tầm quan trọng của bản KHKD giữa ba nhóm (1: nhân viên không hề biết đến bản KHKD, 2: biết đến nhưng không hiểu rõ và không thực hiện, 3: biết, hiểu rõ, và thực hiện). Kết quả cho thấy có sự khác biệt rõ rệt, có ý nghĩa về mặt thống kê ($p\text{-value}$

$< 0,01$) về mức độ nhận thức của 3 nhóm này. Nhóm 3 là nhóm có nhận thức về tầm quan trọng của bản KHKD cao nhất. Ở cả hai vấn đề về thực hiện bản KHKD, các nhóm có nhận thức cao hơn về tầm quan trọng của bản KHKD luôn có những hành động cụ thể và chính xác để đưa kế hoạch vào thực hiện. Nhận thức thực sự đóng vai trò quan trọng quyết định hành vi.

(Xem tiếp trang 26)

Bảng 2: Các kết quả chính của nghiên cứu

Mục đích của KHKD	%	Tầm quan trọng của KHKD	%	Chu kỳ lập KHKD	%
Đề quản lý	63,3	Không quan trọng	5,0	Hàng năm	36,9
Phát triển kinh doanh	54,7	Hơi quan trọng	24,0	Nửa năm	18,5
Tìm kiếm đối tác	35,9	Rất quan trọng	71,0	Hàng quý	46,2
Vay vốn	13,3			Hàng tháng	17,7
Mục đích khác	2,3				
Tổng	169,5*	Tổng	100,0	Tổng	119,2*
Cơ sở thiết kế KHKD	%	Cụ thể bằng kế hoạch hành động	%	Mức độ hiểu và thực hiện KHKD	%
Các nguồn lực của công ty	58,9				
Nghiên cứu thị trường	58,1			Không biết	6,3
Kết quả hoạt động kinh doanh trong quá khứ	53,5	Không	9,0	Biết đến nhưng không hiểu & không thực hiện	38,9
Tập hợp ý kiến của các nhà quản lý	34,1	Có	91,0	Biết, hiểu rõ và thực hiện	54,8
Ý kiến chủ quan của người lập kế hoạch	10,9				
Tổng	215,5*	Tổng	100,0	Tổng	100,0
Sử dụng công cụ hỗ trợ lập KHKD	%	Nhu cầu được hỗ trợ	%	Các hình thức hỗ trợ	%
Không biết	28,7	Không cần thiết	25,0	Đào tạo ngắn hạn	27,7
Biết nhưng không dùng	51,1	Hơi cần thiết	30,2	Sách và tài liệu hướng dẫn	32,3
Đang sử dụng	20,2	Rất cần thiết	44,8	Tư vấn trực tiếp	38,5
				Phần mềm	43,1
Tổng	100,0	Tổng	100,0	Tổng	141,6*

Các số liệu trong bảng này chỉ tính cho $n = 135$ tức là số doanh nghiệp trả lời Có sử dụng bảng KHKD

* Câu hỏi cho phép đa lựa chọn nên tổng có thể lớn hơn 100%

hành tính toán hồi qui trên máy tính được kết quả như sau :

Kết quả xử lý mô hình hồi qui hàm kim ngạch xuất khẩu

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics	
Multiple R	0,99509
R Square	0,99021
Adjusted R Square	0,98776
Standard Error	519,584
Observations	11

Với kết quả trên cho thấy rằng

ANOVA

	df	SS	MS	F	Sig.F
Regression	2	218392,729	109196,365	404,479	9,2E-09
Residual	8	2159739,06	269967,38		
Total	10	220552,468			

	Coefficients	Standard Error	T Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-19068,85	2205,87	-8,644	2,5E-05	-24155,6	-13982,1
E_R	0,356	0,10025	3,555	0,00746	0,1252	0,5875
GDP _R (94)	0,107	0,00579	18,609	7,2E-08	0,0944	0,1211

Nguồn : Xử lý trên máy tính.

- Hệ số tương quan bội cao (0,99509) cho biết KNXX có tương quan chặt chẽ với các biến độc lập.

- Thống kê F được kiểm định ở độ tin cậy 95% rất cao (404,497) và significance rất nhỏ (9,2E-09). Do đó, có thể kết luận hàm hồi qui được chấp nhận ở mức có ý nghĩa nhỏ hơn 1%.

- Giá trị $T_1 = 3,555 > 2$ và p-value = 0,00746 khá nhỏ. Điều này cho biết có sự tương tác giữa

KNXX với tỷ giá hối đoái. Cứ 1% tăng lên của tỷ giá hối đoái sẽ làm cho KNXX tăng 0,3555%.

- Giá trị $T_2 = 18,609$ và p-value = 0,00000007208 rất nhỏ, chứng tỏ có sự tương tác giữa KNXX và GDP_R. Cứ 1% tăng lên của GDP_R làm cho KNXX tăng 0,107%

Như vậy ta có phương trình hồi qui :

$$KNXX = -19068 + 0,356 E_R + 0,107.GDP_R$$

Từ phương trình này chúng ta có thể kết luận rằng : để tăng kim ngạch xuất khẩu, cần lưu ý giải pháp phá giá đồng nội tệ để tăng tỷ giá hối đoái, đồng thời muốn có hàng hóa xuất khẩu nhiều thì phải phát triển hàng xuất khẩu ■

Tài liệu tham khảo

1. Trần Hoàng Ngân, Hồi đoái và thanh toán quốc tế, NXB Thống kê, 2000
2. Kinh tế vi mô, Chương trình đào tạo Kinh tế Fulbright, 1999
3. Trần Ngọc Thơ & Nguyễn Ngọc Định, Tài chính quốc tế, NXB Thống kê, 2001
4. Trình Đức Tuấn, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, 2003.

(Tiếp theo trang 24)

Khảo sát tình hình sử dụng ...

Nhu cầu hỗ trợ và các hình thức hỗ trợ

Khi được hỏi về tình hình sử dụng các công cụ hỗ trợ lập kế hoạch kinh doanh như các kỹ thuật phân tích, các phần mềm chuyên dụng, 80% doanh nghiệp chưa hề sử dụng các hỗ trợ này. Về yêu cầu được hỗ trợ nâng cao năng lực hoạch định chiến lược và thiết kế bản KHKD, hầu hết các doanh nghiệp đều cho là rất cần thiết. Trong đó, các hình thức như phần mềm, tư vấn trực tiếp, đào tạo ngắn hạn, và cung cấp sách- tài liệu hướng dẫn là những hình thức hỗ trợ được doanh nghiệp kỳ vọng và đánh giá cao.

Kết luận và kiến nghị

Kết quả của nghiên cứu này cho chúng ta một vài kết luận và kiến nghị quan trọng sau:

1. Tỷ lệ sử dụng bản KHKD chưa cao, chủ yếu phổ biến trong các doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm

và ở các nhà quản lý có trình độ học vấn tốt. Rất nhiều doanh nghiệp không biết cách soạn thảo bản KHKD –chưa nói đến các khái niệm phức tạp hơn như hoạch định chiến lược.

2. Ngay cả khi đã sử dụng, rất nhiều doanh nghiệp có nhận thức chưa đầy đủ và chính xác về vai trò của bản KHKD trong doanh nghiệp.

3. Nhận thức sai và không đầy đủ dẫn đến hạn chế kết quả thực hiện bản kế hoạch kinh doanh. Truyền thông và cụ thể hóa kế hoạch để biến nó thành các công việc hàng ngày, hàng tuần của từng bộ phận, từng nhân viên là vấn đề khá lớn cản trở hiệu quả ứng dụng bảng KHKD. Chỉ có 53/207 hay 25,6% doanh nghiệp vừa có nhận thức đúng vừa chuyển tải kế hoạch đề ra thành các hành động cụ thể và truyền thông rõ ràng cho nhân viên trong doanh nghiệp thực hiện.

4. Nhu cầu về hỗ trợ hoàn thiện năng lực hoạch định chiến lược và xây dựng bản KHKD là nhu cầu có thực và cần thiết đối với cộng đồng doanh nghiệp.

5. Nâng cao nhận thức và kỹ năng hoạch định chiến lược mà cụ thể là soạn thảo bản KHKD là một công việc quan trọng mà Chính phủ, lãnh đạo các địa phương và hiệp hội nên quan tâm đầu tư. Đây chỉ là một phần trong khối kiến thức về quản lý cơ bản mà cộng đồng doanh nghiệp cần phải được trang bị.

6. Sau nghiên cứu này, cần có những nghiên cứu tiếp theo về nhu cầu cụ thể của các doanh nghiệp trong những ngành khác nhau về năng lực quản lý như tiếp thị, sản xuất, tài chính, nhân sự ■

Tài liệu tham khảo

1. Charles Hill (2003), International Business: Competing in the Global Marketplace, International Edition No:4, Graw-Hill Irwin.
2. Meloy, R. (1998), "Business Planning", The CPA Journal, No.68, Vol.3
3. Stewart, S.K. (2002), "Formal Business Planning and Small Business Success: A Survey of Small Business with an International Focus", Journal of American Academy of Business, No.2, Vol.1
4. Stonehouse, G. và Pemberton, J. (2002), "Strategic Planning in SMEs – some empirical findings", Management Decision, No.40, Vol.9.