

# CHÌA KHÓA ĐỂ THAY ĐỔI NHẬN THỨC VÀ CÁCH THỨC QUẢN TRỊ Ở CÁC CƠ SỞ SẢN XUẤT TRONG CÁC CỤM CÔNG NGHIỆP LÀNG NGHỀ

Vũ Hoàng Nam\*

*Nhiều cụm công nghiệp làng nghề của Việt Nam đã tồn tại từ hàng trăm năm nay và đang sản xuất, kinh doanh những sản phẩm truyền thống theo những phương thức, công nghệ lạc hậu. Các cụm công nghiệp làng nghề còn đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn nội tại và những khó khăn đến từ bên ngoài. Một câu hỏi đã được đặt ra nhưng chưa có câu trả lời thích đáng đó là chúng ta cần phải làm gì và phải bắt đầu từ đâu để phát triển bền vững các cụm công nghiệp làng nghề. Đây là một câu hỏi lớn vì các cụm công nghiệp làng nghề có vai trò rất quan trọng trong việc xóa đói giảm nghèo. Nghiên cứu này cho thấy các kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp mới, hiện đại là chìa khóa giúp các chủ cơ sở sản xuất thay đổi tư duy cũng như các cách thức quản trị và mở ra con đường phát triển bền vững cho các cụm công nghiệp làng nghề.*

**Từ khóa:** Cụm công nghiệp làng nghề, kiến thức, kỹ năng, quản trị.

## 1. Lời mở đầu

Việt Nam có khoảng hơn 2.000 cụm công nghiệp làng nghề (CCNLN) tập trung nhiều ở khu vực phía Bắc. Các CCNLN đã và đang góp phần quan trọng xóa đói giảm nghèo cho nhiều vùng nông thôn của Việt Nam vì các CCNLN là nơi tập trung nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) và các cơ sở sản xuất quy mô hộ gia đình. Các cơ sở sản xuất, kinh doanh trong các CCNLN chủ yếu thuộc những ngành thâm dụng lao động như dệt may, gốm sứ, mây tre đan nên đã tạo ra một lượng lớn công ăn việc làm với mức lương cao hơn so với thu nhập từ nông nghiệp. Vì vậy, phát triển các CCNLN là một trong các chính sách ưu tiên hàng đầu của Việt Nam nhằm thực hiện mục tiêu phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Dù được tạo điều kiện để phát triển, các CCNLN của Việt Nam đã và đang gặp phải nhiều khó khăn. Do phần lớn các cơ sở sản xuất trong các CCNLN là các DNVVN nên những hạn chế vốn có của các DNVVN cũng là những yếu tố cản trở sự phát triển của các CCNLN. Những hạn chế này bao gồm các vấn đề như thiếu vốn, thiếu nguyên liệu, thiếu thông tin, thiếu kỹ năng quản trị, công nghệ lạc hậu. Ngoài ra, các CCNLN còn gặp phải nhiều khó khăn khác như cơ sở hạ tầng yếu kém, đất đai hạn chế, thiếu điện, nước, ô nhiễm môi trường, các vấn đề xã hội chưa được giải quyết... Cuộc khủng hoảng tài chính

toàn cầu vừa qua cùng với sự suy thoái của nhiều nền kinh tế trên thế giới đã tạo thêm nhiều cản trở do nhu cầu trong và ngoài nước sụt giảm, xuất khẩu của các CCNLN gặp phải nhiều khó khăn. Các cơ sở sản xuất trong nhiều CCNLN phải cắt giảm lao động, thậm chí nhiều cơ sở còn phải đóng cửa.

Các nghiên cứu về CCNLN ở Việt Nam, đặc biệt là các nghiên cứu định lượng còn rất hạn chế. Tuy vậy, một vài nghiên cứu đã bước đầu chỉ ra rằng kiến thức và kỹ năng quản trị của các chủ cơ sở sản xuất là yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của các CCNLN. Bài viết này góp phần khẳng định nhận định nói trên. Trên cơ sở phân tích về tác động của một chương trình hỗ trợ cung cấp kiến thức quản trị kinh doanh và tư vấn quản trị trực tiếp cho các cơ sở sản xuất trong CCNLN dệt kim La Phù và sắt thép Đa Hội, bài viết cho thấy việc nâng cao các kiến thức và kỹ năng quản trị của các chủ cơ sở sản xuất trong các CCNLN ở Việt Nam không chỉ giúp các chủ cơ sở sản xuất thay đổi nhận thức trong sản xuất, kinh doanh mà còn giúp cải tiến cách thức sản xuất, kinh doanh theo hướng khoa học, hệ thống và hiệu quả hơn.

## 2. CCNLN và các yếu tố cản trở sự phát triển

Cụm công nghiệp (CCN) là khái niệm không còn mới nhưng có nhiều cách hiểu khác nhau. Theo Micheal Porter (1990), CCN là sự tập trung về mặt địa lý của các công ty và tổ chức có liên quan trong



một lĩnh vực cụ thể nào đó và bao gồm một loạt các ngành có gắn kết với nhau. Sonobe Tetsushi & Otsuka Keijiro (2006) lại coi CCN là sự tập trung về mặt địa lý của các doanh nghiệp sản xuất các sản phẩm tương tự hoặc có liên quan với nhau trong một khu vực nhỏ. Trong khái niệm này, CCN không chỉ là sự tập trung đơn thuần về mặt địa lý của các doanh nghiệp mà phải là các doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm giống nhau hoặc có liên quan với nhau. Khái niệm này phù hợp với tình hình của các làng nghề ở Việt Nam vì hai lý do. Thứ nhất, các cơ sở sản xuất trong làng nghề thường tập trung trong một khu vực địa lý nhỏ, thường là trong một làng hoặc một xã. Thứ hai, các cơ sở sản xuất trong các làng nghề của Việt Nam thường sản xuất những sản phẩm giống nhau hoặc có liên quan với nhau. Vì vậy, Vu Hoang Nam (2008) đã đề xuất khái niệm CCNLN là “sự tập trung về mặt địa lý, thường trong phạm vi một làng, của các cơ sở sản xuất các sản phẩm giống nhau hoặc có liên quan với nhau”.

Sự tập trung trong CCN đem lại nhiều lợi ích cho các cơ sở sản xuất. Các lợi ích này có thể phân chia thành ba nhóm chính như Alfred Marshall (1920) đã đề cập. Thứ nhất, sự tập trung giúp cho những thông tin mới về sản phẩm, quy trình sản xuất, công nghệ, thị trường lan tỏa nhanh chóng giữa các cơ sở sản xuất. Thứ hai, nhu cầu sản phẩm trung gian lớn tạo điều kiện cho các cơ sở sản xuất mới dễ gia nhập ngành bằng cách chỉ tập trung chuyên môn hóa sản xuất một hoặc một vài sản phẩm nhất định. Thứ ba, nhu cầu lớn về tuyển dụng lao động trong CCNLN đã thu hút lực lượng lao động có tay nghề và trình độ đa dạng từ nhiều nơi khác tới và điều đó đáp ứng tốt hơn nhu cầu lao động của các cơ sở sản xuất.

Các cơ sở sản xuất trong các CCNLN ở Việt Nam cũng được hưởng những lợi ích nói trên khi tập trung trong một khu vực một làng hoặc một xã. Tuy vậy, các cơ sở sản xuất cũng gặp phải rất nhiều khó khăn khách quan và chủ quan. Thứ nhất, một số lợi ích của CCNLN cũng ẩn chứa những khó khăn. Ví dụ lợi ích thứ nhất về sự lan tỏa của thông tin vừa là thuận lợi nhưng cũng đồng thời là khó khăn cho các cơ sở sản xuất do việc sao chép sản phẩm trong các CCNLN luôn diễn ra tràn lan nên ở khía cạnh nào đó nó gây thiệt hại cho các cơ sở khi tiến hành cải tiến sản phẩm, quy trình sản xuất, marketing. Sự tập trung với mật độ cao của các cơ sở sản xuất ở nhiều CCNLN cũng đã tạo ra tình trạng chật chội về mặt

bằng sản xuất, ô nhiễm về không khí, nguồn nước, tiếng ồn... Tình trạng này không chỉ tác động tiêu cực tới các hoạt động sản xuất kinh doanh mà còn tác động tới sức khỏe của người dân sống trong hoặc xung quanh các CCNLN. Sự dễ dàng khi gia nhập ngành ở các CCNLN cũng là một trong những nguyên nhân dẫn tới quy mô của các cơ sở sản xuất thường là nhỏ hoặc siêu nhỏ. Do quy mô vốn đầu tư ít nên các cơ sở không có điều kiện cải tiến sản phẩm, xây dựng thương hiệu, phát triển các kênh phân phối mới. Bên cạnh đó còn có những khó khăn ngoài tầm kiểm soát của các cơ sở sản xuất cũng như chính quyền địa phương ở các CCNLN như hệ thống giao thông kết nối các CCNLN và các vùng nguyên liệu, các thị trường sản phẩm còn nhiều hạn chế. Một khó khăn nữa là khủng hoảng tài chính toàn cầu và suy thoái kinh tế ở nhiều nước trên thế giới đã dẫn tới nhu cầu và xuất khẩu các sản phẩm của CCNLN giảm mạnh. Đối với những trở ngại này (ngoại trừ trở ngại do quy mô nhỏ), các cơ sở sản xuất trong các CCNLN gần như không thể làm gì hoặc chỉ có thể cố gắng khắc phục được ở một mức độ nhất định nào đó vì nó vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Ngoài những trở ngại đã đề cập ở trên, trở ngại lớn nhất mà tất cả các CCNLN ở Việt Nam đều gặp phải là trình độ, kiến thức, kỹ năng quản lý của các chủ cơ sở sản xuất còn thiếu và yếu. Các nghiên cứu định tính và định lượng gần đây về sự phát triển của các CCNLN ở Việt Nam đều chỉ rõ điều này (Nguyễn Khắc Hoàn & Lê Thị Kim Liên, 2012; Mai Văn Nam, 2013). Hai nghiên cứu định lượng gần đây của Vu Hoang Nam & cộng sự (2009) và Vu Hoang Nam & cộng sự (2010) về hai CCNLN ở phía Bắc của Việt Nam đã làm rõ tầm quan trọng của kiến thức và kinh nghiệm quản lý của các chủ cơ sở sản xuất trong quá trình phát triển của các cơ sở này.

Trong nghiên cứu về CCNLN sắt thép Đa Hội, Bắc Ninh, Vu Hoang Nam & cộng sự (2009) cho thấy những chủ cơ sở sản xuất có trình độ học vấn cao lựa chọn sản xuất những sản phẩm phức tạp hơn và có chất lượng cao hơn. Những chủ cơ sở này cũng áp dụng những phương thức marketing và quản trị nội bộ tốt hơn. Kinh nghiệm marketing và kinh nghiệm quản lý của các chủ cơ sở sản xuất là những nhân tố quyết định kết quả kinh doanh của các cơ sở sản xuất trong CCNLN này. Hơn thế nữa,



kinh nghiệm sản xuất và quản lý của bố mẹ của chủ các cơ sở sản xuất tác động tới quyết định lựa chọn sản phẩm để sản xuất của các cơ sở. Kết quả phân tích định lượng của nghiên cứu cho thấy sự khác biệt về chất lượng sản phẩm, năng suất lao động, quy mô sản xuất, tỷ lệ sản phẩm bán qua các kênh phân phối mới, và kết quả kinh doanh đo bằng lợi nhuận gộp của những chủ cơ sở sản xuất có trình độ và kỹ năng quản lý tốt so với những chủ cơ sở sản xuất có trình độ và kỹ năng quản lý kém hơn là đáng kể và có ý nghĩa thống kê ở mức cao. Kết quả này cũng hàm ý rằng trình độ và kỹ năng quản lý của các chủ cơ sở sản xuất trong CCNLN này còn yếu và thiếu.

Trong nghiên cứu về CCNLN dệt kim ở La Phù, Hà Nội, Vu Hoang Nam & cộng sự (2010) cũng cho thấy tầm quan trọng của trình độ và kinh nghiệm quản lý của chủ cơ sở sản xuất đối với sự phát triển của CCNLN. Cụ thể, các chủ cơ sở sản xuất có trình độ học vấn cao hơn, có kinh nghiệm marketing và kinh nghiệm quản lý nhiều hơn có tỷ lệ xuất khẩu sản phẩm nhiều hơn (chứ không bán nhiều trong nội địa), tự mình sản xuất nhiều hơn (chứ không giao thầu cho các cơ sở khác), và có tỷ lệ vốn trên lao động cao hơn. Kết luận trong nghiên cứu này về cơ bản không khác nhiều so với kết luận trong nghiên cứu ở CCNLN Đa Hội và cũng cho thấy trình độ và kỹ năng quản lý của các chủ cơ sở sản xuất trong

CCNLN này còn thiếu và yếu.

### 3. Số liệu và phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Số liệu

Một chương trình hỗ trợ sự phát triển của hai CCNLN nói trên đã được tiến hành năm 2009-2010. Chương trình tổ chức khóa đào tạo cung cấp những kiến thức về quản trị doanh nghiệp cho các chủ cơ sở sản xuất và sau đó cử các chuyên gia đến trực tiếp các cơ sở sản xuất để thực hiện tư vấn tại hiện trường. Khóa đào tạo cung cấp cho chủ cơ sở những nhóm kiến thức sau: (i) Khởi nghiệp, chiến lược kinh doanh, marketing; (ii) quản trị sản xuất (bao gồm Kaizen); và (iii) Hạch toán chi phí. Trong phần tư vấn trực tiếp, các chuyên gia sẽ tới các cơ sở sản xuất để tư vấn cách thức quản trị cụ thể.

CCNLN dệt kim La Phù có 160 cơ sở sản xuất các sản phẩm dệt kim từ len. Các cơ sở mua nguyên liệu và giao cho các xưởng vệ tinh ở các khu vực xung quanh để dệt các bộ phận đơn giản của sản phẩm. Sản phẩm cuối cùng được bán trong nước và xuất khẩu. Khi thực hiện chương trình tại CCNLN này, hai cơ sở sản xuất được lựa chọn làm mô hình điểm để các cơ sở khác tham khảo. Các cơ sở còn lại được lựa chọn mời ngẫu nhiên để tham gia vào chương trình với số lượng như bảng 1.

CCNLN sắt thép Đa Hội là nơi sản xuất các sản phẩm sắt thép xây dựng. Các cơ sở sử dụng nguyên

**Bảng 1: Số lượng các cơ sở tham gia chương trình tại La Phù**

		Khóa đào tạo trên lớp		Tổng số
		Tham gia	Không tham gia	
Tư vấn tại hiện trường	Tham gia	32 (nhóm 1)	16 (nhóm 3)	48
	Không tham gia	57 (nhóm 2)	53 (nhóm 4)	110
Tổng số		89	69	158

Nguồn: Khảo sát của tác giả

**Bảng 2: Số lượng các cơ sở tham gia chương trình tại Đa Hội**

		Khóa đào tạo trên lớp		Tổng số
		Tham gia (mời)	Không tham gia (không mời)	
Tư vấn tại hiện trường	Tham gia (mời)	22 (34)	22 (10)	44
	Không tham gia (không mời)	21 (76)	90 (35)	111
Tổng số		43 (110)	112 (45)	155

Ghi chú: Số liệu trong ngoặc là số cơ sở được mời hoặc không được mời

Nguồn: Khảo sát của tác giả



liệu là sắt thép phế liệu để sản xuất phôi và cán các loại thép xây dựng như thép V, thép tròn, thép vuông, thép 6 và bán trong nước. Trong số 204 cơ sở mà Vu Hoang Nam và cộng sự (2009) đã phỏng vấn năm 2007, một số cơ sở đã dừng sản xuất, một số cơ sở chuyển sang buôn thép. Vì vậy, tổng số cơ sở sản xuất trong mẫu nghiên cứu là 155 và được lựa chọn mời ngẫu nhiên để tham gia vào chương trình với số lượng như bảng 2.

Nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát các cơ sở sản xuất để thu thập thông tin 3 lần: trước khi thực hiện chương trình; sau khi tiến hành khóa đào tạo trên lớp; và sau khi tiến hành tư vấn trực tiếp. Bảng hỏi dùng trong khảo sát bao gồm các câu hỏi về mức độ sẵn sàng chi trả 3.000.000 đồng để tham gia phần đào tạo trên lớp và 3.000.000 đồng để nhận được tư vấn trực tiếp và các câu hỏi về việc áp dụng các biện pháp quản trị mới (xem thêm phần Phụ lục về nội dung các biện pháp và điểm số cho việc áp dụng các biện pháp này).

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu của bài viết là phương pháp đánh giá ban đầu giữa các nhóm hưởng lợi ITT (intention-to-treat effects) và phương pháp Đánh giá tác động tới nhóm hưởng lợi TOT (treatment effect on the treated). Phương pháp ITT dùng để chứng minh mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình và mức độ áp dụng những phương thức sản xuất, kinh doanh mới của những cơ sở được mời tham gia chương trình một cách ngẫu nhiên có cao hơn hay không. Phương pháp TOT dùng để chứng minh mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình và mức độ áp dụng những phương thức sản xuất, kinh doanh mới của những cơ sở đã thực sự tham gia vào chương trình cao hơn hay không.

Phương trình hồi quy theo phương pháp ITT là:

$$y_i = \alpha_1 I_i^B + \alpha_2 I_i^C + \alpha_3 I_i^O + X_i \varphi + \varepsilon_i \quad (1)$$

trong đó  $y_i$  là các biến kết quả (mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình và mức độ áp dụng các biện pháp mới, cải tiến áp dụng trong sản xuất và kinh doanh) cho cơ sở  $i$  sau khi được tư vấn trực tiếp,  $I_i^j$  là biến giả nhận giá trị bằng 1 nếu cơ sở  $i$  được mời tham dự chương trình  $j$  (cả đào tạo và tư vấn trực tiếp) nếu không sẽ nhận giá trị bằng 0, và  $X_i$  là một vector bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm kinh tế xã hội của chủ cơ sở và những biến này

không thay đổi theo thời gian, các giá trị  $\alpha$  là các hệ số,  $\varphi$  là một vector các hệ số, và  $\varepsilon_i$  là phần dư. Nếu cơ sở  $i$  chỉ được mời tham gia khóa đào tạo thì  $I_i^C = I_i^O = I_i^B = 0$ . Nếu cơ sở  $i$  chỉ được mời tham gia tư vấn trực tiếp thì  $I_i^C = I_i^B = 0$ . Nếu cơ sở  $i$  được mời tham dự cả hai thì cả ba biến đều nhận giá trị bằng 1. Vì thế biến  $I_i^B$  bằng  $I_i^C$  nhân với  $I_i^O$ , và tác động của việc một cơ sở được mời tham dự cả khóa đào tạo và phần tư vấn trực tiếp là  $\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3$ .

Mô hình Ảnh hưởng bất biến (Fixed Effects) của phương trình hồi quy (1) sẽ là:

$$y_{it} = \beta_1 I_i^B T_t^O + \beta_2 I_i^C T_t^O + \beta_3 I_i^O T_t^O + u_i + \lambda_t + w_{it} \quad (2)$$

trong đó  $y_{it}$  là biến kết quả của cơ sở  $i$  ở thời điểm  $t$  trước khi chương trình diễn ra hoặc sau phần tư vấn trực tiếp,  $T_t^O$  là biến giả về thời gian nhận giá trị bằng 1 nếu  $t$  là thời gian sau phần tư vấn trực tiếp và nhận giá trị bằng 0 nếu  $t$  là thời gian trước khi tiến hành tư vấn trực tiếp,  $\lambda_t$  là hiệu ứng thời gian chung cho mọi cơ sở sản xuất,  $u_i$  là hiệu ứng Fixed Effects của cơ sở  $i$ , và  $w_{it}$  là phần dư.

Mô hình Fixed Effects có thể viết lại như sau:

$$y_{it} = \gamma_1 I_i^B T_t^C + \gamma_2 I_i^B T_t^O + \gamma_3 I_i^C T_t^C + \gamma_4 I_i^C T_t^O + \gamma_5 I_i^O T_t^C + \gamma_6 I_i^O T_t^O + u_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

trong đó  $t$  là thời gian với hai mốc (khóa đào tạo trên lớp và phần tư vấn trực tiếp),  $T_t^C$  là biến giả thời gian nhận giá trị bằng 1 nếu  $t$  là thời gian sau khóa đào tạo,  $T_t^O$  là biến giả thời gian nhận giá trị bằng 1 nếu  $t$  là thời gian sau phần tư vấn trực tiếp.

Đối với phương pháp TOT, phương trình hồi quy sẽ tương tự như các phương trình từ (1) đến (3) nhưng các biến giả về việc tham gia chương trình  $P$  sẽ thay cho các biến  $I$ . Theo Bảng 2, một số cơ sở được mời nhưng không tham dự. Vì vậy,  $P_i^C$  không bằng  $I_i^C$  và  $P_i^C$  là biến nội sinh. Các biến  $P_i^C T_t^C$  và  $P_i^C T_t^O$  cũng sẽ là nội sinh. Ngược lại,  $P_i^O$  bằng với  $I_i^O$  cho mọi cơ sở vì mọi cơ sở nhận được tư vấn trực tiếp đều được lựa chọn ngẫu nhiên.  $P_i^B$  là biến giả thể hiện cơ sở tham gia cả khóa đào tạo và tư vấn trực tiếp nên cũng là một biến nội sinh. Vì thế, phương pháp hồi quy biến công cụ (IV) sẽ được áp dụng trong đó các biến nội sinh  $P_i^C, P_i^B$  sẽ được điều chỉnh bằng các biến ngoại sinh  $I_i^C, I_i^B$ .

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Tác động đến nhận thức của chủ cơ sở về tầm quan trọng của các kiến thức, kỹ năng quản trị mới



*Trong CCNLN La Phù*

Bảng 3 và Bảng 4 cho thấy tác động của chương trình tới mức độ sẵn sàng chi trả của các chủ cơ sở sản xuất trong CCNLN La Phù để tham gia chương trình (MDSS). Trong Bảng 3, các cột (i) và (iv) là kết quả hồi quy theo phương pháp OLS tương ứng với phương trình (1); các cột (ii) và (v) trình bày kết quả hồi quy theo phương pháp Fixed Effects tương ứng với phương trình (2) và các cột (iii) và (vi) trình bày kết quả hồi quy theo phương pháp Fixed Effects tương ứng với phương trình (3) nói ở phần trên. Trong cột (i), hệ số của biến giả *Mời tham gia đào tạo trên lớp (MDT)* nhận giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Các hệ số của biến  $MDT \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$  trong cột (ii), hệ số của biến giả *Mời tham gia cả đào tạo trên lớp và tư vấn trực tiếp*  $MCH \times T_{\text{đào tạo}}$  và  $MDT \times T_{\text{đào tạo}}$  trong cột (iii) cũng nhận giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy chương trình đã làm tăng mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia

chương trình của các chủ cơ sở. Trong cột (iv), các hệ số của biến *MCH* và biến giả *Mời tham gia tư vấn trực tiếp MTV* nhận giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Đồng thời, hệ số của các biến  $MCH \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$  nhận giá trị dương trong các cột (v) và (vi). Hệ số của biến  $MTV \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$  trong cột (v) cũng nhận giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Các kết quả này cho thấy mức độ sẵn sàng chi trả để được nhận tư vấn trực tiếp của các chủ cơ sở đã tăng lên sau khi các chuyên gia tới tư vấn trực tiếp tại xưởng.

Bảng 4 trình bày kết quả hồi quy theo phương pháp TOT. Để khắc phục hiện tượng nội sinh biến công cụ được mời tham dự chương trình một cách ngẫu nhiên đã được sử dụng. Về cơ bản, các kết quả hồi quy trong Bảng 4 là tương tự Bảng 3. Vì thế, các kết quả hồi quy của Bảng 3 và 4 khẳng định rằng các chủ cơ sở sản xuất trong CCNLN La Phù trước khi tham gia chương trình đã không thấy được tầm quan trọng của các kiến thức quản trị doanh nghiệp.

**Bảng 3: Đánh giá mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình theo phương pháp ITT**

	MDSS cho khóa đào tạo			MDSS cho tư vấn trực tiếp		
	OLS (i)	Fixed Effects (ii)	Fixed Effects (iii)	OLS (iv)	Fixed Effects (v)	Fixed Effects (vi)
Mời cả hai (MCH)	-0.019 (0.12)			0.384*** (2.72)		
Mời đào tạo (MDT)	0.259*** (3.21)			-0.023 (0.76)		
Mời tư vấn (MTV)	0.334** (2.59)			0.325*** (2.87)		
$MCH \times T_{\text{đào tạo}}$			0.216** (2.01)			0.012 (0.34)
$MCH \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$		0.202 (1.64)	-0.014 (0.19)		0.401*** (3.22)	0.389*** (3.15)
$MDT \times T_{\text{đào tạo}}$			0.190*** (3.06)			0.019 (1.00)
$MDT \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$		0.173*** (2.85)	-0.018 (1.00)		0.036 (1.41)	0.018 (1.00)
$MTV \times T_{\text{đào tạo}}$			-0.038 (1.42)			0.019 (1.00)
$MTV \times T_{\text{tur v\u00e1n}}$		0.025 (0.37)	0.062 (1.02)		0.144* (1.68)	0.125 (1.49)
$T_{\text{đào tạo}}$			0.038 (1.42)			-0.019 (1.00)
$T_{\text{tur v\u00e1n}}$		0.038 (1.43)	0.000 (0.01)		-0.019 (1.00)	-0.000 (0.01)
Số quan sát	156	316	474	156	316	474
R-squared	0.25	0.30	0.29	0.55	0.47	0.45

Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. \* mức ý nghĩa 10%; \*\* mức ý nghĩa 5%; \*\*\* mức ý nghĩa 1%. Biến số có ký hiệu + là những biến đã điều chỉnh bởi biến công cụ (mời tham gia một cách ngẫu nhiên).



**Bảng 4: Đánh giá mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình theo phương pháp TOT**

	MDSS cho khóa đào tạo			MDSS cho tư vấn trực tiếp		
	IV	Fixed Effects	FEIV	IV	Fixed Effects	Fixed Effects
	(i)	IV (ii)	(iii)	(iv)	IV (v)	IV (vi)
Tham gia cả hai (TCH) <sup>+</sup>	-0.152 (0.66)			0.541*** (2.75)		
Tham gia đào tạo (TDT) <sup>+</sup>	0.497*** (3.93)			-0.025 (0.48)		
Tham gia tư vấn (TTV)	0.339*** (2.70)			0.340*** (3.06)		
TCH × T <sub>đào tạo</sub> <sup>+</sup>			0.229 (1.50)			0.010 (0.17)
TCH × T <sub>tư vấn</sub> <sup>+</sup>		0.217 (1.41)	-0.012 (0.11)		0.567*** (3.57)	0.558*** (3.44)
TDT × T <sub>đào tạo</sub> <sup>+</sup>			0.362*** (3.58)			0.036 (1.14)
TDT × T <sub>tư vấn</sub> <sup>+</sup>		0.328*** (3.41)	-0.033 (0.89)		0.069* (1.66)	0.033 (1.13)
TTV × T <sub>đào tạo</sub>			-0.038 (1.54)			0.019 (1.08)
TTV × T <sub>tư vấn</sub>		0.025 (0.37)	0.063 (0.99)		0.144 (1.55)	0.125 (1.39)
T <sub>đào tạo</sub>			0.038 (1.54)			-0.019 (1.08)
T <sub>tư vấn</sub>		0.038 (1.54)	0.000 (0.68)		-0.019 (1.08)	-0.000** (2.37)
Số quan sát	156	316	474	156	316	474

Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. \* mức ý nghĩa 10%; \*\* mức ý nghĩa 5%; \*\*\* mức ý nghĩa 1%. Biến số có ký hiệu <sup>+</sup> là những biến đã điều chỉnh bởi biến công cụ (mời tham gia một cách ngẫu nhiên).

Tuy nhiên, sau khi tham dự chương trình, nhận thức của các chủ cơ sở đã hoàn toàn thay đổi và đều đánh giá cao ý nghĩa của những kiến thức quản trị doanh nghiệp.

*Trong CCNLN Đa Hội*

Bảng 5 và Bảng 6 trình bày kết quả tác động của chương trình hỗ trợ đối với MDSS của các chủ cơ sở trong CCNLN Đa Hội. Phương trình hồi quy trong cả hai bảng này là phương trình (2) như đã trình bày trong phần 3.2. Cả hai bảng đều sử dụng phương pháp OLS và phương pháp Fixed Effects để ước lượng.

Theo cột (i) trong Bảng 5, những cơ sở được mời tới tham dự khóa đào tạo có mức sẵn sàng chi trả để tham gia cao hơn gần 13% so với trước khi tham dự. Phương pháp ước lượng OLS cũng cho kết quả tương tự. Cột (iii) và (iv) phản ánh tác động ITT của phần tư vấn trực tiếp. Hệ số của biến *Mời tư vấn* × *T<sub>tư vấn</sub>* không có ý nghĩa về mặt thống kê và thậm chí

còn nhận giá trị âm. Điều này cho thấy các chủ cơ sở sản xuất không đánh giá phần tư vấn cao hơn so với trước đây. Trong khi đó, hệ số của biến *Mời cả hai* × *T<sub>tư vấn</sub>* nhận giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Điều này có nghĩa là chỉ khi được mời tham dự cả khóa đào tạo và phần tư vấn trực tiếp thì các chủ cơ sở mới đánh giá cao phần tư vấn trực tiếp sau khi tham dự.

Bảng 6 trình bày tác động TOT của chương trình. Tương tự như ở Bảng 5, mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình của các chủ cơ sở đã tăng lên hơn 35% sau khi tham gia khóa đào tạo so với trước khi tham gia khóa đào tạo. Khi sử dụng phương pháp IV để điều chỉnh cho biến nội sinh “tham gia vào chương trình” kết quả vẫn không thay đổi. Hệ số của các biến trong Bảng 6 cao hơn nhiều so với trong Bảng 5. Đối với tác động của phần tư vấn trực tiếp, kết quả hồi quy cũng tương tự như trong Bảng 5. Chỉ có những người đã tham dự cả khóa đào tạo

**Bảng 5: Đánh giá mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình theo phương pháp ITT**

	MDSS cho khóa đào tạo		MDSS cho tư vấn trực tiếp	
	Fixed Effects	OLS	Fixed Effects	OLS
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Mời đào tạo x $T_{\text{đào tạo}}$	0.129** (3.15)	0.129** (2.96)	0.0198 (0.65)	0.0200 (1.39)
Mời tư vấn x $T_{\text{tư vấn}}$	-0.00986 (-0.13)	-0.0106 (-0.70)	-0.00223 (-0.04)	-0.00231 (-1.36)
Mời cả hai x $T_{\text{tư vấn}}$	0.0237 (0.28)	0.0235 (0.73)	0.255** (4.09)	0.255** (3.25)
$T_{\text{đào tạo}}$	0.0245 (0.69)	0.0256 (1.03)	-0.00115 (-0.04)	-0.00118 (-1.36)
$T_{\text{tư vấn}}$	0.0221 (0.60)	0.0217 (0.81)	0.00165 (0.06)	0.00481 (1.34)
Mời đào tạo		0.0280 (0.60)		0.0432+ (1.67)
Mời tư vấn		0.193+ (1.74)		0.0320 (1.06)
Mời cả hai		-0.176 (-1.43)		0.00655 (0.13)
Số quan sát	465	456	465	456
R-squared	0.148	0.209	0.220	0.174

Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. + mức ý nghĩa 10%; \* mức ý nghĩa 5%; \*\* mức ý nghĩa 1%.

**Bảng 6: Đánh giá mức độ sẵn sàng chi trả để tham gia chương trình theo phương pháp TOT**

	MDSS cho khóa đào tạo		MDSS cho tư vấn trực tiếp	
	Fixed Effects IV	IV	Fixed Effects IV	IV
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Tham gia đào tạo x $T_{\text{đào tạo}}$	0.351** (3.68)	0.348** (3.44)	0.0538 (0.71)	0.0538 (1.46)
Tham gia tư vấn x $T_{\text{tư vấn}}$	-0.0209 (-0.33)	-0.0217+ (-1.72)	-0.00392 (-0.08)	-0.00403 (-1.45)
Tham gia cả hai x $T_{\text{tư vấn}}$	-0.0390 (-0.33)	-0.0378 (-0.71)	0.382** (4.08)	0.382** (3.59)
$T_{\text{đào tạo}}$	0.0188 (0.59)	0.0199 (0.79)	-0.00203 (-0.08)	-0.00206 (-1.45)
$T_{\text{tư vấn}}$	0.0303 (1.01)	0.0293 (1.20)	0.00290 (0.12)	0.00604 (1.51)
Tham gia đào tạo		0.0506 (1.15)		0.0475+ (1.90)
Tham gia tư vấn		0.194+ (1.80)		0.0318 (1.22)
Tham gia cả hai		-0.238* (-1.99)		-0.00159 (-0.03)
Số quan sát	465	456	465	456

Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. + mức ý nghĩa 10%; \* mức ý nghĩa 5%; \*\* mức ý nghĩa 1%.



và được tư vấn trực tiếp tại cơ sở mới tăng mức độ sẵn sàng chi trả sau khi tham gia chương trình. Kết quả này góp phần khẳng định thêm các chủ cơ sở chi đánh giá cao phần tư vấn trực tiếp sau khi đã được tư vấn trực tiếp và tham dự khóa đào tạo trên lớp.

**4.2. Tác động tới các cách thức quản trị của các chủ cơ sở**

Phần dưới đây sẽ phân tích tác động của chương trình tới các cách thức quản trị của các chủ cơ sở trong các CCNLT. Dù không được trình bày trong bài viết nhưng phương trình hồi quy đơn giản về mối quan hệ giữa tổng số điểm của các cách thức quản trị với doanh thu, giá trị gia tăng và lợi nhuận đã được ước lượng và kết quả cho thấy chúng có mối tương quan tỷ lệ thuận và có ý nghĩa thống kê ở mức cao. Điều này có nghĩa rằng những cải tiến trong cách thức quản trị của các chủ cơ sở đã đem lại kết quả sản xuất, kinh doanh cao hơn cho các cơ sở sản xuất trong các CCNLT. Nói cách khác, giúp các cơ sở sản xuất thực hiện các cách thức quản trị

hiện đại hơn, mới hơn cũng chính là để giúp các CCNLT phát triển trong dài hạn.

*Trong CCNLT La Phù*

Bảng 7 và Bảng 8 trình bày tác động của chương trình hỗ trợ tới điểm số về cách thức quản trị của các cơ sở sản xuất. Ở cột (iii) trong Bảng 7, các cơ sở khi được mời tham dự khóa đào tạo trên lớp đã cải tiến cách thức quản trị và số điểm đạt được cao hơn 1,28 điểm so với trước khi tham dự trong tổng số điểm tối đa là 32 điểm. Các cơ sở khi được mời để chuyên gia tới tư vấn trực tiếp đã tăng điểm số lên hơn 3,84 điểm so với trước. Như vậy, tác động của phần tư vấn trực tiếp tới điểm số về cách thức quản trị của các chủ cơ sở lớn hơn tác động của khóa đào tạo. Kết quả hồi quy cũng không khác nhiều trong Bảng 8. Những kết quả này cho thấy khóa đào tạo trên lớp và phần tư vấn trực tiếp đều có tác động tích cực giúp các chủ cơ sở sản xuất dẹt kim tại CCNLT La Phù áp dụng các cách thức quản trị mới và hiện đại hơn.

**Bảng 7: Tác động tới điểm số của cách thức quản trị theo phương pháp ITT**

	OLS (i)	Fixed Effects (ii)	Fixed Effects (iii)
Mời cả hai	0.429 (0.46)		
Mời đào tạo	0.996** (2.35)		
Mời tư vấn	5.024*** (7.68)		
Mời cả hai × T <sub>đào tạo</sub>			1.137** (2.50)
Mời cả hai × T <sub>tư vấn</sub> <sup>†</sup>		1.472** (2.50)	0.352 (0.86)
Mời đào tạo × T <sub>đào tạo</sub>			1.287*** (5.24)
Mời đào tạo × T <sub>tư vấn</sub> <sup>†</sup>		1.309*** (4.42)	0.005 (0.04)
Mời tư vấn × T <sub>đào tạo</sub>			-0.144 (1.32)
Mời tư vấn × T <sub>tư vấn</sub> <sup>†</sup>		3.720*** (17.55)	3.847*** (18.61)
T <sub>đào tạo</sub>			0.144** (2.30)
T <sub>tư vấn</sub>		0.280** (2.45)	0.153 (1.48)
Số quan sát	154	312	464
R-squared	0.62	0.79	0.76

*Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. \* có ý nghĩa ở mức 10%; \*\* có ý nghĩa ở mức 5%; \*\*\* có ý nghĩa ở mức 1%. Số liệu † là số liệu bảng của các năm 2008, 2009, và 2010.*



**Bảng 8: Tác động tới điểm số của cách thức quản trị theo phương pháp TOT**

	IV	Fixed Effects	Fixed Effects IV
	(i)	IV	(iii)
		(ii)	
Tham gia cả hai <sup>+</sup>	0.105 (0.08)		
Tham gia đào tạo <sup>+</sup>	1.940*** (2.79)		
Tham gia tư vấn	5.069*** (8.04)		
Tham gia cả hai × T <sub>đào tạo</sub> <sup>+</sup>			1.078*** (2.68)
Tham gia cả hai × T <sub>tư vấn</sub> <sup>++</sup>		1.601** (2.04)	0.556 (0.75)
Tham gia đào tạo × T <sub>đào tạo</sub> <sup>+</sup>			2.421*** (7.86)
Tham gia đào tạo × T <sub>tư vấn</sub> <sup>++</sup>		2.444*** (6.55)	-0.009 (0.04)
Tham gia tư vấn × T <sub>đào tạo</sub>			-0.144 (1.20)
Tham gia tư vấn × T <sub>tư vấn</sub> <sup>†</sup>		3.720*** (16.26)	3.847*** (15.47)
T <sub>đào tạo</sub>			0.144** (2.22)
T <sub>tư vấn</sub>		0.280** (2.28)	0.153 (1.33)
Số quan sát	154	312	464

*Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. \* có ý nghĩa ở mức 10%; \*\* có ý nghĩa ở mức 5%; \*\*\* có ý nghĩa ở mức 1%. Số liệu † là số liệu bảng của các năm 2008, 2009, và 2010. Các biến số với dấu + được điều chỉnh bởi biến công cụ (mời tham gia một cách ngẫu nhiên).*

**Bảng 9: Tác động tới điểm số của cách thức quản trị theo phương pháp ITT**

	Tổng số điểm		Điểm Kaizen	
	OLS	OLS	Fixed Effects	OLS
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Mời đào tạo × T <sub>đào tạo</sub>			0.0172 (0.15)	-0.0456 (-0.84)
Mời tư vấn × T <sub>tư vấn</sub>	1.083* (2.34)	1.046* (2.42)	0.637** (3.39)	0.457 (1.34)
Mời cả hai × T <sub>tư vấn</sub>	1.218* (2.33)	1.268* (2.56)	0.836** (4.06)	0.983* (2.51)
T <sub>đào tạo</sub>			-0.0122 (-0.12)	0.0327 (0.84)
T <sub>tư vấn</sub>	0.0467 (0.71)	0.0502 (0.75)	-0.0667 (-0.66)	0.0306 (0.57)
Mời đào tạo	0.860 (1.55)	0.832 (1.55)		0.493+ (1.75)
Mời tư vấn	0.936 (0.71)	0.638 (0.49)		0.462 (0.72)
Mời cả hai	0.159 (0.11)	0.177 (0.12)		0.0576 (0.08)
Số quan sát	439	432	594	584
R-squared	0.312	0.341	0.436	0.344

*Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. + có ý nghĩa ở mức 10%; \* có ý nghĩa ở mức 5%; \*\* có ý nghĩa ở mức 1%.*



*Trong CCNLN Đa Hội*

Bảng 9 trình bày kết quả hồi quy tác động của chương trình tới tổng điểm số của các cách thức quản trị và điểm số của việc thực hiện Kaizen theo hai phương pháp ITT. Đối với CCNLN Đa Hội, nghiên cứu không thu thập số liệu về cách thức quản trị trước khi chương trình diễn ra nên không thể tiến hành được hồi quy theo mô hình Fixed Effects mà phải hồi quy theo mô hình OLS. Các kết quả trong Bảng 9 cho thấy những cơ sở được mời tham gia chương trình có tổng điểm số cao hơn. Những cơ sở được mời để nhận tư vấn trực tiếp có điểm số cao hơn từ 1,05 đến 1,08 điểm trong tổng số 32 điểm. Những cơ sở được mời tới tham dự cả khóa đào tạo và tư vấn trực tiếp còn có điểm số cao hơn 1,20 điểm do hệ số của biến số *Mời cả hai x T<sub>tư vấn</sub>* có giá trị dương và có ý nghĩa thống kê. Tác động của chương trình tới điểm số thực hiện Kaizen cũng tương tự. Cột (iii) cho thấy tác động của khóa đào tạo theo phương pháp ITT làm điểm số thực hiện Kaizen tăng lên khoảng 0,02, tác động của phần tư vấn làm điểm số thực hiện Kaizen tăng lên 0,64. Tác động tổng hợp của các khóa đào tạo và phần tư vấn

lên việc thực hiện Kaizen làm điểm số tăng lên là 1,49 trong tổng số 11 điểm.

Bảng 10 trình bày kết quả hồi quy tác động của chương trình tới tổng điểm số của các cách thức quản trị và điểm số của việc thực hiện Kaizen theo phương pháp TOT. Theo cột (ii), những cơ sở tham dự khóa đào tạo có tổng điểm cao hơn 2,97 điểm và những cơ sở được tư vấn trực tiếp có tổng điểm cao hơn 1,10 điểm. Những cơ sở tham gia vào cả hai phần có tổng điểm cao hơn là 6,06 điểm trong tổng số 32 điểm. Cột (iii) cho thấy tác động của khóa đào tạo tới điểm số thực hiện Kaizen là 0,05 điểm và của phần tư vấn tới điểm số thực hiện Kaizen là 0,64 điểm. Rõ ràng phần tư vấn trực tiếp giúp các cơ sở thực hiện Kaizen tốt hơn nhiều so với phần đào tạo lý thuyết trên lớp. Tác động của cả hai phần tới điểm số thực hiện Kaizen là 1,98 điểm trong tổng số 11 điểm. Các kết quả trình bày trong cả hai bảng cho thấy sau khi tham gia chương trình, các cơ sở sản xuất sắt thép xây dựng trong CCNLN Đa Hội đã áp dụng.

**5. Kết luận**

Chương trình hỗ trợ sự phát triển của các

**Bảng 10: Tác động tới điểm số của cách thức quản trị theo phương pháp TOT**

	Tổng số điểm		Điểm Kaizen	
	IV (i)	IV (ii)	Fixed Effects IV (iii)	IV (iv)
Tham dự đào tạo x T <sub>đào tạo</sub>			0.0476 (0.16)	-0.130 (-0.88)
Tham dự tư vấn x T <sub>tư vấn</sub>	1.130* (2.41)	1.097* (2.47)	0.636** (3.53)	0.462 (1.39)
Tham dự cả hai x T <sub>tư vấn</sub>	1.915* (2.34)	1.984* (2.52)	1.295** (3.86)	1.566** (2.64)
T <sub>đào tạo</sub>			-0.0132 (-0.13)	0.0368 (0.89)
T <sub>tư vấn</sub>	0.0255 (0.40)	0.0280 (0.44)	-0.0679 (-0.72)	0.0271 (0.53)
Tham dự đào tạo	3.052+ (1.68)	2.974+ (1.66)		0.488+ (1.81)
Tham dự tư vấn	0.792 (0.61)	0.617 (0.47)		0.461 (0.74)
Tham dự cả hai	-0.831 (-0.47)	-0.803 (-0.46)		0.0908 (0.13)
Số quan sát	439	432	594	584

*Ghi chú: Các phương trình hồi quy đã bao gồm các biến thể hiện các đặc điểm của chủ cơ sở (tuổi, giới tính, học vấn, kinh nghiệm, quan hệ xã hội) và hệ số chặn. + có ý nghĩa ở mức 10%; \* có ý nghĩa ở mức 5%; \*\* có ý nghĩa ở mức 1%.*





CCNLN với phần đào tạo trên lớp và phần tư vấn trực tiếp cho các chủ cơ sở sản xuất được thực hiện tại hai CCNLN điển hình ở miền Bắc (La Phù và Đa Hội) đã cho thấy sự yếu kém về kiến thức và kỹ năng quản trị là một vấn đề lớn mà các cơ sở sản xuất phải đối mặt như đã được phản ánh trong các nghiên cứu trước đây và là một hiện thực có thể thay đổi được. Đối với quan điểm cho rằng rất khó hoặc thậm chí không thể thay đổi được nhận thức của các chủ cơ sở sản xuất ở các CCNLN về tầm quan trọng của trình độ và kỹ năng quản lý theo cách thức mới, hiện đại, khoa học do các chủ cơ sở thường có trình độ học vấn thường không cao, đang quản lý những cơ sở sản xuất quy mô nhỏ lẻ ở khu vực nông thôn của Việt Nam và từ trước tới nay vẫn quản trị theo cách thức cũ, lạc hậu, bài viết cho thấy cần phải xem xét lại quan điểm này. Kết quả thực nghiệm của nghiên cứu cho thấy khóa đào tạo trên lớp kết hợp với phần tư vấn hiện trường mang tính thực tế cao của các chuyên gia đã giúp cho các chủ cơ sở sản xuất ở hai CCNLN ở Việt Nam nhận ra tầm quan trọng của các kiến thức, kỹ năng quản trị mới, hiện đại. Hơn thế nữa, chương trình cũng đã giúp những chủ cơ sở này bước đầu thay đổi cách thức quản trị sản xuất, con người, máy móc, ghi chép sổ sách, marketing, một cách bài bản, khoa học hơn. Dù những chuyển biến này mới chỉ là những bước đầu tiên và thời gian còn quá ngắn để có thể đánh giá được tác động thực sự của chương trình tới kết quả

sản xuất và kinh doanh trong dài hạn của các cơ sở nhưng những tác động tích cực ngắn hạn của chương trình đã cho thấy đây chính là chìa khóa để giúp các cơ sở sản xuất trong các CCNLN Việt Nam thay đổi để có thể phát triển bền vững trong tương lai.

Như trên đã phân tích, các CCNLN ở Việt Nam đã và đang gặp phải nhiều khó khăn do các nguyên nhân khách quan và chủ quan đem lại. Khó khăn nào cũng cản trở sự phát triển của các CCNLN và cần phải tháo gỡ. Tuy nhiên, trong điều kiện các nguồn lực còn hạn chế và buộc phải lựa chọn một hoặc một vài nút thắt quan trọng nhất để tháo gỡ các khó khăn thì bài viết này cho thấy cung cấp những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản trị mới, hiện đại cho các chủ cơ sở sản xuất trong các CCNLN có thể là chìa khóa để mở ra hướng phát triển mới, nhanh và bền vững cho các làng nghề. Mô hình hỗ trợ này cần phải được nhân rộng với sự quan tâm của Nhà nước, các tổ chức quốc tế, các tổ chức và cá nhân trong nước. Còn quá sớm để có thể kết luận mô hình hỗ trợ này là hiệu quả nhất so với các mô hình hỗ trợ khác. Tuy nhiên, tác giả tin rằng khi năng lực quản trị của các chủ cơ sở sản xuất được nâng cao chính các chủ cơ sở sẽ là người tiên phong giải quyết các khó khăn còn lại một cách nhanh nhất và bền vững nhất ngay cả khi sự hỗ trợ từ bên ngoài các CCNLN còn nhiều hạn chế. □

### Tài liệu tham khảo

- Alfred Marshall (1920), *Principles of economics: An introductory volume*, London: Macmillan.
- Mai Văn Nam (2013), 'Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển làng nghề kết hợp du lịch ở Đồng bằng Sông Cửu Long', *Nghiên Cứu Kinh Tế*, Số 422, tr. 62-69.
- Micheal Porter (2009), *The competitive advantage of nations*, Basingstoke: Macmillan.
- Nguyễn Khắc Hoàn & Lê Thị Kim Liên (2012), 'Giải pháp khôi phục và phát triển các làng nghề thủ công truyền thống ở Thừa Thiên Huế', *Tạp Chí Khoa Học*, Tập 72B, Số 3, tr. 149-153.
- Sonobe, Tetsushi. & Otsuka, Keijiuro. (2006), *Cluster-based industrial development: An East Asian model*, New York: Palgrave Macmillan.
- Vu Hoang Nam (2008), 'Một số bàn luận về cụm công nghiệp làng nghề ở Việt Nam', *Phát triển Kinh tế*, Số 216, tr. 48-53.
- Vu Hoang Nam, Sonobe Tetsushi & Otsuka Keijiuro (2010), 'An inquiry into the transformation process of village industries: the case of a knitwear cluster in northern Vietnam', *Journal of Development Studies*, Vol.46, No.2, tr. 312-330.
- Vu Hoang Nam, Sonobe Tetsushi, & Otsuka Keijiuro (2009), 'An inquiry into the transformation process of village-based industrial clusters: the case of an iron and steel cluster in northern Vietnam', *Journal of Comparative Economics*, No. 37, tr. 568-581.



**PHỤ LỤC**

**Những thay đổi trong cách thức quản trị của chủ cơ sở (Điểm số: có làm = 1, không làm =0)**

STT	Thay đổi về	Nội dung
1	Ghi chép sổ sách	Tách biệt chi phí kinh doanh và chi tiêu của gia đình
2		Ghi sổ sách khi bán hàng
3		Ghi sổ sách khi mua nguyên vật liệu
4		Ghi sổ hàng tồn kho
5		Ghi sổ tiền lương trả cho công nhân
6		Ghi sổ các khoản nợ và trả nợ
7	Các hình thức khuyến mại, bán hàng	Chi quảng cáo trong năm vừa qua
8		Trước cơ sở có biển tên của cơ sở
9		Có biển tên của cơ sở ở gần
10		Có sử dụng hóa đơn/phiếu thu
11		Có tên thương hiệu
12		Có thể mô tả rõ việc định giá bán
13		Sử dụng internet trong kinh doanh
14	Cách thức kiểm soát chất lượng	Bổ trí người kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi bán
15		Lưu giữ sổ kiểm tra sản phẩm bị lỗi
16		Nói với công nhân khi phát hiện sản phẩm lỗi
17		Giữ sổ chấm công
18	Cách thức marketing	Có thể mô tả rõ đối tượng khách hàng là ai
19		Có thể nói rõ những điểm mạnh của cơ sở
20		Có mục tiêu doanh thu và lợi nhuận cụ thể trong năm nay
21		Sử dụng sổ sách để lập kế hoạch trong tương lai
22	Thực hành <b>Kaizen</b> (theo quan sát của người đi phỏng vấn)	Mỗi hoạt động sx có một khu vực được chỉ định riêng
23		Có nơi để công cụ cố định
24		Đồ dùng để ngăn nắp theo từng loại
25		Có nơi cố định chứa nguyên vật liệu
26		Đề riêng nguyên vật liệu và phế phẩm
27		Các công đoạn sản xuất rõ ràng
28		Đề riêng sp lỗi và sp tốt
29	Thực hành <b>Kaizen</b> (chủ cơ sở trả lời)	Dọn phế liệu thường xuyên và quét dọn sàn xưởng hàng ngày
30		Công nhân bảo dưỡng máy hàng ngày
31		Tổ chức họp với toàn công nhân
32		Biết mỗi công đoạn sx mất bao nhiêu thời gian

Nguồn: Khảo sát của tác giả

**A key to change awareness and management of enterprises in village-based industrial clusters**

*Abstract:*

*Many village-based industrial clusters are facing difficulties to develop. It is important to find out answers to the question of how to promote the development of such clusters because they are important for poverty reduction in the rural areas of Vietnam. This study shows that provision of new management knowledge and skills is a key to help entrepreneurs to change their awareness and management practices. This change will lead to sustainable development of village-based industrial clusters.*

**Thông tin tác giả:**

\* **Vũ Hoàng Nam**, tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Kinh tế Quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế quốc tế, cụm công nghiệp

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ email: [hoangnamftu@yahoo.com](mailto:hoangnamftu@yahoo.com)