

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG ÁP DỤNG KẾ TOÁN TÍNH GỌN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Lê Thị Thúy Huyền, Nguyễn Thị Ngọc Lam, Hoàng Nguyệt Nhi,
Nguyễn Mai Hương, Trần Ngọc Tài Linh
Trường Kinh tế - Đại học Công nghiệp Hà Nội
Tác giả liên hệ: thuyhuyen353@gmail.com

Ngày nhận: 10/4/2025
Ngày nhận bản sửa: 20/4/2025
Ngày duyệt đăng: 24/4/2025

Tóm tắt

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và nhu cầu tối ưu hóa chi phí, kế toán tính gọn (Lean Accounting) được xem là một công cụ quản trị hiệu quả nhằm nâng cao hiệu suất và giảm lãng phí trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc áp dụng kế toán tính gọn tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam, đặc biệt là Hà Nội, còn gặp nhiều trở ngại. Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng áp dụng kế toán tính gọn trong các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội. Dữ liệu được thu thập từ 153 phiếu khảo sát đối tượng là nhà quản lý và kế toán, sau đó, xử lý bằng phương pháp định lượng thông qua các bước kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có bốn yếu tố tác động tích cực đến khả năng áp dụng kế toán tính gọn, bao gồm: lãnh đạo, quy mô doanh nghiệp, đội ngũ kế toán và mục tiêu chiến lược. Ngược lại, yếu tố chi phí triển khai không có ý nghĩa thống kê. Nghiên cứu cung cấp các hàm ý quản trị hữu ích nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu quả triển khai kế toán tính gọn, đồng thời, đề xuất các giải pháp về đào tạo nhân sự, cam kết của lãnh đạo và định hướng chiến lược. Những phát hiện này có ý nghĩa thực tiễn trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững cho doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam.

Từ khóa: Tính gọn, kế toán tính gọn, doanh nghiệp sản xuất, quản trị tinh gọn.

Research on factors affecting the adoption of lean accounting in manufacturing enterprises in Hanoi

Le Thi Thuy Huyen, Nguyen Thi Ngoc Lam, Hoang Nguyet Nhi,
Nguyen Mai Huong, Tran Ngoc Tai Linh
School of Economics - Ha Noi University of Industry
Corresponding Author: thuyhuyen353@gmail.com

Abstract

In an increasingly competitive landscape and with the pressing need to optimize costs, Lean Accounting has emerged as an effective management tool for enhancing performance and minimizing waste in enterprises. However, the adoption of Lean Accounting in manufacturing firms in Vietnam, particularly in Hanoi, faces numerous challenges. This study aims to identify the factors influencing the adoption of Lean Accounting in manufacturing firms located in Hanoi. Data were collected from 153 surveys completed by managers and accountants and analyzed using quantitative methods, including reliability testing (Cronbach's Alpha), exploratory factor analysis (EFA), and linear regression analysis.

The findings reveal research results show that four factors positively affect the adoption of Lean Accounting leadership, enterprise size, accounting personnel, and strategic objectives. Conversely, the factor related to implementation costs was found to be statistically insignificant. This research offers valuable managerial implications to enhance the effectiveness of Lean Accounting implementation and suggests solutions focused on personnel training, leadership commitment, and strategic direction. These insights are particularly relevant in the context of digital transformation and international integration, contributing to enhancing competitiveness and sustainable development for manufacturing enterprises in Vietnam.

Keywords: Lean, Lean Accounting, manufacturing enterprises, lean management.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu ngày càng biến động, xu hướng chuyển đổi số, tự động hóa và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng đã và đang đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam trong việc đổi mới mô hình quản trị, nâng cao hiệu quả hoạt động và tối ưu hóa chi phí. Đặc biệt, sự cạnh tranh khốc liệt trong chuỗi giá trị toàn cầu buộc các doanh nghiệp không chỉ cải thiện năng suất, mà còn phải ứng dụng các phương pháp quản trị tiên tiến nhằm nâng cao khả năng thích ứng và phát triển bền vững. Trong đó, kế toán tinh gọn (Lean Accounting) được xem là một trong những công cụ quản trị hiệu quả giúp doanh nghiệp giảm lãng phí, cải tiến quy trình và nâng cao chất lượng thông tin tài chính phục vụ việc ra quyết định chiến lược.

Kế toán tinh gọn (KTTG) được phát triển dựa trên triết lý sản xuất tinh gọn (Lean Production), tập trung vào việc loại bỏ những hoạt động không tạo ra giá trị và hướng đến cung cấp thông tin phù hợp, kịp thời cho các hoạt động quản lý. Không giống kế toán truyền thống thường mang tính tuân thủ và ghi chép đơn thuần, KTTG nhấn mạnh đến tính hữu ích của thông tin và khả năng hỗ trợ điều hành. Tuy nhiên, tại Việt Nam, mô hình này vẫn còn khá mới mẻ và chưa được triển khai rộng rãi do nhiều rào cản như: nhận thức hạn chế của nhà quản lý, thiếu hụt đội ngũ kế toán có năng lực chuyển đổi, chi phí triển khai cao, công nghệ chưa đồng bộ và sự thiếu hỗ trợ từ chính sách công.

Hà Nội - với vai trò là trung tâm kinh tế, chính trị và công nghiệp của cả nước - tập trung nhiều doanh nghiệp sản xuất thuộc các ngành nghề và quy mô khác nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho việc khảo sát, đánh giá khả năng tiếp cận và triển khai KTTG. Dù tiềm năng ứng dụng là rất lớn, nhưng các yếu tố tác động cụ thể đến khả năng áp dụng mô hình KTTG trong doanh nghiệp sản xuất tại địa phương này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ và có hệ thống.

Xuất phát từ thực tiễn đó, nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng áp dụng KTTG trong các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội. Thông qua việc tổng hợp cơ sở lý thuyết, khảo sát thực tiễn và phân tích định lượng, nghiên cứu kỳ vọng không chỉ làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố như lãnh đạo, quy mô doanh nghiệp, đội ngũ kế toán, chi phí triển khai và mục tiêu chiến lược với khả năng áp dụng KTTG, mà còn đóng góp các hàm ý thực tiễn, giúp doanh nghiệp định hướng triển khai hiệu quả mô hình này trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh toàn cầu.

2. Tổng quan nghiên cứu

KTTG lần đầu tiên được Maskell (2000) đề cập, nhấn mạnh vai trò của nó trong việc cung cấp thông tin hữu ích cho quá trình sản xuất tinh gọn. Đến năm 2005, ông xác định đây là sự thay đổi cần thiết trong kế toán, kiểm soát và quản lý để hỗ trợ tư duy tinh gọn, thúc đẩy đầu tư vào con người, cải thiện thông tin và khuyến khích đổi mới liên tục.

Bảng 1. Bảng tổng hợp các yếu tố nghiên cứu (tại nước ngoài)

Nhóm yếu tố	Yếu tố cụ thể	Tác giả nghiên cứu
Yếu tố tổ chức	Chiến lược	- Maskell & Baggaley (2006) - Theodorus Daniel Vermaak (2008)
	Cơ cấu tổ chức	- Maskell & Baggaley (2006) - Rother & Shook (2003)
	Chính sách quản lý	- Maskell & Baggaley (2006) - Womack & Jones (2003) - Kennedy & Brewer (2005)
Yếu tố con người	Lãnh đạo	- Maskell & Baggaley (2006) - Theodorus Daniel Vermaak (2008)
	Đội ngũ nhân viên	- Theodorus Daniel Vermaak (2008) - Maskell & Baggaley (2006) - Kennedy & Brewer (2005)
Yếu tố công nghệ	Hệ thống công nghệ thông tin	- Maskell & Baggaley (2006) - Rother & Shook (2003) - Ofileanu & Topor (2014)

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Các nghiên cứu sau này (Arora, 2016; Ofileanu & Topor, 2014; Maskell & Katko, 2007) tiếp tục khẳng định KTTG là sự tích hợp triết lý tinh gọn vào hệ thống tài chính - kế toán doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc triển khai gặp nhiều rào cản, bao gồm văn hóa doanh nghiệp, yếu tố kỹ thuật, tổ chức và kinh tế (Darabi et al., 2012). Đặc biệt, các rào cản kỹ thuật và sự kháng cự với thay đổi là những trở ngại lớn nhất (McVay et al., 2013). Timm (2015) nghiên cứu tác động của nhận thức cá nhân và tổ chức đến quyết định áp dụng KTTG, nhấn mạnh rằng tính dễ sử dụng và hữu ích của phương pháp này ảnh

hưởng trực tiếp đến mức độ triển khai. Trong khi đó, Oyewo et al. (2023) chỉ ra rằng việc áp dụng KTTG có liên hệ chặt chẽ với định hướng thị trường và chiến lược kinh doanh, nhưng không chịu ảnh hưởng đáng kể từ áp lực bên ngoài như môi trường kinh doanh hay cạnh tranh. Sakataven et al. (2021) đã phân loại 15 rào cản chính trong triển khai KTTG, với hai trở ngại lớn nhất là thiếu cam kết lâu dài và thái độ cá nhân đối với đổi mới. Nghiên cứu khẳng định rằng việc nhận diện và giải quyết các rào cản này theo cấp độ là chìa khóa để doanh nghiệp áp dụng KTTG thành công.

Bảng 2. Bảng tổng hợp các yếu tố nghiên cứu (tại Việt Nam)

Các nhân tố tác động	Tác giả nghiên cứu
Lãnh đạo	- Ngô Thị Hải Châu (2024) - Hoàng Thị Hương & Nguyễn Thị Mai Anh (2021)
Quy mô doanh nghiệp	- Ngô Thị Hải Châu (2024) - Nguyễn Thị Phương Dung, Nguyễn Thị Hương Liên, Nguyễn Thị Hải Hà (2021)
Đội ngũ kế toán	- Nguyễn Thị Phương Dung, Nguyễn Thị Hương Liên, Nguyễn Thị Hải Hà (2021) - Hoàng Thị Hương & Nguyễn Thị Mai Anh (2021) - Ngô Thị Hải Châu (2024)
Mục tiêu chiến lược	- Lê Thị Vân Dung (2022)
Chi phí triển khai	- Ngô Thị Hải Châu (2024)

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp

Nghiên cứu của Hoàng Thị Hương & Nguyễn Thị Mai Anh (2021) xác định các yếu tố quan trọng tác động đến việc áp dụng mô hình Lean trong doanh nghiệp sản xuất công nghệ, gồm cam kết lãnh đạo, năng lực quản lý, trình độ lao động, trình độ công nghệ, nhận thức lao động và tích hợp chuỗi cung ứng. Trong đó, cam kết lãnh đạo là yếu tố quyết định thành công. Tuy nhiên, nghiên cứu của Ngô Thị Hải Châu lại đánh giá tác động của yếu tố này là không đáng kể.

Quy mô doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn đến việc triển khai KTTG. Các doanh nghiệp lớn có đủ nguồn lực tài chính và nhân sự để đầu tư vào hệ thống kế toán quản trị, từ đó, tối ưu hóa chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đội ngũ kế toán đóng vai trò quan trọng trong triển khai KTTG, với các yếu tố chính gồm kiến thức, kỹ năng, sự am hiểu quy trình sản xuất và mức độ phối hợp giữa kế toán với các bộ phận khác (Ngô Thị Hải Châu, 2024). Tuy nhiên, nghiên cứu khác lại cho rằng nhận thức của nhân viên không phải yếu tố quyết

định (Hoàng Thị Hương & Nguyễn Thị Mai Anh, 2021). Ngoài ra, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể, khi những doanh nghiệp tập trung vào hiệu suất sản xuất và tối ưu hóa chi phí sẽ dễ dàng áp dụng KTTG. Một rào cản quan trọng là chi phí triển khai ban đầu, bao gồm đào tạo, công nghệ và tái thiết quy trình, đặc biệt gây khó khăn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ (Kaplan & Anderson, 2007).

3. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu
3.1. Cơ sở lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán tinh gọn

- Lý thuyết về sự tác động từ lãnh đạo đến khả năng áp dụng kế KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất: Lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc triển khai KTTG. Sự cam kết, nhận thức và thái độ ủng hộ từ lãnh đạo giúp thúc đẩy quá trình chuyển đổi, tạo động lực cho nhân viên. Việc truyền thông nội bộ hiệu quả, khen thưởng phù hợp và điều hành linh hoạt giữa mô hình truyền thống và tinh gọn sẽ góp phần quan trọng vào thành công của doanh nghiệp.

- *Lý thuyết về sự tác động từ quy mô công ty đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất:* Quy mô doanh nghiệp càng lớn, khả năng áp dụng KTTG càng cao nhờ vào nguồn lực tài chính dồi dào, doanh thu lớn và lực lượng lao động quy mô. Điều này tạo điều kiện thuận lợi để đầu tư vào hệ thống kế toán hiện đại, nâng cao hiệu quả kiểm soát chi phí và tối ưu hóa quy trình quản lý.

- *Lý thuyết về sự tác động từ đội ngũ kế toán đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất:* Đội ngũ kế toán là chìa khóa trong việc triển khai KTTG. Khi có kiến thức, kỹ năng chuyên môn vững vàng và am hiểu quy trình sản xuất, họ có thể tinh chỉnh hệ thống kế toán phù hợp với chiến lược doanh nghiệp. Đồng thời, sự phối hợp chặt chẽ giữa kế toán và các phòng ban khác cũng là yếu tố quan trọng giúp quá trình chuyển đổi diễn ra suôn sẻ.

- *Lý thuyết về sự tác động từ mục tiêu chiến lược đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất:* Mục tiêu chiến lược là nền tảng định hướng cho việc triển

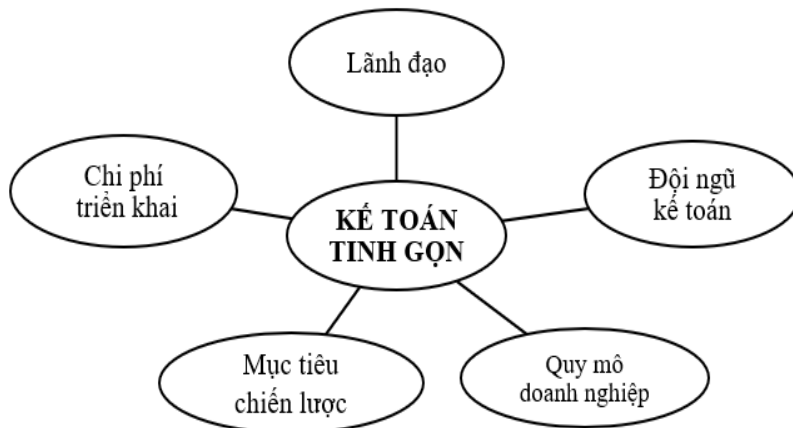
khai KTTG. Các doanh nghiệp có mục tiêu tối ưu hóa chi phí, giảm lãng phí và nâng cao hiệu suất sản xuất sẽ dễ dàng tiếp cận và ứng dụng KTTG hiệu quả. Một chiến lược rõ ràng giúp doanh nghiệp đồng bộ hóa quy trình và nâng cao lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

- *Lý thuyết về sự tác động từ chi phí triển khai đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất:* Chi phí triển khai ban đầu cho KTTG khá lớn, bao gồm đào tạo nhân sự, nâng cấp công nghệ và tái thiết quy trình. Doanh nghiệp cần có kế hoạch phân bổ ngân sách hợp lý, tránh ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh. Việc thuê chuyên gia tư vấn nên được thực hiện có trọng tâm để tối ưu hóa chi phí và đảm bảo hiệu quả triển khai.

3.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào quá trình tổng quan nghiên cứu và nền tảng cơ sở lý thuyết, nhóm tác giả đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội như sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Từ mô hình nghiên cứu, nhóm đề xuất 5 giả thuyết nghiên cứu tương ứng với 5 nhân tố ảnh hưởng, bao gồm:

Giả thuyết H1 - Quy mô doanh nghiệp có mối quan hệ thuận chiều với khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H2 - Lãnh đạo có mối quan hệ thuận chiều với khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H3 - Đội ngũ kế toán có mối quan hệ thuận chiều với khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H4 - Chi phí triển khai có mối quan hệ nghịch chiều với khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội.

Giả thuyết H5 - Mục tiêu chiến lược có mối quan hệ thuận chiều với khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng nhằm đảm bảo đánh giá toàn diện các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng KTTG. Phỏng vấn định tính được thực hiện với giảng viên kế

toán, kế toán trưởng và sinh viên chuyên ngành kế toán nhằm đánh giá tính phù hợp của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, giả thuyết và thang đo. Các cuộc phỏng vấn diễn ra trực tiếp hoặc qua zoom, zalo, có ghi âm và chuyển thành văn bản.

Trước tiên, nhóm tác giả tiến hành tổng quan tài liệu từ các nguồn trong và ngoài nước, bao gồm sách, báo, tạp chí khoa học và cơ sở dữ liệu trực tuyến. Việc này giúp xác định các yếu tố ảnh hưởng, phát hiện khoảng trống nghiên cứu và xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp. Đồng thời, nhóm thực hiện phỏng vấn chuyên gia để đánh giá tính hợp lý của các yếu tố, điều chỉnh phương pháp đo lường và hoàn thiện thang đo biến.

4.2. Phương pháp xử lý, phân tích

Sau đó, nhóm thực hiện nghiên cứu định lượng gồm hai giai đoạn: khảo sát sơ bộ để hiệu chỉnh bảng hỏi và khảo sát chính thức thực tế với 153 phiếu hợp lệ thu thập từ các doanh nghiệp sản xuất tại Hà Nội bằng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên. Bảng

hỏi sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Trung lập; (4) Đồng ý; (5) Rất đồng ý.

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 22, bao gồm các bước: thống kê mô tả để phân tích đặc điểm mẫu nghiên cứu, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định mối quan hệ giữa các biến, và kiểm định hồi quy tuyến tính nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến biến phụ thuộc.

Kết quả nghiên cứu sẽ giúp xác định các nhân tố tác động đến việc áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp sản xuất ở Hà Nội.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Mô tả mẫu khảo sát

Với số lượng phiếu nhận được sau khi đã loại những phiếu không hợp lệ thì có tất cả 153 phiếu hợp lệ phục vụ cho nghiên cứu chính thức.

Cụ thể đặc điểm mẫu phục vụ cho nghiên cứu chính thức được mô tả trong bảng như sau:

Bảng 3. Mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu	Cụ thể	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhà nước	15	9.8
	Doanh nghiệp tư nhân	53	34.6
	Công ty TNHH	50	32.7
	Công ty cổ phần	25	16.3
	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	10	6.5
	Tổng	153	100.0
Số năm hoạt động	Dưới 5 năm	41	26.8
	5-10 năm	62	40.5
	10-20 năm	34	22.2
	Trên 20 năm	161	10.5
	Tổng	153	100.0
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất hàng tiêu dùng	48	31
	Sản xuất công nghiệp nặng	29	19
	Sản xuất nông nghiệp	17	11
	Dịch vụ sản xuất	49	32
	Thương mại vật tư y tế	1	0.7
	Thương mại hàng tiêu dùng	3	2.1
	Bán buôn, bán lẻ thiết bị vệ sinh công nghiệp	1	0.7
	Dịch vụ bảo vệ	1	0.7
	Kinh doanh buôn bán sắt thép	1	0.7

Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất ô tô	1	0.7
	Bất động sản	1	0.7
	Xuất nhập khẩu	1	0.7
	Tổng	153	100.0

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ kết quả trên phần mềm SPSS

Dữ liệu cho thấy doanh nghiệp tư nhân chiếm tỷ lệ cao nhất (34.6%), tiếp theo là công ty TNHH (32.7%), phản ánh sự phổ biến và linh hoạt của hai loại hình này. Công ty cổ phần chiếm 16.3%, trong khi doanh nghiệp nhà nước (9.8%) và doanh nghiệp FDI (6.5%) có tỷ lệ thấp hơn, cho thấy mức độ tham gia hạn chế của vốn nước ngoài.

Về thời gian hoạt động, doanh nghiệp từ 5-10 năm chiếm tỷ lệ lớn nhất (40.5%), phản ánh giai đoạn phát triển ổn định. Doanh nghiệp dưới 5 năm chiếm 26.8%, cho thấy xu hướng khởi nghiệp gia tăng. Trong khi đó, doanh nghiệp 10-20 năm chiếm 22.2%, còn doanh nghiệp trên 20 năm chỉ chiếm 10.5%, cho thấy sự cạnh tranh khốc liệt ảnh hưởng đến khả năng tồn tại lâu dài.

Xét về lĩnh vực hoạt động, sản xuất dịch vụ (32%) và sản xuất hàng tiêu dùng (31%) chiếm ưu thế, phản ánh nhu cầu thị trường cao. Công nghiệp nặng chiếm 19%, trong khi nông nghiệp đạt 11%. Các ngành khác chuyên biệt có tỷ lệ dưới 1%, cho thấy quy mô nhỏ hoặc tính đặc thù trong mẫu.

5.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá

5.2.1. Kiểm định chất lượng thang đo bằng hệ số Cronbach' Alpha

Sau khi thực hiện phân tích Cronbach' Alpha của các biến quan sát thì kết quả cho thấy, tất cả các thang đo đều đạt yêu cầu về hệ số tin cậy Cronbach's Alpha trên 0,6 và các biến có hệ số tương quan biến - tổng (item-total correlation) đều lớn hơn 0,3 đạt yêu cầu.

Bảng 4. Tổng hợp kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach' Alpha

TT	Thang đo	Biến đặc trưng	Số biến	Cronbach' Alpha
1	Quy mô doanh nghiệp	QM1, QM2, QM3, QM4, QM5	5	.765
2	Lãnh đạo	LD1, LD2, LD3, LD4, LD5	5	.786
3	Đội ngũ kế toán	DN1, DN2, DN3, DN4, DN5	5	.786
4	Chi phí triển khai	CP1, CP2, CP3, CP4, CP5, CP6	6	.855
5	Mục tiêu chiến lược	MT1, MT2, MT3, MT4, MT5, MT6	6	.845
6	Áp dụng KTTG	AD1, AD2, AD3, AD4, AD5	5	.740

5.2.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

a) Kiểm định KMO và Bartlett

Kết quả $KMO = 0.810 > 0.5$, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp.

Kết quả kiểm định Bartlett's với mức ý nghĩa là (p_value) sig Bartlett's Test = $0.000 <$

0.05 , (bác bỏ giả thuyết H_0 : các biến quan sát không có tương quan với nhau tổng thể), như vậy, giả thuyết về ma trận tương quan giữa các biến là ma trận đồng nhất bị bác bỏ, tức là, các biến có tương quan với nhau và thỏa điều kiện phân tích nhân tố.

Bảng 5. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1400.143
	df	300
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả kiểm định trên phần mềm SPSS

Bảng 6. Ma trận nhân tố xoay

Total Variance Explained						
Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
QM2	.589					
QM3	.714					
QM4	.510					
QM5	.596					
LD1		.787				
LD2		.716				
LD3		.820				
LD5		.671				
DN1			.670			
DN2			.699			
DN3			.717			
DN4			.752			
DN5			.775			
CP1				.722		
CP2				.736		
CP3				.653		
CP4				.661		
CP5				.743		
CP6				.763		
MT1					.772	
MT2					.788	
MT3					.730	
MT4					.808	
MT6					.748	
AD1						.592
AD2						.568
AD4						.544
AD5						.643
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Nguồn: Kết quả kiểm định trên phần mềm SPSS

Ta thấy rằng các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố - “Factor loading” lớn hơn 0.5, vì vậy, đảm bảo sự hội tụ giữa các biến trong một nhân tố. Như vậy, mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng áp dụng KTTG gọn từ 5 thành phần nguyên gốc sau khi phân tích EFA vẫn giữ nguyên 5 nhân tố với 24 biến quan sát (Bảng 7).

c) Kiểm định mô hình hồi quy tương quan:

Bảng 7. Các thang đo và biến quan sát sau khi phân tích EFA

TT	Thang đo	Biến quan sát	Giải thích thang đo
1	LD (F ₁)	LD ₁ , LD ₂ , LD ₃ , LD ₅	Lãnh đạo
2	DN (F ₂)	DN ₁ , DN ₂ , DN ₃ , DN ₄ , DN ₅	Đội ngũ kế toán
3	CP (F ₃)	CP ₁ , CP ₂ , CP ₃ , CP ₄ , CP ₅ , CP ₆	Chi phí triển khai
4	MT (F ₄)	MT ₁ , MT ₂ , MT ₃ , MT ₄ , MT ₆	Mục tiêu chiến lược
5	QM (F ₅)	QM ₂ , QM ₃ , QM ₄ , QM ₅	Quy mô doanh nghiệp
6	AD	AD ₁ , AD ₂ , AD ₄ , AD ₅	Áp dụng kế toán tinh gọn

d) Phân tích hồi quy đa biến

Để nhận diện các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng áp dụng KTTG, mô hình tương quan hồi quy tổng thể có dạng:
 $AD = f(F_1, F_2, F_3, F_4, F_5)$
Trong đó:

AD: Biến phụ thuộc
 F_1, F_2, F_3, F_4, F_5 : các biến độc lập
Ta có phương trình hồi quy tuyến tính: $AD = \beta_0 + \beta_1 LD + \beta_2 DN + \beta_3 CP + \beta_4 MT + \beta_5 QM$
Trong đó, các biến đưa vào phân tích hồi quy được xác định dựa vào Bảng 8.

Bảng 8. Kết quả phân tích hồi quy

Coefficient ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.661	.270		2.449	.015		
	LD	.526	.128	.335	3.823	.000	.514	1.294
	DN	.098	.046	.179	1.135	.006	.908	1.101
	CP	.359	.120	-.298	4.666	.001	.591	1.693
1	MT	.201	.041	.187	3.684	.002	.451	1.175
	QM	.433	.128	.175	4.782	.000	.595	1.680
a. Dependent Variable: AD								

Nguồn: Kết quả kiểm định trên phần mềm SPSS

Kết quả ở Bảng 8 cho thấy hệ số VIF đều nhỏ hơn 2. Như vậy, các biến độc lập không có tương quan với nhau, hay không có hiện tượng đa cộng tuyến của các biến độc lập.

Cột mức ý nghĩa thống kê (cột Sig.) ở Bảng 8 cho thấy tất cả các biến trừ biến DN (Đội ngũ kế toán) đều có mức ý nghĩa thống kê < 0,05. Như vậy, các nhân tố LD (Lãnh đạo), CP (Chi phí), MT (Mục tiêu chiến lược), QM (Quy mô doanh nghiệp) đều có ảnh hưởng đến khả năng áp dụng kế toán tinh gọn tại doanh nghiệp với độ tin cậy 95%.

Từ kết quả Bảng 8, ta có phương trình hồi quy sau:

$$AD = 0,335LD - 0,2989CP + 0,187MT + 0,175QM$$

Các biến LD, MT, QM có quan hệ cùng chiều với biến AD. Trong khi CP có quan hệ ngược chiều. Để xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập, ta dựa vào hệ số hồi quy chuẩn hóa. Qua kết quả từ Bảng 8, và phương trình hồi quy, ta thấy thứ tự ảnh hưởng đến khả năng áp dụng KTTG như sau: LD có tác động mạnh nhất (Beta = 0.335, sig.=0.000), tiếp theo là MT (Beta = 0.187, sig.=0.002) và QM với (Beta = 0.175, sig.=0.000). Tuy nhiên, biến CP (Beta = -.298, sig.=0.001) lại ảnh hưởng ngược chiều, nghĩa là, chi phí càng cao thì khả năng áp dụng càng giảm. Riêng biến Đội ngũ kế toán (DN) có Sig > 0.05, cho thấy chưa đủ cơ sở để khẳng định ảnh hưởng rõ rệt trong mô hình nghiên cứu.

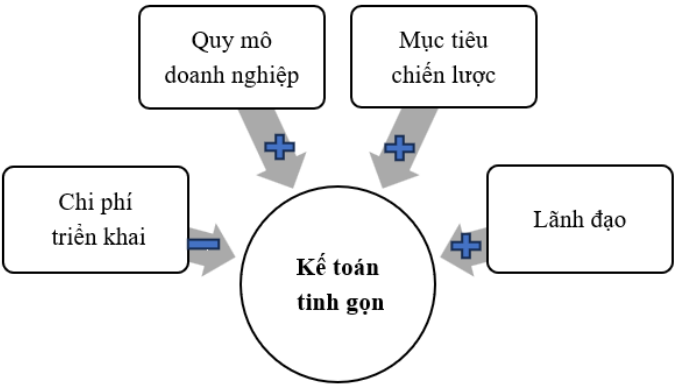
Bảng 9. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Ký hiệu	Nội dung giả thuyết	Kết quả
H1	Quy mô doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp.	Chấp nhận
H2	Lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp.	Chấp nhận
H3	Chi phí triển khai có ảnh hưởng trực tiếp ngược chiều đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp.	Chấp nhận
H4	Đội ngũ kế toán có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp.	Không có ý nghĩa thống kê => Bác bỏ
H5	Mục tiêu chiến lược có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến khả năng áp dụng KTTG tại các doanh nghiệp.	Chấp nhận

6. Thảo luận

Qua nghiên cứu và khảo sát cụ thể với 153 phiếu trả lời khảo sát đã có những giả thuyết về mối quan hệ được chấp nhận và cũng có giả thuyết mối quan hệ bị bác bỏ như đã trình bày ở mục 5. Các mối quan hệ được trình bày qua Hình 2:

Hình 2. Ảnh hưởng của các nhân tố đến khả năng áp dụng kế toán tinh gọn tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn Hà Nội



Việc áp dụng KTTG không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả quản lý tài chính mà còn hỗ trợ ra quyết định một cách chính xác, kịp thời. Tuy nhiên, để triển khai thành công, doanh nghiệp cần chú trọng đến bốn nhân tố ảnh hưởng trực tiếp: lãnh đạo doanh nghiệp, chi phí triển khai, quy mô doanh nghiệp và mục tiêu chiến lược.

6.1. Một số đề xuất

Thứ nhất, vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của KTTG. Sự cam kết và định hướng rõ ràng từ cấp quản lý cao nhất giúp tạo động lực, đồng thời, đảm bảo quá trình triển khai diễn ra đồng bộ và hiệu quả. Doanh nghiệp nên tổ chức các buổi đào tạo, hội thảo hoặc hợp tác với chuyên gia để nâng cao nhận thức của lãnh đạo về KTTG.

Thứ hai, chi phí triển khai là một rào cản lớn, đặc biệt với doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việc đầu tư vào phần mềm kế toán hiện đại, hệ thống ERP hay công cụ phân tích tài chính nên được tính toán kỹ lưỡng. Doanh nghiệp có thể tận dụng các chính sách hỗ trợ, hợp tác với tổ chức tư vấn hoặc đào tạo để giảm thiểu gánh nặng tài chính ban đầu.

Thứ ba, quy mô doanh nghiệp ảnh hưởng đến cách thức áp dụng KTTG. Các doanh nghiệp lớn có thể đầu tư toàn diện vào hệ thống, trong khi doanh nghiệp nhỏ nên áp dụng linh hoạt các giải pháp tinh gọn phù hợp với năng lực hiện có. Việc thiết lập bộ chỉ tiêu đánh giá hiệu quả cũng rất cần thiết để điều chỉnh kịp thời chiến lược triển khai.

Và cuối cùng, mục tiêu chiến lược cần được đồng bộ với KTTG. Doanh nghiệp nên tích hợp KTTG vào kế hoạch phát triển dài

hạn, hướng tới nâng cao hiệu quả tài chính, cải thiện khả năng cạnh tranh và tạo ra giá trị bền vững. Đồng thời, việc mở rộng mô hình tinh gọn sang các bộ phận khác như sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng hay kiểm soát rủi ro sẽ giúp tăng hiệu quả toàn diện.

6.2. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu hiện tại chỉ tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất tại Hà Nội, do đó, chưa phản ánh đầy đủ bức tranh tổng thể về việc áp dụng KTTG ở các khu vực khác với điều kiện kinh doanh và pháp lý khác biệt. Ngoài ra, nghiên cứu chưa phân tích chi tiết theo từng ngành sản xuất, trong khi mỗi lĩnh vực như dệt may, cơ khí hay thực phẩm đều có đặc thù riêng trong việc triển khai KTTG. Một hạn chế khác là dữ liệu thu thập chủ yếu dựa vào khảo sát và phỏng vấn, có thể chịu ảnh hưởng từ quan điểm chủ quan của người tham gia - đặc biệt khi một số doanh nghiệp chưa hiểu rõ hoặc chưa áp dụng thực tế mô hình này. Từ hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo nên phân tích sâu hơn theo từng ngành sản xuất để xác định mức độ phù hợp và điều kiện áp dụng cụ thể. Ngoài ra, việc nghiên cứu ứng dụng công nghệ số như ERP, AI hay phần mềm kế toán tự động trong KTTG là một hướng đi tiềm năng, giúp nâng cao hiệu

quả triển khai. Tương lai cũng cần tập trung đánh giá tác động của KTTG đến hiệu suất tài chính của doanh nghiệp, thông qua các chỉ số như chi phí vận hành, thời gian xử lý giao dịch hay độ chính xác thông tin.

7. Kết luận

Nghiên cứu trình bày bản chất của việc áp dụng phương pháp KTTG và các yếu tố ảnh hưởng đến áp dụng KTTG trong các doanh nghiệp sản xuất tại Hà Nội. Việc triển khai KTTG mang lại nhiều lợi ích thiết thực như tối ưu hóa quy trình kế toán, giảm lãng phí, nâng cao hiệu suất tài chính và tăng cường khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, quá trình áp dụng vẫn gặp không ít thách thức như nhận thức hạn chế, thiếu nhân lực chuyên môn và công nghệ chưa đáp ứng yêu cầu. Để khắc phục, các giải pháp đề xuất bao gồm nâng cao nhận thức thông qua đào tạo - tư vấn, đầu tư vào công nghệ hiện đại và cải thiện chính sách hỗ trợ từ phía nhà nước. Sự phối hợp đồng bộ giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý và tổ chức nghề nghiệp sẽ là yếu tố then chốt giúp KTTG trở thành công cụ quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững. Khi thực hiện hiệu quả các giải pháp này, doanh nghiệp không chỉ nâng cao hiệu quả tài chính mà còn tạo dựng lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh tế đầy biến động.

Tài liệu tham khảo

- Darabi, R., Moradi, R., & Toomari, U. (2012). Barriers to implementation of lean accounting in manufacturing companies. *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 38-51.
- Hoàng Thị Hương, & Nguyễn Thị Mai Anh. (2021). Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện thành công mô hình sản xuất tinh gọn trong các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp tại Việt Nam. *Tạp chí Quản lý và Đổi mới Công nghệ, ACSIS*, 28, 185-189.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits*. Harvard Business Press.
- Katko, N. (2019). Lean accounting: Financial management for the lean organization. *Cost Management*, 33(4), 21-23.
- Kennedy, F. A., & Brewer, P. C. (2005). Lean accounting: What's it all about? *Strategic Finance*, 87(5), 26-33.
- Lê Thị Vân Dung (2022). Các doanh nghiệp hàng xuất khẩu tại Việt Nam. *Tạp chí Lâm Đồng* no.7 - tr.97-103 - ISSN.1859-1914
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2006). Lean accounting: What's it all about? *Target*, 22(1), 35-43.
- McVay, G., Kennedy, F., & Fullerton, R. (2013). *Accounting in the Lean Enterprise: Providing Simple, Practical, and Decision-Relevant Information*. CRC Press.
- Ngô Thị Hải Châu (2024). *Nghiên cứu áp dụng kế toán tinh gọn tại các doanh nghiệp may Việt Nam*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Thị Phương Dung, Nguyễn Thị Liên Hương và Nguyễn Thị Hải Hà (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến trình độ phát triển kế toán quản trị tại doanh nghiệp sản xuất và thương mại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 291, 86-96.
- Ofileanu, D., & Topor, D. I. (2014). Lean Accounting - An Ingenious Solution for Cost Optimization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4, 342-352.
- Oyewo, B., Tawiah, V., & Hussain, S. T. (2023). Drivers of environmental and social sustainability accounting practices in Nigeria: A corporate governance perspective. *Corporate*

Governance: The International Journal of Business in Society, 23(2), 397-421.

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.

Sakataven, R. S., & Helmi, S. A. (2021). Lean implementation barriers and their contextual relationship in contract manufacturing machining company.

Timm, P. H. (2015). Perceptions of value-stream costing and the effect on lean-accounting implementation [Doctoral dissertation, Walden University].

Vermaak, T. D. (2008). Critical Success Factors for the Implementation of Lean Thinking in South African Manufacturing Firms. *University of Johannesburg*.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (2nd ed.). Free Press.