



Sổ tay

Kiến thức Quản trị cho doanh nhân

Tháng 11/2022



HIỆP HỘI CHẾ BIẾN VÀ XUẤT KHẨU THỦY SẢN VIỆT NAM

vasep.com.vn





SỔ TAY KIẾN THỨC QUẢN TRỊ CHO DOANH NHÂN
Tác giả: TS. Hồ Quốc Lực

TS. Hồ Quốc Lực tốt nghiệp cao học và hoàn thành luận án tiến sĩ tại Đại học Kinh tế TP HCM. Ông gia nhập ngành chế biến thủy sản từ năm 1983 và là cựu Chủ tịch VASEP (nhiệm kỳ 2004-2007).

Hiện nay, TS. Hồ Quốc Lực là Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần Thực phẩm Sao Ta (FIMEX VN).



Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu Thủy sản Việt Nam (VASEP)

LỜI PHI LỘ

Trong Chiến lược phát triển ngành đến năm 2030, tầm nhìn 2045 có giải pháp là bồi dưỡng kiến thức quản trị cho doanh nhân ngành. Cốt lõi trong nghệ thuật quản trị là xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Nội dung chủ đạo trong văn hóa doanh nghiệp là đạo đức kinh doanh, nay được nhấn mạnh hơn, gọi là đạo đức doanh nhân. Phạm trù đạo đức doanh nhân được mở rộng nội dung trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. Đạo đức doanh nhân gánh vác thêm trách nhiệm xã hội (CSR), tạo lập giá trị chung (CSV), xây dựng thương hiệu, hòa nhập phát triển doanh nghiệp bền vững thông qua tham gia các nội dung của kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn... Trách nhiệm doanh nhân ngày càng nặng nề, và tháng 5/2022 VCCI đã công bố 6 quy tắc về đạo đức kinh doanh cho doanh nhân Việt Nam.

Năm 2016, Thủ tướng Chính Phủ ra quyết định số 1846/QĐ-TTg (26/9/2016) về việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt và chọn ngày 10/11 hàng năm là ngày văn hóa doanh nghiệp Việt. Năm 2019, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 30/2019/QĐ-TTg ban hành Quy chế xây dựng, quản lý, thực hiện Chương trình Thương hiệu quốc gia Việt Nam và Quyết định số 1320/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Thương hiệu quốc gia Việt Nam từ năm 2020 đến năm 2030. Cuối năm 2022, VCCI vừa khởi động chương trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp, đạo đức doanh nhân... Tất cả nói lên tầm quan trọng của bản lĩnh doanh nhân, chiến sĩ xung kích thời bình. Bản lĩnh đó phải đúng tâm, trang bị đủ kiến thức cần thiết; đúng tâm, phải có nền tảng nhận thức về đạo đức thấu đáo, toàn diện; đúng lúc, nghĩa là cập nhật thông tin cần thiết phải kịp thời, để xử lý công việc đạt hiệu quả cao nhất.

Sổ tay Kiến thức Quản trị cho doanh nhân hình thành nhằm nhanh chóng nhất đáp ứng yêu cầu tình hình nêu trên. Trong cuốn sách nhỏ này là các thông tin xuất hiện trên nhiều phương tiện truyền thông, các bài viết của nhiều bậc cao minh trong ngành... Đây không là sự sao chép; mà là sự tập hợp, tổng hợp, sắp xếp để thuận tiện trong việc tiếp thu và kỳ vọng tạo ra một chút giá trị mới, góp chút phần công sức cho việc hoàn thiện hơn kiến thức quản trị cơ bản cho cộng đồng doanh nhân phù hợp với bối cảnh mới.

Quyển sách này là sự đóng góp và nỗ lực của người viết và Hiệp hội VASEP, chỉ mong mang lại chút kiến thức cập nhật cũng như chút niềm vui tới các tầng lớp nhà quản trị trong ngành.

Trân trọng.

NỘI DUNG

Kiến thức quản trị cơ bản cho doanh nhân gồm 11 bài:

Bài 1: Nhà quản trị doanh nghiệp: Để nắm rõ đức tính cần thiết, chức năng và trách nhiệm của doanh nhân.

Bài 2: Sứ mạng, tầm nhìn doanh nghiệp: Để nhắc doanh nhân hướng đi cũng như sự kỳ vọng vị thế doanh nghiệp trong tương lai.

Bài 3: Văn hóa doanh nghiệp: Thực tế, doanh nhân nào cũng đều đã bắt tay xây dựng văn hoá doanh nghiệp từ đâu, đơn giản như ban hành các quy chế làm việc. Bài viết chỉ nêu thêm chiều sâu cũng như tầm quan trọng hết sức to lớn trong việc chăm lo xây dựng văn hóa doanh nghiệp – nền tảng cho sự thành công về sau.

Bài 4: Đạo đức doanh nhân: Là phần cốt lõi trong xây dựng văn hoá doanh nghiệp, cũng là yếu tố hết sức căn bản xây dựng thương hiệu thành công sau này.

Bài 5: Kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn: Là nội dung xuất hiện trong xu thế mới nhưng tất yếu, gắn liền đạo đức doanh nhân.

Bài 6: Phát triển bền vững: Đây là thành quả của việc thực thi các nội dung của kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn.

Bài 7: Trách nhiệm xã hội và tạo lập giá trị chung: Thuộc phạm trù đạo đức doanh nhân và là xu thế tất yếu để doanh nghiệp phát triển bền vững.

Bài 8: Xây dựng thương hiệu: Để tăng năng lực cạnh tranh và phục vụ người tiêu dùng tốt hơn. Đây là yêu cầu bức bách để bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển bền vững.

Bài 9: Chiến lược kinh doanh: Cùng với xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng thương hiệu, doanh nghiệp hoạt động theo kim chỉ nam dẫn đường mới có thể đạt thành quả tối ưu từng giai đoạn, đó là chiến lược kinh doanh.

Bài 10: Môi trường kinh doanh: Doanh nhân nếu muốn tăng tỉ lệ thành công trong công việc phải có sự quan tâm, đánh giá đúng mực về môi trường kinh doanh để hạn chế bất lợi và tranh thủ cơ hội kinh doanh.

Bài 11: Tính chuyên nghiệp: Nâng cao nhận thức, hiểu biết để chuyển hóa thành động lực luôn hoàn thành tốt hơn công việc.

NHÀ QUẢN TRỊ

Trong doanh nghiệp, ai có người thừa hành mình thì người đó đã có vai trò quản trị. Từ vị trí là nhà quản trị cấp thấp, nên sớm nhận thức làm sao làm điều hành tốt. Đó sẽ là nền tảng để có cơ hội thăng tiến vững vàng hơn. Trong doanh nghiệp có nhiều cấp quản trị từ thấp tới cao, thông thường có 3 cấp.

Quản trị là chuyện không dễ dàng. Cấp càng cao việc càng khó hơn. Nhà quản trị phải làm sao để cấp dưới **Nể, Quý và Phục**. **Nể** vì cách xử sự bao dung, có tình có lý. **Quý** vì biết thưởng phạt kịp lúc và xử lý công bằng. **Phục** vì bản lĩnh, năng lực điều hành công việc. Nhà quản trị kỵ nhất bị cấp dưới **Sợ và Ghét**. Tâm lý đó xuất phát từ thái độ bảo thủ, độc đoán, thiếu công bằng của cấp trên.

Muốn quản trị tốt phải biết tự điều chỉnh mình, có những đức tính cơ bản. Ngoài yếu tố cần thiết chung nhất như quyết đoán, dũng cảm... thì cần có thái độ rộng lượng hơn, xử lý không thiên vị, không ngừng học hỏi nâng cao trình độ và nhất là có nụ cười trên môi, thái độ thân thiện chung quanh...

Nhà quản trị có 4 chức năng:

- + *Tổ chức*: Phải sắp xếp bộ máy, nhân sự...
- + *Kế hoạch*: Phải đề ra phương hướng hoạt động, lịch trình sản xuất...
- + *Điều hành*: Phải chỉ huy quá trình thực hiện kế hoạch.
- + *Giám sát*: Phải kiểm tra quá trình hoạt động.

Nhà quản trị có những trách nhiệm:

+ *Pháp lý*: Điều hành công việc phải tuân thủ pháp luật.

+ *Kinh tế*: Tạo ra của cải, lợi nhuận, chăm lo người lao động.

+ *Đạo đức*: Không làm tổn hại môi trường và ảnh hưởng xấu người khác.

+ *Tự nguyện*: Tham gia phúc lợi xã hội.

Vị trí quản trị là cơ hội để ta phát huy khả năng tốt hơn, đóng góp cho doanh nghiệp nhiều hơn. Qua đó thù lao sẽ khá hơn, cải thiện cuộc sống. Nếu có suy nghĩ vai trò quản trị để ta bè phái, tư lợi... sẽ gây khó cho việc chung, khó tồn tại lâu dài, sẽ bị đào thải, mất cơ hội vươn lên.

Tóm lại, muốn làm nhà quản trị tốt và thăng tiến, phải nỗ lực học hỏi, xử sự công bằng và coi trọng lợi ích chung. Qua đó góp phần để doanh nghiệp phát triển, bù lại sẽ từng bước phát huy tốt hơn năng lực đồng thời nâng cao thù lao, thu nhập cho bản thân mình.

SỨ MẠNG, TẦM NHÌN, CHIẾN LƯỢC

Bây giờ các doanh nghiệp (DN) bán hàng quốc tế phải chấp nhận cạnh tranh toàn cầu, phải chấp nhận thể lệ ở sân chơi mênh mông này. Ở đây, làm sao nhận diện được ai hơn ai. Làm sao mình thu hút người tiêu dùng? Các DN phải làm đẹp mình, thông qua xây dựng các chương trình, mục tiêu dài hạn. Không thể nói suông, họ phải chứng minh chiều sâu về triết lý kinh doanh, chứng minh đẳng cấp, tầm nhìn của mình thông qua những tiêu chí **Lớn, Phổ biến**. Đáng kể nhất là *sứ mạng, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, chiến lược kinh doanh...*

Trước tiên ta hiểu các khái niệm một cách đơn giản nhất:

- *Sứ mạng* (Mission): Là lý do để DN tồn tại. Các DN thường thể hiện sứ mạng của mình bằng một “tuyên bố sứ mạng” xúc tích, ngắn gọn, giải thích DN tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại.

- *Tầm nhìn* (Vision): Là một hình ảnh, tiêu chuẩn và lý tưởng trong tương lai. Một tuyên bố tầm nhìn phải trả lời được các câu hỏi: DN sẽ đi đến đâu? DN muốn đạt được hay hoàn thành được điều gì?

- *Giá trị cốt lõi* (Core Values): Là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của DN hay nói cách khác giá trị cốt lõi là điều gì khi nêu ra tập thể công nhận hay đối tác (khách hàng) công nhận là đúng. Nó là sản phẩm từ sự kiên trì xây dựng văn hóa DN.

- *Chiến lược* (Strategy): Là cách thức DN làm như thế nào để đạt được tầm nhìn của mình.

- *Mục tiêu* (Objective): Hiện thực hóa tầm nhìn, sứ mệnh bằng mục tiêu với con số cụ thể, đo đếm được kèm thời gian hoàn thành.

Mục tiêu bao gồm cả mục tiêu tài chính (doanh thu, lợi nhuận...) và mục tiêu chiến lược (thị phần, sản phẩm mới...).

Nếu như sứ mạng, tầm nhìn là một con đường dài, thì mục tiêu kinh doanh là một điểm đến xác định trên con đường đó. Vì vậy, có thể nói rằng sứ mạng, tầm nhìn, mục tiêu của DN có mối quan hệ mật thiết với nhau và là yếu tố quan trọng cho sự thành công của DN.

Tóm lại, sứ mạng, tầm nhìn và giá trị cốt lõi chính là chiếc la bàn giúp DN đưa ra chiến lược đúng đắn, có vai trò quyết định trong sự phát triển và lớn mạnh của DN về lâu dài.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Năm 2016 Thủ tướng Chính phủ ra quyết định số 1846/QĐ-TTg (26/9/2016) về việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp Việt và chọn ngày 10/11 hàng năm là ngày văn hóa doanh nghiệp Việt. Mãi đến năm 2018 Thủ tướng mới có quyết định số 248/QĐ-TTg (28/2/2018) thành lập Ban Tổ chức triển khai thực hiện nội dung trên. Ngày 18/4/2019 Ban Tổ chức đã có cuộc họp ở Cần Thơ triển khai cuộc vận động “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam” với 13 tỉnh miền Tây Nam Bộ. Vasep là một thành viên trong Ban Tổ chức này.

Khi hình thành DN, ai cũng muốn DN được vận hành trôi chảy. Muốn vậy, DN phải sớm có một thể chế thống nhất, rõ ràng để mọi người làm theo. Đó là các quy chế, quy định, nội quy, quy trình...

Việc tuân thủ thống nhất các quy chế, quy định trong quá trình dài sẽ tạo ra nề nếp chung, tạo ra thói quen của từng người. Thí dụ, đồng nghiệp gặp nhau thì vui vẻ chào hỏi, chăm lo giữ chất lượng sản phẩm, ý thức vệ sinh an toàn thực phẩm, ý thức trách nhiệm với công việc được giao, luôn sẵn sàng chia sẻ với đồng nghiệp gặp cảnh khó khăn... Tất cả biểu hiện đó chính là nét văn hóa DN. Những thói quen tốt trong suy nghĩ và ứng xử sẽ từng bước hình thành giá trị của văn hóa DN. Giá trị cao nhất của văn hóa DN cũng chính là giá trị cốt lõi của DN. Giá trị cốt lõi là quyền lực mềm của DN, quyền lực đó nhìn không thấy nhưng âm thầm lan tỏa và nâng tầm DN.

Văn hóa DN có thể biểu hiện ở 3 cấp độ. Bên ngoài có thể chỉ là **Nét nhận dạng**. Thí dụ như sự thống nhất trong đồng phục, logo, màu

sắc, kiến trúc, trang web, giấy tiêu đề... Bên trong chính là toàn bộ các quy chế, quy định, quy trình mọi người tự giác tuân thủ. Sâu nhất và quan trọng nhất là lõi văn hóa DN, là sự giao thoa hai phần trên; là sự chuyên suy nghĩ ra hành động của mọi người tạo ra những giá trị khó định lượng như những quy ước bất thành văn, niềm tin, thậm chí những điều cấm kỵ.

Văn hóa DN bị tác động bởi ý chí nhà lãnh đạo, kế tiếp còn bị ảnh hưởng bởi ngành nghề và văn hóa dân tộc.

Trong quá trình hội nhập sau khi mở cửa, không phải doanh nghiệp Việt nào cũng nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của văn hoá doanh nghiệp. Biểu hiện nhất là tư tưởng béc ngẩn cấn dài, làm ăn chộp giật, không coi trọng chữ tín trong kinh doanh đã xảy ra trong khoảng thời gian không phải là ngắn. Trong thời buổi hội nhập toàn cầu, khó có chỗ tồn tại cho doanh nghiệp có suy nghĩ như vậy. Quyết định từ Thủ tướng có ý nghĩa trên tình hình này, nhằm kịp thời vực dậy các doanh nghiệp làm ăn lộn xộn và xây dựng cộng đồng doanh nghiệp Việt mạnh mẽ hơn.

Nội dung xây dựng văn hoá doanh nghiệp không phải lớn lao gì, không phải là chuyện quá khó khăn, nhưng tùy thuộc không nhỏ vào cái tâm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Cao nhất, đó là xoay quanh xây dựng được ý thức trách nhiệm cao nhất với người tiêu dùng, với cộng đồng xã hội, nhất là chú trọng môi trường. Tiếp theo là ý thức chăm lo, chia sẻ trong nội bộ và ra bên ngoài. Thấp nhất cũng là ý thức coi trọng tiết kiệm việc sử dụng các nguồn lực trong xã hội. Nói gọn, cốt lõi là cách thức làm sao thúc đẩy doanh nghiệp tồn tại, phát triển bền vững..., thuận theo bản sắc văn hóa dân tộc.

Tóm lại, nhà lãnh đạo DN có ý thức xây dựng văn hóa DN ngay từ đầu và đúng hướng, phù hợp sẽ tác động hết sức to lớn giúp DN tăng thêm sức mạnh, phát triển đúng hướng và tồn tại bền vững.

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

Đạo đức kinh doanh (ĐĐKD) là một tập hợp những nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực đạo đức hoặc luật lệ có tác dụng chỉ dẫn, điều chỉnh và kiểm soát hành vi nhằm bảo đảm chuẩn mực và sự trung thực trong hoạt động của chủ thể kinh doanh. ĐĐKD không tách rời nền tảng của nó là đạo đức xã hội chung và phải chịu sự chi phối bởi một hệ giá trị và chuẩn mực đạo đức xã hội. ĐĐKD có 2 nguyên tắc và chuẩn mực hàng đầu là tính liêm chính (trung thực) và sự tôn trọng con người.*

Chuẩn mực *liêm chính* thể hiện ở chỗ chủ doanh nghiệp (DN) chấp hành nghiêm túc luật pháp và những thỏa thuận trong các hợp đồng đã thỏa thuận. Cụ thể đối với luật pháp, chủ DN không trốn thuế, luôn trả tiền vay ngân hàng đúng hạn... Với đối tác và người tiêu dùng, chủ DN không làm hàng kém phẩm chất, không làm hàng gian, hàng giả, không vi phạm bản quyền, nhãn mác, xuất xứ hàng hóa. Nếu là hàng xuất khẩu, DN phải tuân thủ theo luật pháp nước sở tại và sản phẩm đáp ứng thị hiếu, nhu cầu...người tiêu dùng. Về mặt xã hội chủ DN không vi phạm, làm ô nhiễm môi trường tự nhiên lẫn môi trường xã hội (không cung ứng văn hóa độc hại, không cung ứng sản phẩm gây tác động xấu lên sức khỏe con người tạo hệ quả xấu cho xã hội như buôn bán chất gây nghiện...). Với đồng nghiệp, không sử dụng các hành vi cạnh tranh gian xảo, không lành mạnh.

Hiện nay nội dung tham những, hối lộ trở thành yếu tố bổ sung cho chuẩn mực trung thực đang nêu. Chuẩn mực *tôn trọng con người* đòi hỏi chủ DN phải tôn trọng phẩm giá, quyền lợi chính đáng của

người lao động (thù lao, bảo hiểm, bảo hộ lao động và điều kiện an toàn lao động); tôn trọng nhu cầu, sở thích và tâm lý khách hàng; gắn lợi ích của DN với lợi ích của khách hàng và xã hội; coi trọng hiệu quả kinh doanh gắn với trách nhiệm xã hội.¹

ĐĐKD như một bộ phận cấu thành quan trọng và cơ bản nhất của văn hóa DN, là yếu tố nền tảng tạo nên sự tin cậy của đối tác, khách hàng và người tiêu dùng đối với DN. ĐĐKD chính là cơ sở để bảo đảm từ lãnh đạo đến toàn thể người lao động trong DN có những ứng xử đúng chuẩn mực đạo đức, qua đó không ngừng nâng cao hình ảnh, uy tín và thương hiệu của DN.

Sự tồn vong, phát triển cũng như lợi nhuận của DN chính là do người tiêu dùng quyết định, do đó DN muốn đạt được tỷ suất lợi nhuận cao và thành công bền vững thì phải xây dựng được nền tảng ĐĐKD cho DN mình. Cho nên việc xây dựng và thực thi ĐĐKD là nhân tố đem lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp. Mặt khác, trong thời kỳ toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, khi mà DN Việt nói riêng, nền kinh tế Việt nói chung trở thành một mắt xích trong chuỗi cung ứng toàn cầu, là một bộ phận không tách rời của thị trường toàn cầu và người tiêu dùng có quyền và khả năng rộng rãi lựa chọn sản phẩm hàng hóa và dịch vụ phù hợp nhất cho mình, thì văn hóa doanh nghiệp nói chung, ĐĐKD nói riêng trở thành một yêu cầu quan trọng nhất, là kim chỉ nam để DN đi đúng đường.

Nhìn lại trong thực tế, thời gian qua và ngay hiện tại trong xã hội ta, vô số hành vi thiếu ĐĐKD đang diễn ra hàng ngày. Hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng, hàng chứa dư lượng độc hại vẫn tràn lan trên thị trường, len vào từng nhà. Gần đây nhất, vụ làm xăng

¹ Bài có sử dụng thông tin trong bài viết *Vai trò của đạo đức kinh doanh trong phát triển doanh nghiệp” thực trạng và giải pháp*” của ông Trần Trọng Toàn, Phó Chủ tịch thường trực Hiệp hội Phát triển Văn hóa Doanh nghiệp Việt Nam.

giả quy mô lớn, thu lợi bất chính hàng ngàn tỷ đồng, đã làm thiệt hại, gây rủi ro cho biết bao người. Tất cả vì đồng tiền, vì lòng tham không đáy. Kinh doanh, bản chất là kiếm tiền. Nhưng kiếm tiền phải trên chuẩn mực đạo đức, đó là ĐĐKD, bộ phận nền tảng cơ bản của văn hoá doanh nghiệp.

Trước tình hình này, tháng 5/2022 VCCI công bố 6 quy tắc đạo đức kinh doanh cho doanh nhân gồm: tạo giá trị kinh tế cho xã hội; tuân thủ pháp luật; minh bạch, công bằng, liêm chính; sáng tạo, hợp tác, cùng phát triển; tôn trọng thiên nhiên, bảo vệ môi trường; yêu nước, có trách nhiệm với xã hội và gia đình. Trong 6 quy tắc nêu trên, 2 quy tắc đầu là những nguyên tắc đạo đức cơ bản của doanh nhân để đảm bảo cho tính chính danh và sự tồn tại của doanh nghiệp. 2 quy tắc tiếp theo là những chuẩn mực trong hoạt động kinh doanh và tương tác với các đối tác. 2 quy tắc cuối cùng là những phẩm chất cần có trong ứng xử với thiên nhiên, môi trường, với Tổ quốc, xã hội và gia đình.

Tóm lại, ĐĐKD là một vấn đề nóng trong xã hội ta hiện nay. ĐĐKD kém dẫn đến thiệt hại hữu hình lẫn vô hình rất lớn cho đất nước. Để xoay chuyển, toàn xã hội phải vào cuộc, trong đó hệ thống pháp luật hoàn chỉnh và được thực thi nghiêm túc là yếu tố hàng đầu song song với sự giáo dục, vận động tới các cơ sở kinh doanh về ý thức trách nhiệm và ĐĐKD. Người tiêu dùng và các cơ quan truyền thông cùng vào cuộc, góp phần mạnh mẽ hơn nữa để hàng hóa xấu, cái xấu phải bị đẩy lùi, không còn đất sống.

KINH TẾ XANH, KINH TẾ TUẦN HOÀN

Thế giới đang nỗ lực cho một thay đổi lớn, tác động quy mô toàn cầu:

+ Kinh tế nâu (Brown economy): Chú trọng khai thác năng lượng hóa thạch > ô nhiễm > nỗ lực phục hồi

→ phá hoại môi trường, cạn kiệt tài nguyên, phá hoại trái đất; nay chuyển sang.

+ Kinh tế xanh (Green economy): Hoạt động tạo ra nhiều lợi ích và thân thiện môi trường như hạn chế gây ô nhiễm nước, không khí, mức thải carbon...

+ Kinh tế tuyến tính (Linear economy): Tài nguyên > sản xuất > tiêu dùng > rác thải

→ đang làm cạn kiệt tài nguyên và hủy diệt trái đất; nay chuyển sang.

+ Kinh tế tuần hoàn (Circular economy): Kéo dài tuổi thọ của vật chất, giảm thiểu tác động môi trường thông qua tái sử dụng vật chất (sửa chữa, tân trang, tái chế, tận dụng...).

Tính chất quan trọng của tình hình này thể hiện ở Hội nghị COP26, Chính phủ ta cam kết giảm 30% phát thải khí vào năm 2030 và đạt mức phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050. Tính thời sự cũng nóng hơn khi Việt Nam đã bắt đầu có mua bán chứng chỉ carbon, đã hình thành Khu công nghiệp xanh, khi hàng hóa được sản xuất trong đó sẽ có chứng nhận và người tiêu dùng chấp nhận sở hữu với giá cao hơn.

Kinh tế xanh là sự kết hợp của ba thành tố *kinh tế, xã hội và môi*

trường. Kinh tế xanh có tính chất bền vững do những hoạt động có lợi ích hướng tới phát triển cuộc sống của cộng đồng xã hội đồng thời những hoạt động này thân thiện với môi trường. Ba yếu tố này đạt trạng thái cân bằng sẽ thỏa mãn tính bền vững.

Trong thực tế, tham gia kinh tế tuần hoàn đòi hỏi những nguồn lực đầu tư lớn về công nghệ, nhân lực... Cho nên DN coi đó là chiến lược dài lâu và luôn nhận thức được Kinh tế tuần hoàn là xu thế tất yếu của phát triển bền vững.

Là công dân, là doanh nhân không thể đứng ngoài dòng chảy đầy sức sống này, và sự coi nhẹ hoặc đi ngược dòng chảy là điều nên tránh. Doanh nhân phải quan tâm thông tin, thời sự cập nhật kiến thức cho mình, vận dụng ngay vào hoạt động của doanh nghiệp những gì có thể, đồng thời bổ sung vào quy chuẩn làm việc hình thành thêm nếp chuẩn mực mới, đó là một phần trong đạo đức doanh nhân, đạo đức kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp.

Mặt khác, xu thế người tiêu dùng ngày càng thể hiện tính thông minh, lựa chọn sản phẩm phù hợp xu thế. Thí dụ như, chọn sản phẩm có nguồn gốc tái tạo; sản phẩm có sử dụng nhiều năng lượng tái tạo; sản phẩm thân thiện môi trường, nhất là sản phẩm khi tạo ra không gây ô nhiễm và giảm khí thải carbon; sản phẩm tự nhiên ít tác động môi trường, ít sử dụng hóa chất; sản phẩm có bao bì phải thân thiện, góp phần bảo vệ môi trường... Doanh nhân nếu không tích cực hòa mình vào môi trường mới sẽ không nắm bắt được xu thế và sẽ thua kém trong hoạt động của mình.

Trong xu thế hiện nay, việc doanh nghiệp nỗ lực đáp ứng các chuẩn mực của kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn là yêu cầu bức thiết, chính đáng, trở thành một phần tất yếu trong phạm trù đạo đức doanh nhân, nội dung này nên được thể hiện cụ thể trong quy chế hoạt động và từng bước trở thành nét văn hóa doanh nghiệp.

DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Phát triển bền vững là sự phát triển thỏa mãn những nhu cầu của hiện tại mà không phương hại tới khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai. Đó là quá trình phát triển kinh tế dựa vào nguồn tài nguyên được tái tạo và tôn trọng những quá trình sinh thái cơ bản, sự đa dạng sinh học và những hệ thống trợ giúp tự nhiên đối với cuộc sống của con người, động và thực vật.

Phát triển bền vững là xu thế tất yếu của thời đại và đã trở nên phổ biến trong cộng đồng doanh nghiệp (DN) trên phạm vi toàn cầu cũng như tại Việt Nam, đặc biệt trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt và hội nhập kinh tế mạnh mẽ hiện nay. Việc thực hiện tốt phát triển bền vững sẽ tạo rất nhiều cơ hội cho DN trong việc nâng cao uy tín và năng lực cạnh tranh, thu hút nguồn nhân lực, các nhà đầu tư và làm hài lòng các cổ đông. Thông qua các hoạt động phát triển bền vững, DN còn cải thiện được năng suất và giảm chi phí thông qua việc bố trí tận dụng các nguồn lực và bảo tồn tài nguyên, giúp nâng cao năng suất của nhân viên và giảm thiểu chi phí, tăng cường khả năng cạnh tranh của DN, cũng như tạo thuận lợi cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Việc đánh giá mức độ phát triển bền vững của các DN được thực hiện dựa trên bộ Chỉ số doanh nghiệp bền vững (Bộ chỉ số CSI). Từ năm 2020, CSI cũng được cập nhật nhiều điểm mới để phù hợp với những yêu cầu từ các Hiệp định thương mại tự do quan trọng (FTA) mà Việt Nam đã ký kết gần đây như CPTPP (Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương), EVFTA (Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – EU), cũng như các thay đổi quan trọng trong các

chính sách quản lý về lao động và môi trường có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của DN. Đặc biệt, các vấn đề liên quan đến 17 Mục tiêu phát triển bền vững và Kế hoạch hành động quốc gia thực hiện Chương trình nghị sự 2030 vì sự phát triển bền vững đã được đơn giản hóa và lồng ghép vào Bộ chỉ số CSI.

Bộ chỉ số doanh nghiệp bền vững (Bộ chỉ số CSI) năm 2021 với 119 chỉ số ở 3 lĩnh vực: chỉ số quản trị, chỉ số Môi trường và chỉ số Lao động – Xã hội.

Lợi ích của phát triển bền vững:

- Cải thiện hình ảnh thương hiệu và lợi thế cạnh tranh.
- Nâng cao năng suất và giảm chi phí.
- Thích nghi linh hoạt với môi trường và các quy định.
- Thu hút nhân viên và nhà đầu tư.
- Gia tăng lợi nhuận.

Hiện nay nhiều tổ chức thế giới đang đòi hỏi DN thực thi Bộ tiêu chuẩn quốc tế ESG (Môi trường – Xã hội – Quản trị) và có thể yêu cầu DN công bố thông tin về ESG trong báo cáo thường niên của mình. Nhận thức tính tất yếu tình hình, VCCI đã tích hợp ESG trong phiên bản CSI năm 2022 của mình. Như vậy, DN nỗ lực thực thi CSI là gián tiếp thực thi ESG, qua đó có đủ thông tin để báo cáo theo quy định.

Tóm lại, nỗ lực thúc đẩy DN phát triển bền vững là con đường đúng đắn và tất yếu để duy trì và phát triển DN. Doanh nhân tham gia các tiêu chí kinh tế tuần hoàn, kinh tế xanh chính là đang thực hiện tiến trình thúc đẩy DN phát triển bền vững. Qua đó, sẽ thu lại rất nhiều lợi ích nhằm nâng tầm DN. Cụ thể hóa, DN có thể tham gia thực thi bộ chỉ số CSI (phụ lục kèm theo) hoặc tham gia bộ tiêu chí ESG đang còn mới mẻ.

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI

Người tiêu dùng luôn cần sản phẩm an toàn, tiện ích. Dần dần, đòi sống cao, thông tin đầy đủ, họ nghĩ tới muốn biết sản phẩm làm ra như thế nào. Nếu sản phẩm họ sử dụng có được từ bóc lột sức lao động và có phần hủy diệt môi trường, thì họ cảm thấy có lỗi vì đã tiếp tay. Ý thức này có từ khá lâu, gần 60 năm trước và lan tỏa dần tới nay trên bình diện thế giới. Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO ban hành bộ tiêu chuẩn ISO 26000 dành riêng cho trách nhiệm xã hội trong tổ chức. ISO 26000 tích hợp vấn đề cốt lõi mang tính quốc tế về trách nhiệm xã hội – sẽ là công cụ về trách nhiệm xã hội mạnh nhất, hỗ trợ các tổ chức đi từ ý tưởng tốt đến hành động tốt. (*)

Từ đó, khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility – CSR) định hình rõ nét, là sự cam kết của doanh nghiệp (DN) đóng góp vào việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của người lao động và các thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả DN cũng như phát triển chung của xã hội (*).

Về chiều sâu, CSR có tầm quan trọng hơn các chương trình quản lý chất lượng. Bởi quản lý chất lượng có đôi lúc sai sót, có thể bào chữa do sơ suất. Nhưng CSR quá tệ là do nhận thức của lãnh đạo DN chưa đúng tầm, như vậy sẽ khó thuyết phục khách hàng và người tiêu dùng.

Trong diễn đàn kinh tế tư nhân diễn ra đầu tháng 5/2019 ở Hà Nội, ông Josh Madeira, chuyên gia Seafoodwatch cho rằng: “Người tiêu dùng Mỹ không chỉ quan tâm đến thực phẩm tươi, sạch mà còn đảm bảo sản phẩm được tạo ra không phá hoại môi trường, hay vi

phạm nhân quyền”. Điều này càng thấy rõ tính tất yếu phải thực hiện CSR trong DN.

CSR gồm các nội dung chính:

- Trách nhiệm về hiệu quả kinh tế: Đảm bảo quyền và lợi ích của DN, nhà cung cấp, người lao động. DN có lợi nhuận, có tiền trả cho nhà đầu tư, nhà cung cấp; có lương, thưởng nhiều cho người lao động và nộp thuế đầy đủ.

- Trách nhiệm về tuân thủ luật pháp: Bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào đều hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp, hoạt động đúng luật pháp nhằm đảm bảo quyền và lợi ích của người tiêu dùng (Luật An toàn Thực phẩm....), người lao động (Luật Lao động, An toàn vệ sinh lao động, Bảo hiểm xã hội ...), cộng đồng, xã hội (Luật Bảo vệ môi trường, Luật Thuế ...).

- Trách nhiệm về đạo đức kinh doanh: Tùy vào suy nghĩ, định hướng của người quản trị DN mà ý thức đạo đức kinh doanh đó được hình thành và tồn tại thông qua các bộ qui tắc ứng xử trong DN, văn hóa DN, các chính sách chất lượng, chính sách bảo vệ môi trường, mối quan hệ của nhà quản trị với người lao động, với khách hàng, với xã hội ...

Đóng góp cho cộng đồng: Thí dụ như tham gia an sinh, phúc lợi xã hội.(*)

Thực hiện CSR trong ngắn hạn có thể làm chi phí tăng, nhưng xét về lâu dài lợi ích mà DN có được rất lớn so với chi phí bỏ ra. Đó là:

- Nâng cao hình ảnh DN, tạo niềm tin cho các bên.

- Cơ hội để đạt được lợi thế cạnh tranh, thu hút nhiều khách hàng hơn và xâm nhập được vào thị trường mới có yêu cầu cao.

- Có mối quan hệ tốt hơn với khách hàng và có được các khách hàng trung thành.

- Có vị thế tốt hơn trong thị trường lao động và thể hiện cam kết rõ ràng về các chuẩn mực đạo đức và xã hội giúp cho DN dễ dàng thu hút được các nhân viên giỏi, có kỹ năng.

- Tỷ lệ sử dụng lao động cao hơn nhờ giảm thiểu các vụ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

- Giảm mức độ thay đổi về nhân sự (giảm số lao động nghỉ việc => tăng năng suất, giảm chi phí huấn luyện khi tuyển lao động mới)

- Nâng cao tinh thần và sự trung thành của nhân viên với DN nhờ điều kiện làm việc tốt hơn.

- Giảm chi phí về việc tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu, điện nước, không sử dụng chất cấm trong sản xuất và môi trường bên ngoài... từ việc áp dụng hiệu quả CSR.

- Tránh được các khoản tiền phạt do vi phạm quy định pháp luật về trách nhiệm xã hội.(*)

Tóm lại, hiện nay CSR đang được xem như là một trong những chiến lược kinh doanh hàng đầu của DN, thuộc phạm trù đạo đức doanh nhân, hơn là những quy định bắt buộc; đồng thời đang dần trở thành một trong những tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá DN, sẽ hỗ trợ DN thực hiện sứ mệnh của mình, bảo vệ danh tiếng và gia tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Các doanh nhân cần có sự chuẩn bị và thực hiện tốt nhất CSR để nâng tầm DN ngày một vững vàng, mạnh mẽ hơn.

(*): Tài liệu trên mạng.

CSV - PHIÊN BẢN NÂNG CẤP CỦA CSR

Hiện nay đã xuất hiện một khái niệm mới là CSV (Creating Shared Value – tạo lập giá trị chung) do hai GS Michael Porter và Mark Kramer của ĐH Harvard phát triển. Đây được đánh giá là xu hướng thực hiện trách nhiệm xã hội mới của doanh nghiệp và bền vững hơn so với CSR (Corporate Social Responsibility - trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp).

Nếu CSR thuần túy như là sự cho đi của DN sau khi hoạt động kinh doanh có lợi nhuận và trích ra một phần để đầu tư cho cộng đồng, công cụ giúp doanh nghiệp thể hiện trách nhiệm với cộng đồng và độc lập với kế hoạch kinh doanh; thì CSV lại là chiến lược kinh doanh đồng thời tạo ra giá trị xã hội và giá trị kinh tế một cách bền vững với cả doanh nghiệp và cộng đồng. **CSR là thiên về trách nhiệm, CSV thiên về tạo ra giá trị.**

Lợi ích của CSV so với CSR nằm ở chiến lược “dài hơi” và mang tính bền vững, các bên cùng có lợi. Thay vì hoạt động từ thiện đơn lẻ, hoặc mang tính “cho con cá”, thì hiện nay các DN đang có xu hướng hướng tới hoạt động “cho cần câu”. Ví dụ một doanh nghiệp trong lĩnh vực nuôi và chế biến tôm tư vấn cho nông dân về cách nuôi tôm, thu mua nguyên liệu của nông dân và trả giá cao hơn giá thị trường nếu chất lượng nguyên liệu tốt hơn. Năng suất và chất lượng tôm nâng cao giúp thu nhập nông dân tăng, ảnh hưởng xấu tới môi trường giảm, nguồn nguyên liệu cho doanh nghiệp ổn định và chất lượng sản phẩm nâng cao. Như vậy, “giá trị chung” được tạo ra.

Để doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm xã hội, đóng góp nhiều cho cộng đồng trong khi vẫn đảm bảo sự thành công lâu dài trong kinh doanh, đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư nhiều hơn và có chiều sâu hơn vào các hoạt động tạo giá trị chung.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU

Ngày 08 tháng 10 năm 2019, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 30/2019/QĐ-TTg ban hành Quy chế xây dựng, quản lý, thực hiện Chương trình Thương hiệu quốc gia Việt Nam và Quyết định số 1320/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Thương hiệu quốc gia Việt Nam từ năm 2020 đến năm 2030. Đồng thời, năm 2020, Bộ Công Thương phối hợp với các cơ quan liên quan tổ chức kỳ xét chọn sản phẩm đạt Thương hiệu quốc gia Việt Nam lần thứ 7 và Lễ Công bố các Doanh nghiệp có sản phẩm đạt Thương hiệu quốc gia.

- **Thương hiệu** có thể là một kiến trúc, hình ảnh, đoạn chữ, màu sắc, một đoạn âm thanh hoặc tổng hợp nhiều yếu tố trên; người tiêu dùng khi nhìn thấy, nghe qua sẽ liên tưởng đến một doanh nghiệp, sản phẩm, dịch vụ...

- **Xây dựng thương hiệu** là quá trình truyền tải thông điệp về cam kết của doanh nghiệp (DN) về các tính trội của sản phẩm đến người tiêu dùng.

Xu thế người tiêu dùng an tâm hơn với hàng hoá có thương hiệu, tiếng tăm. Họ không có nhiều thời gian lựa chọn khi mua sắm, cứ gặp mặt hàng quen biết mà họ cần thì bỏ vào giỏ hàng, không phải kiểm tra, so sánh... Do vậy, hàng không có thương hiệu sẽ gặp khó trong tiêu thụ, lượng tiêu thụ khó tăng và dĩ nhiên giá cả không cao.

Do vậy, xây dựng thương hiệu trở thành một việc không thể không làm đối với các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trên thương trường, dù trong nước hay ngoài nước. Với ngoài nước, cạnh

tranh mang tính quốc tế thì việc xây dựng thương hiệu càng có ý nghĩa sống còn cao hơn.

Thương hiệu rất quan trọng với mỗi DN, vì các lý do:

+ Thương hiệu tạo nên nhận thức của thị trường; tạo niềm tin trên thị trường;

+ Kiến tạo các cơ hội kinh doanh, gia tăng hiệu quả kinh doanh;

+ Trên nền tảng các giá trị cốt lõi góp phần hình thành thương hiệu như mong muốn; chiêu ngược lại thương hiệu sẽ góp phần tạo ra các giá trị cốt lõi mới;

+ Nâng cao niềm tự hào và động lực cho nhân viên, thuận lợi trong việc thu hút nhân viên mới;

+ Thuận lợi trong phát triển hợp tác hoặc liên doanh để gia tăng thị phần hoặc tự thân cũng thuận lợi trong việc mở rộng, phát triển qui mô hoạt động.

Ở tầm vĩ mô, phải ý thức, khởi động trước, tạo những hành lang thuận lợi và khuyến khích các DN quyết tâm xây dựng thương hiệu cho mình. Các chính sách, thể chế, quy định... hỗ trợ cho các DN phải thiết thực và thật sự được triển khai một cách hiệu quả sẽ là động lực thúc đẩy DN mạnh tay xây dựng thương hiệu. Khi đa phần DN đã xây dựng tốt thương hiệu cho mình thì sẽ tạo sự cộng hưởng để hình thành thương hiệu tầm quốc gia. Ví dụ với ngành tôm, nếu được nhiều DN xây dựng thương hiệu thành công, bóng dáng thương hiệu quốc gia tôm Việt sẽ dần rõ nét.

Trong khi chờ đợi sự chuyển biến chung, các DN cần tự lo cho mình và chữ **Tín** trong kinh doanh là điều phải luôn tâm niệm và thực thi tuyệt đối. Đây là *cốt lõi trong xây dựng thương hiệu*, chỉ thiếu phần vỏ bên ngoài là chưa có logo, nhãn hiệu và kiểu dáng bao bì riêng mà

thôi. Làm được điều cốt lõi là quá tốt trong hoàn cảnh chúng ta đang có, nhất là tiềm lực tài chính chưa được mạnh mẽ như các đối thủ quốc tế. Song song, DN phải chăm lo xây dựng văn hóa DN, phải tuân thủ đạo đức kinh doanh, thực thi trách nhiệm xã hội, quan tâm xây dựng, thực hành bộ quy chuẩn phát triển bền vững... Tất cả phải đồng bộ và thể hiện rõ nét ra bên ngoài về kết quả các việc đã nỗ lực thực hiện, nhằm từng bước khẳng định tính trội sản phẩm của DN mình là trung thực; từ đó, nâng cao sức thuyết phục khách hàng, người tiêu dùng và nâng tầm thương hiệu đang gầy dựng.

Tóm lại, xây dựng thương hiệu là việc vô cùng cần thiết nhằm nâng cao sức cạnh tranh, thu hút khách hàng, mở rộng hoạt động, thu hút nhân sự tốt cho DN..., nói chung là nâng tầm sản phẩm của mình, qua đó sẽ phát triển kinh doanh tốt hơn, góp phần nâng tầm DN. Tuy nhiên, không phải có DN là phải có thương hiệu. Phải liệu cơm gắp mắm, biết mình biết bạn mới thành công. Xây dựng thương hiệu lúc nào, lộ trình ra sao để tránh thất bại là một công việc nghiêm túc, khó khăn và cũng là một nghệ thuật mang tính trường kỳ!

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1. Khái niệm, đặc điểm:

Chiến lược kinh doanh (CLKD) là cách thức hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp (DN), nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu. CLKD tập hợp các quyết định (mục tiêu, đường lối, chính sách, phương thức, phân bổ nguồn lực...) và phương châm hành động để đạt được mục tiêu dài hạn, phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của DN, giúp DN đón nhận những cơ hội và vượt qua nguy cơ từ bên ngoài một cách tốt nhất. Nói cách khác, **CLKD** là việc tạo dựng một vị thế duy nhất và có giá trị nhờ việc triển khai một hệ thống các hoạt động khác biệt với những gì đối thủ cạnh tranh thực hiện.

CLKD đóng vai trò như là *kim chỉ nam dẫn đường cho DN* đi đúng hướng. Để hoạt động hiệu quả trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt hiện nay và những biến động liên tục của môi trường vĩ mô trong và ngoài nước, việc xây dựng CLKD đúng đắn là hết sức cần thiết đối với DN dù ở bất kỳ quy mô nào. Một CLKD đúng đắn sẽ tạo hướng đi tốt cho DN, giúp DN đạt được nhiều thành công, vượt qua đối thủ cạnh tranh và tạo vị thế cho mình trên thương trường.

CLKD hiệu quả luôn được *xây dựng dựa trên cơ sở lợi thế so sánh* so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Và quan trọng, chiến lược phải thích nghi được với những biến động của môi trường, luôn thường xuyên kiểm tra, soát xét các yếu tố nội tại để có sự điều chỉnh phù hợp nhằm huy động tối đa và kết hợp tối ưu các nguồn lực của DN.

CLKD phải xác định được vùng an toàn, phạm vi kinh doanh và xác định được độ rủi ro cho phép. Để đáp ứng được yêu cầu này DN phải tiến hành nghiên cứu, phân tích và dự đoán môi trường kinh doanh trong tương lai. Dự đoán càng chính xác, khả năng an toàn của doanh nghiệp càng cao.

2. Yếu tố của CLKD: Các yếu tố này có liên kết chặt chẽ và quan hệ tương hỗ.

- Các yếu tố cho một CLKD hiệu quả:

+ Mục tiêu chiến lược: Đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của DN trong dài hạn. Mục tiêu chiến lược phải đảm bảo cụ thể, định lượng và có thời gian rõ ràng và dẫn dắt cho DN phát triển theo hướng bền vững.

+ Phạm vi chiến lược: Nguồn lực của DN sẽ bị phân tán và sử dụng không hiệu quả nếu không giới hạn phạm vi chiến lược. DN không thể làm thỏa mãn nhu cầu ở tất cả các phân khúc thị trường, do đó cần xác định giới hạn về phân khúc thị trường, nhóm khách hàng, sản phẩm, khu vực địa lý mà ở giới hạn đó DN sẽ tập trung tối ưu nguồn lực và đáp ứng tốt nhất.

+ Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh: DN cần tìm hiểu khách hàng mục tiêu đánh giá cao mình ở yếu tố nào, điều gì tạo nên sự khác biệt của mình so với các DN khác cùng ngành nghề để họ sẵn sàng bỏ tiền mua sản phẩm dịch vụ của mình thay vì của DN khác (ví dụ: giá cả, chất lượng, thiết kế bao bì, uy tín giao hàng, dịch vụ hậu mãi,...). Giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh là vấn đề trung tâm của CLKD cần tập trung khai thác.

+ Năng lực cốt lõi: DN cần xác định được đâu là năng lực cốt lõi trực tiếp đóng góp vào việc tạo ra lợi thế cạnh tranh của mình. Năng

lực cốt lõi là những khả năng mà doanh nghiệp có thể làm tốt, đồng thời thỏa mãn 3 điều kiện: khả năng đó đem lại lợi ích cho khách hàng; khả năng đó đối thủ cạnh tranh khó bắt chước; có thể vận dụng khả năng đó để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác.

Tóm lại, DN muốn tồn tại và phát triển phải xây dựng CLKD cho mình. Một CLKD đúng sẽ góp phần để DN đạt được tầm nhìn của mình sớm hơn.

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Đa phần doanh nghiệp (DN) hình thành đều kỳ vọng đạt lợi nhuận cao. Muốn vậy, DN phải lao vào cuộc cạnh tranh với đối thủ nhằm thu hút khách hàng, tiêu thụ nhiều sản phẩm, duy trì được nhịp độ hoạt động có tăng trưởng... Tuy nhiên, kỳ vọng đó bị tác động bởi nhiều yếu tố chủ quan lẫn khách quan, bên trong lẫn bên ngoài, vĩ mô lẫn vi mô. Tổng hoà các yếu tố đó chính là môi trường hoạt động, môi trường kinh doanh của DN. DN có sản phẩm tiêu thụ ngoài nước sẽ có môi trường kinh doanh rộng hơn rất nhiều và yếu tố chi phối sẽ nhiều hơn, phức tạp hơn.

Môi trường kinh doanh, do vậy, có các thành tố cấu thành:

1. Môi trường bên trong DN:

- *Yếu tố vật chất:* Là tiền vốn, cơ sở vật chất và đội ngũ nhân lực. Nếu vốn kịp thời, đầy đủ và được sử dụng có lợi nhất như vòng quay vốn nhanh... góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động, tăng lợi nhuận. Nếu cơ sở vật chất hoàn thiện sẽ bảo đảm thúc đẩy sản xuất tốt hơn, giảm thiểu sản phẩm lỗi. Nguồn nhân lực ổn định, có chất lượng sẽ góp phần cho việc thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đúng tiến độ, sản phẩm đáp ứng yêu cầu...

- *Yếu tố tinh thần:* Bị chi phối mạnh nhất từ văn hoá DN. Một DN có nền văn hoá tốt, có nhiều giá trị cốt lõi mạnh, sẽ định hướng, dẫn dắt suy nghĩ đội ngũ lao động tuân thủ tốt các chuẩn mực DN đã đề ra. Những điều cấm kỵ trong văn hoá DN sẽ thêm tác động để mọi người tránh những hành động sai trái, ngược quyền lợi DN. Nếu DN không có nề nếp, thiếu chuẩn trong ứng xử... dẫn đến trì trệ, thiếu tập trung nguồn lực để DN đi lên.

2. Môi trường bên ngoài DN:

• *Môi trường vĩ mô:*

+ Yếu tố kinh tế chính trị

Đó là hệ thống pháp luật, chính sách kinh tế chung, chính sách ngành kinh tế DN đang hoạt động. Mọi sự biến động từ pháp luật, chính sách có tác động hoạt động DN theo hai chiều tốt lẫn không tốt. DN phải quan tâm để dự phòng rủi ro, khó khăn tới bất ngờ. Một đất nước chính trị ổn định sẽ góp phần tạo an tâm cho các DN. Nếu sản phẩm xuất khẩu, DN phải tìm hiểu môi trường quốc tế, quan tâm tới các yếu tố tương tự tại nước nhập khẩu.

+ Yếu tố công nghệ kỹ thuật

Sản phẩm làm ra đa phần gắn liền thành tựu khoa học công nghệ. DN phải quan tâm tiếp cận những thành tựu công nghệ mới nhất liên quan hoạt động của DN nhằm có kế hoạch ứng dụng nâng cao năng suất, chất lượng cũng như nắm tình hình khả năng xuất hiện những đối thủ cạnh tranh trong việc tiếp nhận công nghệ mới đó. Sự thay đổi công nghệ nhanh chóng luôn có tác dụng hai mặt làm tăng năng suất, chất lượng nhưng đồng thời làm sớm lạc hậu cái cũ, gây tăng chi phí hoạt động.

+ Yếu tố tự nhiên

Bao gồm tài nguyên dưới đất, trên đất, khí hậu, thời tiết... Các yếu tố này tác động nhiều mặt hoạt động DN như tác động các yếu tố đầu vào; tác động tới thu nhập, sức mua dẫn đến tác động khả năng tiêu thụ sản phẩm của DN... Nhìn ở diện rộng thế giới, sự tác động môi trường tự nhiên đôi khi là cơ hội kinh doanh lớn cho DN, tức là có lợi cho DN.

+ Yếu tố văn hoá xã hội

Văn hoá dân tộc trước tiên tác động tới văn hoá doanh nghiệp, đã xét yếu tố này ở môi trường bên trong DN. Ở đây xem xét văn hóa

tác động đến thị hiếu, nhu cầu hàng hóa. Sản phẩm DN tiêu thụ tới nhiều nhóm người, nhiều dân tộc và có thể nhiều quốc gia. Văn hoá tác động tới thị hiếu nhu cầu sản phẩm của khu vực, dân tộc, quốc gia... Nếu DN có sự tìm hiểu kỹ lưỡng, sẽ tạo ra sản phẩm phù hợp, thuận lợi trong tiêu thụ.

• *Môi trường vi mô:*

+ Khách hàng

Là đối tượng mua sản phẩm của DN. Cho nên DN chỉ làm ra cái gì khách hàng có nhu cầu. Sự biến động của khách hàng có tác động không nhỏ đến hoạt động DN. Thí dụ, kinh tế chung khó khăn, thu nhập giảm, người tiêu dùng sẽ thắt chặt túi tiền. Thí dụ người tiêu dùng thực phẩm có xu thế muốn sản phẩm ngày càng tiện dụng hơn, nếu DN không quan tâm cải tiến sẽ bị đối thủ qua mặt. Cho nên nói người tiêu dùng dẫn dắt hoạt động DN là như vậy, hoặc nói khách hàng là thượng đế cũng không sai.

+ Đối thủ

Phải xác định đối thủ là động lực thúc đẩy DN không chủ quan, luôn vươn tới, luôn quan sát chuyển động thị trường, thị hiếu tiêu dùng... Góc nhận thức tích cực đó sẽ tạo năng lượng, ý chí để DN vượt qua đối thủ. Nếu có nhiều đối thủ sử dụng những giải pháp cạnh tranh bản sẽ ít nhiều gây khó khăn. Tuy nhiên, nhìn ở bình diện thế giới, các đối thủ từ nước ngoài sẽ không còn phạm vi vi mô nữa. Phải có cái xem xét rộng, nhiều yếu tố khác nữa mới phân tích đúng, đủ các mặt mạnh yếu của đối thủ để né tránh giảm thiểu sự bất lợi.

+ Nhà cung ứng

Cung ứng các nhu cầu cho hoạt động DN như tài chính, thiết bị, năng lượng, vật tư, nguyên liệu, nhân lực... Tùy tình hình, các yếu tố đều có tác động hoạt động DN dù nhiều dù ít. Mặt khác, DN phải có sự chú ý sàng lọc, lựa chọn nhà cung ứng uy tín, năng lực đủ để giảm

thiếu khó khăn bất ngờ.

+ Chính quyền địa phương

Một hệ thống pháp luật tốt, một hệ thống chính sách kinh tế phù hợp... nhưng nếu chính quyền địa phương hoạt động yếu kém sẽ không phát huy hết các ưu thế nói trên. Chính quyền địa phương luôn quan tâm, đồng hành thì hoạt động DN chắc chắn khởi sắc hơn. Đó là lý do tại sao Việt Nam có một hệ thống luật pháp chung, nhưng chỉ số cạnh tranh ở từng tỉnh khác nhau, hoặc vì sao Bình Dương thu hút nhà đầu tư hơn hẳn Đồng Nai dù có cùng điều kiện địa lý, kinh tế xã hội...

3. Mối quan hệ giữa môi trường và hoạt động của DN

Môi trường kinh doanh luôn ở trạng thái động, luôn có các sự thay đổi. Một DN muốn hoạt động thuận lợi phải biết tranh thủ những yếu tố môi trường có lợi, biết giảm thiểu thiệt hại từ những yếu tố môi trường bất lợi có thể gây ra, biết tìm ra cơ hội kinh doanh từ môi trường hoạt động. Đồng thời, luôn có phương án đối phó phòng khi môi trường biến động. DN hoạt động trong môi trường kinh doanh có nhiều yếu tố bất lợi sẽ khó phát triển hơn.

Hoạt động của DN trong quá trình dài sẽ có tác động lên các yếu tố môi trường kinh doanh, đa phần theo xu hướng chuyển đổi yếu tố môi trường kinh doanh có lợi cho hoạt động của DN, như thay đổi yếu tố chính sách kinh tế, như tạo ra công nghệ mới đáp ứng nhu cầu cải tiến sản phẩm cho DN.

Như vậy có sự tác động hai chiều giữa hoạt động DN và môi trường DN đó đang hoạt động.

Tóm lại, để kinh doanh thắng lợi, DN phải luôn biết người biết ta. Tìm hiểu rõ môi trường kinh doanh là đang tìm hiểu rõ hơn về mình và đối thủ... trong từng giai đoạn, góp phần có quyết sách kinh doanh tốt hơn, mang lại lợi thế cũng như lợi ích cho DN.

TÍNH CHUYÊN NGHIỆP TRONG CÔNG VIỆC

Khái niệm: Tính chuyên nghiệp, không hiểu đơn thuần là nắm vững kỹ năng công việc ta đảm nhận như một cầu thủ phải đá banh hay, một ca sĩ phải hát truyền cảm, một nhà chính trị phải hùng biện. Tính chuyên nghiệp đúng nghĩa phải thể hiện bởi một nhóm yếu tố mang tính tổng hợp.

+ Yếu tố tinh thần: Nhận thức được sự cần thiết phải chuyên nghiệp trong công việc, bởi đó là hướng đi duy nhất tiến lên thành đạt.

+ Yếu tố đạo đức: Nhận thức đạt được tính chuyên nghiệp thông qua nỗ lực hết mình của cá nhân trên nền tảng tuân theo những chuẩn mực đạo đức xã hội và tôn trọng sự cạnh tranh công bằng.

+ Yếu tố kỹ năng: Nhận thức kỹ năng như kho tàng tri thức, vốn không có giới hạn. Nâng cao tính chuyên nghiệp là quá trình học hỏi suốt đời thông qua nhiều công cụ, nhiều cách thức tùy tình hình cụ thể.

Một cá nhân thành công lớn trong công việc được đồng nghiệp, đối thủ tôn trọng và không bị dư luận xã hội phê phán, chê trách mới thật sự thành công. Và qua đó tính chuyên nghiệp mới thể hiện đủ, đúng nội dung của nó. Ngược lại, cá nhân nào đó tuy đạt được kỳ vọng nhưng để lại nhiều tiếng xấu sẽ không được nhìn nhận là có tính chuyên nghiệp. Tính chuyên nghiệp bao hàm cả nội dung đạo đức trong đó. Một cầu thủ chơi giỏi nhưng lấm tiếu xảo cũng không được đánh giá cao. Ngược lại, một cầu thủ tuy không giỏi lắm nhưng có cử chỉ, hành động *fair play* sẽ được quý trọng hơn.

Nội dung nâng cao tính chuyên nghiệp:

- Trước tiên phải đặt được vấn đề và coi trọng, đó là sự quyết tâm theo đuổi tính chuyên nghiệp trong công việc của mình. Coi đó là việc làm thường xuyên, hết sức quan trọng và không được lơ là.

- Tùy theo công việc, phải xác định nội dung kỹ năng công việc cần có, cũng không quên bổ sung nội dung này trong quá trình vận động trong thực tế.

- Thu thập kiến thức, thông tin cần có phục vụ nâng cao kỹ năng. Những kiến thức, thông tin này có thể có sẵn trong thư viện, nhưng cũng có cái phải tốn công thu thập hàng ngày, và phải được xử lý kịp thời. Người có kỹ năng phù hợp công việc càng cao càng có cơ hội nâng cao tính chuyên nghiệp của mình.

Sự thể hiện tính chuyên nghiệp trong công việc:

- Trong hành động: Nhanh chóng, dứt khoát bởi đã nắm vững thông tin. Đôi khi sự nhanh nhẹn này còn ảnh hưởng trong hành vi, cử chỉ.

- Trong điều hành: Có chuẩn bị chu đáo nội dung, có kế hoạch soạn thảo kỹ lưỡng.

- Trong hiệu suất, năng suất lao động: Cao hơn hẳn.

- Trong mối quan hệ: Rõ ràng, chuẩn mực, người nào việc đó không đùn đẩy, giẫm chân lên nhau.

- Trong kết quả công việc: Hiểu theo nghĩa suy luận sẽ luôn có kết quả công việc hơn đồng nghiệp thiếu tính chuyên nghiệp.

Kết luận: Mọi thành viên tham gia cuộc chơi phải chấp nhận luật chơi, phải thật sự nỗ lực trong mọi công việc đúng hướng và kịp thời. Qua đó thể hiện tính chuyên nghiệp của mình, qua đó sẽ có cơ hội thành công và thăng tiến hơn.

LỜI BẠT

Đến đây người đọc đã lướt qua nội dung cơ bản cuốn Sổ tay Kiến thức Quản trị cho doanh nhân. Để dễ nhận diện và ghi nhận, chúng ta hình dung doanh nghiệp là ngôi nhà và các nội dung trong cuốn sách sẽ là các hợp phần liên kết của ngôi nhà đó.

+ Văn hóa DN: Chính là nền móng của ngôi nhà. Móng càng chắc nhà càng vững.

+ Sứ mệnh, tâm nhìn: Chính là dàn cột, kèo của ngôi nhà. Đòi hỏi sự cân bằng.

+ Đạo đức kinh doanh, Trách nhiệm xã hội, Kinh tế xanh, Kinh tế tuần hoàn, Phát triển bền vững: Chính là mái nhà. Không có mái, ngôi nhà vô nghĩa.

+ Thương hiệu doanh nghiệp: Là phần bao che ngôi nhà. Có bao che ngôi nhà sẽ an toàn hơn.

+ Chiến lược kinh doanh: Sự tu bổ cả ngôi nhà. Không tu bổ ngôi nhà sẽ xuống cấp.

+ Môi trường kinh doanh: Thời tiết diễn biến quanh ngôi nhà.

+ Nhà quản trị: Chủ ngôi nhà.

+ Trong nhà cần vật dụng để sử dụng, nhà quản trị cần công cụ để phân tích và triển khai các nội dung trên trên nền tảng phát huy lợi thế so sánh. Công cụ hữu hiệu nhất hiện nay là sử dụng ma trận SWOT.

Người đọc sẽ hình dung ra vị trí, vai trò của từng nội dung bài đọc. Khi thấy sự liên kết, hỗ trợ giữa các nội dung sẽ thấy kiến thức này là hành trang đồng bộ, không thể thiếu trong tiến trình bươn chải trên thương trường của mình. Rất mong cuốn sách này sẽ có ít nhiều hữu ích tới người đọc.

