

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. **Đình Văn Sơn và Nguyễn Hoàng Việt** - Chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường. **Mã số: 125.1SMET.11** 2
Policies to Promote the Consumption of Environmental-Friendly Products
2. **Đào Văn Hùng** - Nâng cao năng lực cạnh tranh thu hút FDI vào Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. **Mã số: 125.1IIEEM.11** 11
Raising the Competitiveness to Attract FDI into Vietnam in the Context of Industrial Revolution 4.0

QUẢN TRỊ KINH DOANH

3. **Nguyễn Thu Quỳnh** - Quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam. **Mã số: 125.2BAdm.22** 23
Pharmaceutical Distribution Channel Management of Vietnamese Pharmaceutical Enterprises
4. **Đỗ Vũ Phương Anh** - Giải pháp hoàn thiện đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. **Mã số: 125.2HRMg.22** 33
Solutions to Improve Competence Evaluation for Middle Managers in Hotel Sector
5. **Lê Thị Tú Anh** - Phân tích văn hóa doanh nghiệp khởi nghiệp - Nghiên cứu điển hình một doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử. **Mã số: 125.2OMIs.21** 40
An Analysis on Culture of Start-up Businesses – A Case Study of a Typical E-commerce Enterprise

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

6. **Dương Thị Hồng Nhung** - Kinh nghiệm về chính sách phát triển các khu du lịch quốc gia trên thế giới và bài học rút ra cho Việt Nam. **Mã số: 125.3TRMg.32** 49
Experience in Policies for Development of National Tourism Areas in the World and Lessons for Vietnam
7. **Hsin-Kuang Chi and Yan-Ting Lai and Ching-Feng Chang** - An Empirical Study of Top Management Characteristics and Entrepreneurship on Firms Competence and Performance. **Mã số: 125.3HRMg.31** 57
Nghiên cứu thực nghiệm về đặc điểm của quản trị cấp cao và tinh thần doanh nhân đối với

CHÍNH SÁCH THúc ĐẨY TIÊU DÙNG CÁC SẢN PHẨM THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG

Đinh Văn Sơn

Trường Đại học Thương mại

Email: dvson@tmu.edu.vn

Nguyễn Hoàng Việt

Trường Đại học Thương mại

Email: nhviet@vcu.edu.vn

Ngày nhận: 01/11/2018

Ngày duyệt đăng: 07/01/2019

Nghiên cứu này có mục đích tổng hợp các quan điểm về tiêu dùng bền vững và chính sách khuyến khích tiêu dùng bền vững các sản phẩm thân thiện môi trường trên thế giới và ở Việt Nam hiện nay; từ đó đề xuất một số kiến nghị nhằm thúc đẩy tiêu dùng bền vững ở Việt Nam.

Từ khóa: Chính sách thúc đẩy tiêu dùng bền vững; tiêu dùng bền vững; sản phẩm thân thiện với môi trường.

1. Lời mở đầu

Tiêu dùng bền vững là chìa khóa cho công cuộc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên, nâng cao chất lượng cuộc sống và đảm bảo an sinh xã hội (UNEP, 2015). Các nhà hoạch định chính sách trên thế giới đã đưa ra nhiều công cụ pháp lý để phát triển tiêu dùng bền vững như các tiêu chuẩn, quy chuẩn, lệnh cấm; các hình thức khuyến khích kinh tế như thuế, trợ giá; các hình thức tuyên truyền như nhãn môi trường, truyền thông,... Những hình thức này đã đem lại một số thành công nhất định, tuy nhiên, thực tế cũng ghi nhận một số chính sách không hiệu quả (European Communities, 2012).

Tiêu dùng xanh, tiêu dùng bền vững đã sớm được đưa vào chính sách, quy định trong nhiều văn bản của Đảng và Nhà nước. Năm 2012, Việt Nam đã ban hành “Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh”. Một trong những mục tiêu quan trọng của Chiến lược này là “nâng cao đời sống nhân dân, xây dựng lối sống thân thiện với môi

trường thông qua tạo nhiều việc làm từ các ngành công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ xanh, đầu tư vào vốn tự nhiên, phát triển hạ tầng xanh” và một trong những nhiệm vụ chiến lược là “Xanh hóa lối sống và thúc đẩy tiêu dùng bền vững”, theo đó, tạo lập thói quen tiêu dùng bền vững trong bối cảnh hội nhập với thế giới toàn cầu.

Bài viết này trình bày quan điểm về tiêu dùng bền vững và một số chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường ở các quốc gia phát triển và ở Việt Nam hiện nay. Nghiên cứu sử dụng kết quả khảo sát trong khuôn khổ nhiệm vụ khoa học “Đánh giá thực trạng và đề xuất chương trình, các hoạt động ưu tiên nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm đáp ứng các điều kiện về sản phẩm xuất khẩu theo hướng thân thiện với môi trường” thuộc “Chương trình hành động quốc gia về sản xuất và tiêu dùng bền vững đến 2020, tầm nhìn đến 2030”.

2. Một số quan điểm về tiêu dùng bền vững và sản phẩm thân thiện môi trường

Tại Hội nghị về Môi trường và Phát triển của Liên hợp quốc (UN) tổ chức tại Rio de Janeiro vào năm 1992, vấn đề “Sản xuất và Tiêu dùng bền vững (SX&TDBV)” được đánh giá là một hướng đi quan trọng để kết nối các vấn đề phát triển và môi trường. Đồng thời cũng chỉ ra nguyên nhân của việc suy giảm môi trường toàn cầu là do sản xuất và tiêu dùng không bền vững, đặc biệt ở các nước công nghiệp phát triển. 10 năm sau Hội nghị Rio, các nhà lãnh đạo thế giới đã ký kết Kế hoạch thực hiện Johannesburg (JPOI) tại Hội nghị Thượng đỉnh thế giới về Phát triển bền vững (WSSD), trong đó đề cập đến việc “chuyển đổi các mô hình SX&TDBV theo hướng thay đổi cơ bản trong cách thức xã hội sản xuất và tiêu dùng là yếu tố không thể thiếu để đạt được phát triển bền vững toàn cầu”.

SX&TDBV là một cách tiếp cận toàn diện để giảm thiểu các tác động tiêu cực về môi trường từ các hệ thống sản xuất và tiêu dùng, đồng thời thúc đẩy chất lượng cuộc sống của con người. Nguyên tắc của SX&TDBV là nâng cao chất lượng cuộc sống mà không làm gia tăng suy thoái môi trường và không làm tổn hại đến nhu cầu về nguồn lực của các thế hệ tương lai; tăng trưởng kinh tế mà không gây tổn hại tới môi trường. SX&TDBV đòi hỏi áp dụng “tư duy vòng đời sản phẩm” để tăng hiệu quả quản lý bền vững các nguồn tài nguyên và đạt được hiệu quả sử dụng tài nguyên trong cả giai đoạn sản xuất và tiêu dùng. Các mục tiêu và hành động của SX&TDBV trở thành đòn bẩy giúp đẩy nhanh việc chuyển đổi sang một nền kinh tế có hiệu quả sinh thái và biến các thách thức về môi trường và xã hội thành cơ hội kinh doanh và việc làm. Sự chuyển đổi hướng tới SX&TDBV cần có sự tham gia của các bên liên quan bao gồm doanh nghiệp, người tiêu dùng, các nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu, khoa học, các nhà bán lẻ, truyền thông và các cơ quan hợp tác phát triển,... Do đó, đòi hỏi một cách tiếp cận có hệ

thống và hợp tác giữa các tác nhân hoạt động trong chuỗi cung ứng, từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng.

Nhu cầu của con người đang ngày càng gia tăng và theo nhận định từ Chương trình Môi trường của Liên hợp quốc (UNEP, 2015), nhu cầu của con người đang vượt quá sức cung của thị trường. Trong vòng 9 tháng, thế giới tiêu thụ nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên hơn trái đất có thể sản xuất trong 01 năm, và tỷ lệ này sẽ còn tăng trong tương lai. Có thể thấy con người đang phải đối mặt với một mâu thuẫn lớn: nhu cầu tiêu dùng thì càng tăng trong khi các nguồn tài nguyên thiên nhiên ngày càng cạn kiệt. Điều này gây ra rất nhiều bất ổn như: khoảng cách giàu - nghèo ngày càng lớn; chất lượng môi trường đi xuống đồng nghĩa với chất lượng sống suy giảm; diễn biến của biến đổi khí hậu ngày càng phức tạp gây ảnh hưởng lớn tới đời sống người dân,... Thêm vào đó, các chuyên gia ước tính trước năm 2050 sẽ có thêm khoảng 2 - 3 tỷ người tiêu dùng trung lưu, làm tăng thêm gánh nặng cho các nguồn tài nguyên thiên nhiên của trái đất. Mặc dù vậy, vẫn có 1,2 tỷ người có mức sống chỉ 1,25\$/ngày và 1,5 tỷ người nghèo đa chiều (UNEP, 2015).

Trong bối cảnh đó, phương án tối ưu nhất để giải quyết những bất ổn này là tiêu dùng bền vững. Tiêu dùng bền vững được hiểu là việc sử dụng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các nhu cầu thiết yếu giúp nâng cao chất lượng cuộc sống trong khi giảm thiểu tối đa việc sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên và nguyên liệu độc hại; đồng thời hạn chế phát thải các chất ô nhiễm trong suốt vòng đời của sản phẩm với mục tiêu không gây nguy hại cho các thế hệ tương lai (Hoque, 2014). Như vậy, tiêu dùng bền vững không chỉ là hoạt động “mua” mà còn là phong cách sống của người tiêu dùng, và người tiêu dùng là một định nghĩa rộng bao gồm cả chính phủ, doanh nghiệp và người tiêu dùng cuối cùng (túc cá nhân và hộ gia đình).

Viện quốc tế về Phát triển bền vững và Chương trình môi trường của Liên Hợp Quốc (2014) phát hành quyển sách “Thương mại và nền kinh tế xanh” đề cập đến xu thế các quốc gia phát triển lồng ghép vào các điều khoản của hiệp định thương mại các điều kiện về SX&TDBV theo hướng ưu tiên cho các sản phẩm thân thiện với môi trường (friendly environment). Ngày nay, sản phẩm thân thiện với môi trường ngày càng được sử dụng phổ biến tại các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia phát triển. Dưới góc độ xã hội và môi trường, một sản phẩm được xem là sản phẩm thân thiện với môi trường nếu đáp ứng 1 trong 4 tiêu chí (Sharma & Rani, 2014): Sản phẩm được tạo ra từ các vật liệu thân thiện với môi trường; Sản phẩm đem đến những giải pháp an toàn đối với môi trường và sức khỏe con người, thay cho các sản phẩm độc hại truyền thống; Sản phẩm giảm tác động đến môi trường trong quá trình sử dụng (ít chất thải, sử dụng năng lượng tái sinh, ít chi phí bảo trì); Sản phẩm tạo ra một môi trường thân thiện và an toàn đối với sức khỏe con người.

Sản phẩm thân thiện với môi trường được đề cập đến như các sản phẩm tuân theo các tiêu chuẩn bền vững tự nguyện. Trong hai thập kỷ qua, số lượng các tiêu chuẩn bền vững tự nguyện (VSSs - Voluntary Sustainability Standards) đã phát triển rất nhiều. VSSs có thể là một công cụ chính sách quan trọng trong quá trình chuyển đổi sang các nền kinh tế xanh bởi vì chúng giúp thúc đẩy quá trình chuyển đổi theo hướng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng sản phẩm thân thiện với môi trường của khách hàng. VSS đôi khi được sử dụng bởi các nhà sản xuất để thúc đẩy chất lượng và đáp ứng nhu cầu về sản phẩm theo hướng thân thiện với môi trường trong chuỗi cung ứng từ nguyên liệu đầu vào đến quá trình chế biến của các nhà sản xuất. Đối với rau củ quả thực phẩm, các sản phẩm thường có tiêu chuẩn bền vững tự nguyện chẳng hạn như nhãn thực phẩm hữu cơ.

Diễn đàn của Liên Hợp Quốc về các tiêu chuẩn bền vững (UNFSS) định nghĩa VSS là “các tiêu chuẩn, quy định, các yêu cầu mà nhà phân phối, nhà sản xuất, nhà bán lẻ hoặc nhà cung cấp dịch vụ có thể được yêu cầu nhằm đáp ứng một loạt các chỉ số về tính bền vững như tôn trọng các quyền cơ bản của con người, sức khỏe và an toàn của người lao động, bảo vệ môi trường...”. Có rất nhiều loại VSS khác nhau, tập trung vào các ngành cụ thể như nông nghiệp, lâm nghiệp và khai thác tài nguyên. Trọng tâm của một VSS được xác định bởi cơ quan thiết lập tiêu chuẩn, có thể bao gồm các cá nhân doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp, các tổ chức xã hội dân sự, và các nhà đầu tư đa quốc gia. Các cơ quan thiết lập tiêu chuẩn xác định tính bền vững và các yêu cầu, theo đó các nhà sản xuất và các bên liên quan khác có thể lựa chọn các tiêu chuẩn này để tuân thủ. Các tiêu chuẩn bền vững tự nguyện có thể là các nhãn sinh thái, nhãn thực phẩm hữu cơ, hệ thống quản lý tại đơn vị sản xuất như chứng nhận ISO14001, SA8000, Global Gap, HACCP, ...

3. Chính sách thúc đẩy tiêu dùng bền vững nhìn từ các quốc gia phát triển

Ở các nước phát triển trên thế giới, tiêu dùng bền vững hay tiêu dùng xanh đã là một xu thế từ rất lâu. Một sản phẩm chất lượng nhưng còn phải đi đôi với bảo vệ môi trường, đó chính là sự lựa chọn của người tiêu dùng thông minh (Peattie, 2010). Vì vậy, ngày càng có nhiều người tiêu dùng sẵn sàng chi nhiều tiền hơn cho một sản phẩm cùng loại nhưng được sản xuất bằng công nghệ xanh từ nguồn nguyên liệu xanh (Hoàng Thị Bảo Thoa, 2016). Các thị trường xuất khẩu chủ lực như Mỹ, EU, Nhật Bản đều phải chịu những kiểm duyệt khắt khe về chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm và đặc biệt các quy định về bảo vệ môi trường, điều này đang là thách thức đối với việc gia tăng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam. Ngoài các rào cản kỹ thuật chính là quy chế nhập khẩu chung và các biện pháp bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng

như chất lượng, vệ sinh thực phẩm, an toàn cho người sử dụng, ... các thị trường này đều có yêu cầu cao về các tiêu chí bảo vệ môi trường như dán nhãn theo quy định (nhãn sinh thái, nhãn tái sinh) và có chứng chỉ được quốc tế công nhận. Tiêu chuẩn GAP (Good Agricultural Practice) và các nhãn hiệu sinh thái (Ecolabels) đang ngày càng được phổ biến, chứng tỏ các cấp độ khác nhau về môi trường tốt. Ngoài ra, các công ty phải tuân thủ hệ thống quản lý môi trường (các tiêu chuẩn ISO 14001) và các bộ luật mang tính xã hội về đạo đức (SA 8000),...

Đáp ứng hàng rào kỹ thuật về môi trường là điều kiện tiên quyết để một sản phẩm có thể trở thành sản phẩm thân thiện với môi trường. Các điều kiện này được quy định cụ thể theo các nhóm như sau:

- Bảo vệ các tài nguyên toàn cầu: thuộc nhóm này có Công ước Vienna về Bảo vệ tầng Ozone, Hiệp định về Thay đổi Khí hậu;

- Kiểm soát các chất độc hại: Công ước Basel về Kiểm soát việc Vận chuyển Chất độc hại qua Biên giới;

- Bảo vệ các loài động - thực vật quý hiếm: Công ước quốc tế về buôn bán các loài động thực vật hoang dã có nguy cơ tuyệt chủng (CITES);

- Đảm bảo về an toàn thực phẩm: thuộc nhóm này có bộ tiêu chuẩn HACCP là những nguyên tắc được sử dụng trong việc thiết lập hệ thống quản lý an toàn thực phẩm.

Các quốc gia phát triển cũng khuyến khích nhà sản xuất thực hiện dán nhãn sinh thái cho sản phẩm được quy định trong các hệ thống tiêu chuẩn ISO 14024:1999, ISO 14021:1999 và ISO 14025:2000, trong đó:

ISO 14024 (Nhãn loại I): là nhãn sinh thái được chứng nhận, được cấp cho sản phẩm của nhà sản xuất theo yêu cầu hoặc vì lợi ích của người tiêu dùng bởi Chính phủ hoặc tổ chức độc lập với người sản xuất hoặc người tiêu dùng.

ISO 14021 (Nhãn loại II): là nhãn sinh thái tự công bố, do các nhà sản xuất, nhà nhập khẩu và nhà phân phối đưa ra, dựa trên những chứng cứ và kết quả tự đánh giá hoặc được đánh giá bởi các bên liên quan khác theo yêu cầu của họ.

ISO 14025 (Nhãn loại III): là nhãn tự nguyện, là nhãn của các doanh nghiệp sản xuất và cung ứng cho người tiêu dùng theo chương trình tự nguyện của ngành kinh tế và các tổ chức kinh tế đề xuất.

Bên cạnh các yêu cầu về sản phẩm thân thiện môi trường, UNEP ghi nhận yếu tố thiết yếu và cốt lõi để đạt được tiêu dùng bền vững lại thuộc về chính người tiêu dùng, đó là hành vi cũng như phong cách sống của họ. Một hành vi đơn lẻ của một người tiêu dùng có thể nhỏ bé, nhưng hàng triệu hành vi nhỏ của tất cả người dân trên thế giới lại có ảnh hưởng vô cùng lớn tới môi trường, từ việc chọn mua thực phẩm, sử dụng điều hòa, điện, nước cho đến lựa chọn phương tiện giao thông,... tất cả đều tác động đến môi trường sống của người tiêu dùng (Shao & Taisch & Mier, 2016). Do đó việc điều chỉnh hành vi người tiêu dùng sẽ là yếu tố cốt lõi của tiêu dùng bền vững. Những rào cản ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng của con người trước hết nằm ở thói quen của người tiêu dùng (Yadav & Pathak, 2017). Tiếp đến là hệ quả của tiêu dùng thường khó nhận ra; Người tiêu dùng không quan tâm đến việc tham gia xây dựng môi trường tiêu dùng bền vững, cho rằng hành vi của mình không liên quan trực tiếp đến tiêu dùng bền vững; Hành vi của người tiêu dùng bị ảnh hưởng bởi số đông; và cuối cùng các hành vi tiêu dùng bền vững thường khó duy trì (Balderjahn và cộng sự, 2013).

4. Thực trạng chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường ở Việt Nam hiện nay

Ở Việt Nam, dù chưa có những quy định, chính sách riêng biệt về tiêu dùng bền vững nhưng nhiều nội dung liên quan đến tiêu dùng bền vững đã sớm được đưa vào nội dung chính

sách, được lồng ghép, quy định trong nhiều văn bản của Đảng và Nhà nước. Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của Việt Nam giai đoạn 2011 - 2020 đã khẳng định yêu cầu cấp thiết của việc chuyển đổi phương thức tiêu dùng theo hướng bền vững nhằm bảo vệ và cải thiện chất lượng môi trường, chủ động ứng phó biến đổi khí hậu với nội dung: “Nâng cao ý thức BVMT, gắn nhiệm vụ, mục tiêu BVMT với phát triển kinh tế - xã hội; Chú trọng phát triển kinh tế xanh, thân thiện với môi trường; Thực hiện sản xuất và tiêu dùng bền vững; Từng bước phát triển năng lượng sạch, sản xuất sạch, tiêu dùng sạch”.

Ngày 12/4/2012, trong nỗ lực hiện thực mục tiêu phát triển đi đôi với mục tiêu bảo vệ môi trường hướng tới phát triển bền vững, Chính phủ ban hành quyết định 432 phê duyệt Chiến lược phát triển bền vững Việt Nam giai đoạn 2011-2020. Quyết định khẳng định mục tiêu tăng trưởng bền vững, giảm thiểu các tác động tiêu cực của hoạt động kinh tế đến môi trường trong đó ưu tiên một số mục tiêu như Xây dựng văn hóa tiêu dùng văn minh, hài hòa và thân thiện với thiên nhiên, từng bước thực hiện dán nhãn sinh thái, mua sắm xanh. Phát triển thị trường sản phẩm sinh thái và sáng kiến cộng đồng về sản xuất và tiêu dùng bền vững. Áp dụng những chính sách điều chỉnh những hành vi tiêu dùng không hợp lý.

Cũng trong năm 2012, Việt Nam đã ban hành “Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh”. Một trong những mục tiêu quan trọng của chiến lược này là “nâng cao đời sống nhân dân, xây dựng lối sống thân thiện với môi trường thông qua tạo nhiều việc làm từ các ngành công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ xanh, đầu tư vào vốn tự nhiên, phát triển hạ tầng xanh” và một trong những nhiệm vụ chiến lược là “Xanh hóa lối sống và thúc đẩy tiêu dùng bền vững”, theo đó, tạo lập thói quen tiêu dùng bền vững trong bối cảnh hội nhập với thế giới toàn cầu. Điều đó chứng tỏ, chính phủ Việt Nam đã đồng hành cùng với người tiêu dùng và sẽ

tiếp tục cùng người tiêu dùng xây dựng và phát triển tiêu dùng xanh, tiêu dùng bền vững.

Chính Phủ cũng đã ban hành nhiều văn bản hướng dẫn thực hiện Luật bảo vệ môi trường như Nghị định số 19/2015/NĐ-CP - Quy định chi tiết ban hành một số điều của Luật bảo vệ môi trường quy định rõ những ưu đãi, hỗ trợ cho hoạt động bảo vệ môi trường nói chung và cho việc tiêu thụ các sản phẩm thân thiện với môi trường nói riêng. Các hỗ trợ này liên quan tới nhiều hoạt động khác nhau, như hỗ trợ về cơ sở hạ tầng và đất đai, về vốn, thuế, ưu đãi thuế xuất nhập khẩu, cũng như hỗ trợ về giá và tiêu thụ sản phẩm.

Ngày 11/1/2016, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 76/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình hành động quốc gia về sản xuất và tiêu dùng bền vững đến 2020, tầm nhìn đến 2030 với mục tiêu là từng bước thay đổi mô hình sản xuất và tiêu dùng theo hướng nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn tài nguyên và năng lượng; tăng cường sử dụng các nguyên vật liệu, năng lượng tái tạo, sản phẩm thân thiện môi trường; giảm thiểu, tái sử dụng và tái chế chất thải; duy trì tính bền vững của hệ sinh thái tại tất cả các khâu trong vòng đời sản phẩm từ khai thác, cung ứng nguyên liệu đến sản xuất chế biến, phân phối, tiêu dùng và thải bỏ sản phẩm.

Theo Báo cáo Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Nielsen, 2015), hơn 4 trong 5 người tiêu dùng Việt sẵn sàng chi trả cao hơn để mua các sản phẩm có cam kết về những tác động tích cực đến môi trường và xã hội. Đây là cơ hội và là động lực để tiếp tục các chính sách thúc đẩy tiêu dùng sản phẩm thân thiện môi trường.

Trong khuôn khổ nhiệm vụ khoa học “Đánh giá thực trạng và đề xuất chương trình, các hoạt động ưu tiên nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm đáp ứng các điều kiện về sản phẩm xuất khẩu theo hướng thân thiện với môi trường” thuộc “Chương trình hành động quốc gia về sản xuất và tiêu dùng bền vững đến

TOP 5 YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUYẾT ĐỊNH MUA HÀNG CỦA NTD VIỆT



Nguồn: Báo cáo Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - Nielsen 2015

2020, tầm nhìn đến 2030”, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 3 nhóm đối tượng: một là, các nhà hoạch định chính sách ở các cơ quan quản lý nhà nước ở cấp trung ương và địa phương (tỉnh, thành phố); hai là, các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất, hộ chăn nuôi và ba là người tiêu dùng tại một số tỉnh, thành phố về nhận thức và nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường. Cơ cấu và đặc điểm mẫu như sau:

Hầu hết các văn bản pháp luật, chính sách của Nhà nước về tiêu dùng bền vững và tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường đều đã được phổ biến rộng rãi trong toàn bộ hệ thống, nhưng vẫn còn tỷ lệ đáng kể chưa cập nhật văn bản, đặc biệt là 36% người được hỏi cho biết chưa biết về nội dung QĐ số 76 của Thủ tướng Chính Phủ về Chương trình hành động quốc gia về sản xuất và tiêu dùng bền vững.

Bảng 1: Cơ cấu mẫu điều tra

Nhóm các cơ quan quản lý nhà nước	Số phiếu	Tỷ lệ (%)	Nhóm các đơn vị sản xuất kinh doanh	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Chuyên gia ở các bộ, cục, vụ	32	25,4	Nhà quản lý tại DN	43	20,5
Chuyên gia tại địa phương	94	74,6	Nhà quản lý tại cơ sở sản xuất	125	59,5
Tổng	126	100	Chủ hộ chăn nuôi	42	20
			Tổng	210	100
Nhóm người tiêu dùng	Số phiếu	Tỷ lệ (%)			
Ở thành phố	152	46,8			
Ở huyện, xã	173	53,2			
Tổng	325	100			

Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

Mức độ nhận thức hiện nay của đội ngũ quản lý tại cơ quan quản lý nhà nước về tiêu dùng bền vững và chính sách thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện với môi trường là khá cao với tỷ lệ 82% đánh giá ở mức tốt trở lên; tuy nhiên có sự khác biệt đáng kể ở các cơ quan nhà nước ở địa phương (khoảng 63%).

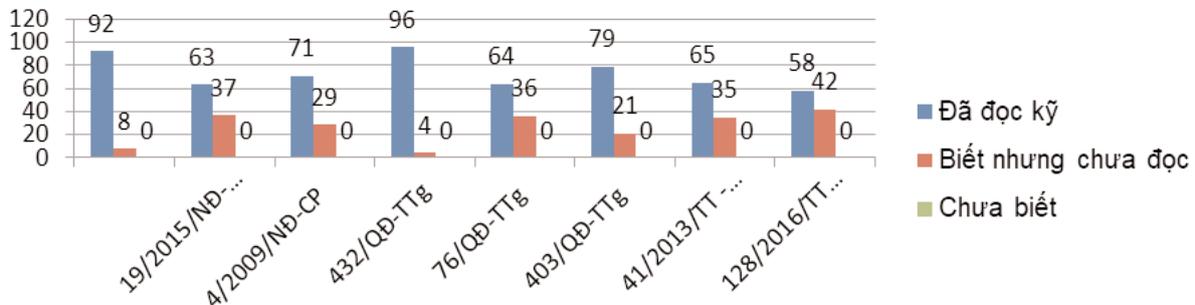
Ở khối các đơn vị sản xuất kinh doanh, nhận thức về các văn bản pháp luật, chính sách của Nhà nước về thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường khá tốt; các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp đều đã có biết đến các chính sách khuyến khích sản xuất và tiêu dùng bền vững, tuy nhiên tỷ lệ đã đọc và hiểu nội dung văn bản còn chưa cao nên việc tận dụng được các chính sách

Hình 1: Mức độ nhận thức về tiêu dùng sản phẩm thân thiện môi trường tại các cơ quan quản lý nhà nước



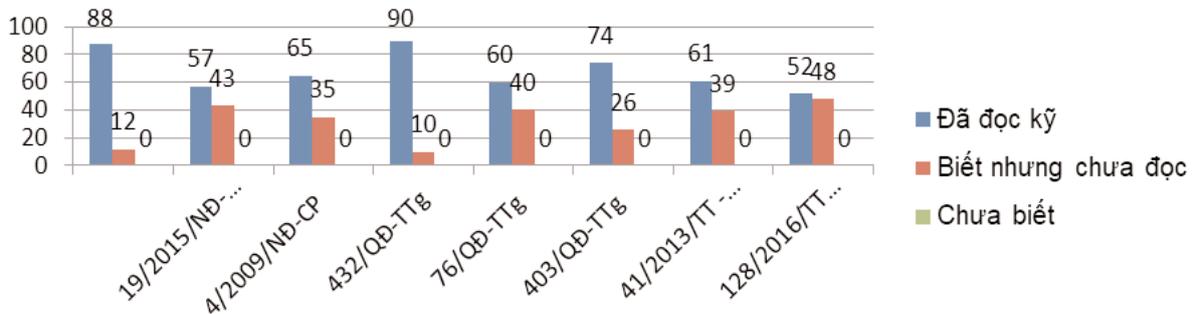
Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

hiệu và có chứng nhận thân thiện môi trường. Tuy nhiên, vẫn còn gần 38% người tiêu dùng nhận định gặp rất nhiều khó khăn trong việc nhận biết các sản phẩm thân thiện môi trường, đặc biệt đối với các mặt hàng thực phẩm. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, song điểm mấu chốt nhất vẫn là nhận thức của người tiêu dùng về sản phẩm thân thiện môi trường vẫn chưa đầy đủ. Bên cạnh đó, giá thành



Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

Hình 2: Mức độ nhận biết của đội ngũ quản lý về các văn bản, chính sách



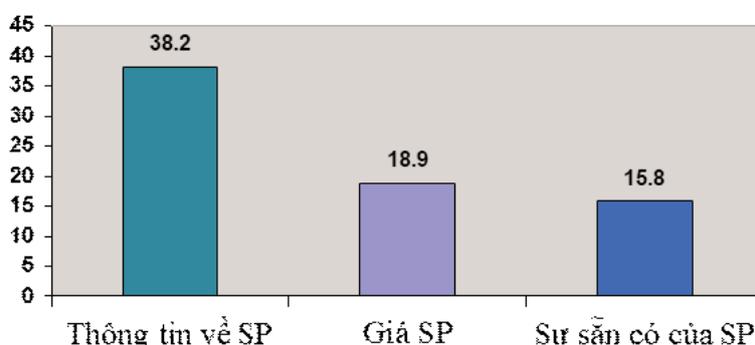
Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

Hình 3: Mức độ nhận biết của nhà quản lý tại các đơn vị sản xuất kinh doanh về các văn bản, chính sách

này còn hạn chế. Đặc biệt, tỷ lệ hiểu biết về các loại nhãn sinh thái hay hệ thống quản lý môi trường chưa cao.

Nhận thức của người tiêu dùng đã có sự thay đổi lớn trong việc ưu tiên lựa chọn các sản phẩm có xuất xứ, đảm bảo an toàn vệ sinh, có thương

cao và sự không sẵn có về loại sản phẩm cũng làm người tiêu dùng khó khăn trong việc ra quyết định mua các sản phẩm thân thiện môi trường.



Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra

Hình 4: Khó khăn quyết định mua sản phẩm thân thiện môi trường của người tiêu dùng

5. Một số giải pháp chính sách thúc đẩy tiêu dùng sản phẩm thân thiện môi trường

Trước hết, yếu tố thiết yếu và cốt lõi để đạt được tiêu dùng bền vững nói chung và tiêu dùng các sản phẩm thân thiện môi trường thuộc về chính người tiêu dùng, đó là hành vi cũng như phong cách sống của họ. Tuy nhiên, thay đổi hành vi người tiêu dùng là một thách thức rất lớn cho chính phủ vì nhiều khi ý định và hành động của con người không nhất quán. Điều này đặt ra yêu cầu mới cho những nhà hoạch định chính sách, đó là đưa những kiến thức về khoa học hành vi vào các chính sách thúc đẩy tiêu dùng bền vững, theo đó, tập trung vào thay đổi hành vi người tiêu dùng thông qua tuyên truyền, vận động nhằm nâng cao nhận thức ý nghĩa, tầm quan trọng của hành vi tiêu dùng xanh đối với cá nhân, gia đình và cộng đồng; các chương trình vận động thu hút sự chú ý của người tiêu dùng vào các sản phẩm bền vững; các chiến dịch giúp người tiêu dùng lên kế hoạch cụ thể trước khi mua hàng,...

Hai là, các cơ quan chức năng cần cung cấp thông tin rộng rãi hơn, đầy đủ, cụ thể và rõ ràng hơn về sản phẩm thân thiện môi trường cho người tiêu dùng để họ hiểu rõ được đặc điểm, lợi ích và các thông tin liên quan. Việc phát triển hệ thống

phân phối sản phẩm với chứng nhận đảm bảo gắn với nhãn mác đặc trưng sẽ góp phần thuyết phục người tiêu dùng tin tưởng vào chất lượng và lợi ích của sản phẩm thân thiện môi trường.

Ba là, người tiêu dùng - đối tượng quan trọng nhất trong tiêu dùng bền vững - cần ý thức rõ ý nghĩa, tầm quan trọng của tiêu dùng bền vững đối với môi

trường, sức khỏe của cá nhân, cộng đồng vì sự phát triển bền vững cho muôn đời sau; cần kiên định trong việc tiêu dùng, lựa chọn sản phẩm/dịch vụ một cách thông thái và hướng tới môi trường, bởi vì nhu cầu của người tiêu dùng chính là định hướng nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp: Người tiêu dùng có nhu cầu xanh, doanh nghiệp sẽ sản xuất xanh.

Bốn là, phát triển và nhân rộng các mô hình doanh nghiệp xanh, hỗ trợ về thuế, tín dụng đối với các sản phẩm thân thiện môi trường và tăng cường truyền thông trong tiêu thụ các sản phẩm xanh. Tổ chức chương trình đào tạo về các chứng nhận môi trường, nhãn sinh thái cho lực lượng lao động trực tiếp tham gia vào các mô hình doanh nghiệp xanh. Tăng cường thực hiện các chương trình kích cầu tiêu dùng đối với các sản phẩm thân thiện môi trường và nâng cao thói quen tiêu dùng thân thiện môi trường của người dân Việt Nam.

Cuối cùng, thực trạng pháp luật và chính sách về tiêu dùng bền vững nói chung và tiêu dùng sản phẩm thân thiện môi trường nói riêng còn thiếu đồng bộ, chủ yếu mới dừng ở mức quan điểm, định hướng, nội dung chính sách còn sơ sài, phân tán, lỏng lẻo; đặc biệt phương pháp tiếp cận chủ yếu

từ phía sản xuất mà chưa dựa trên nhu cầu thị trường hành vi người tiêu dùng, do đó hiệu lực và hiệu quả chính sách còn nhiều hạn chế cần được nghiên cứu và hoàn thiện. Do đó, Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý về tiêu dùng bền vững để tiếp tục tạo ra động lực khuyến khích và nguồn cung cho nhu cầu “tiêu dùng bền vững trên thị trường”, đưa ra các chính sách khuyến khích các nhà sản xuất các sản phẩm, dịch vụ thân thiện môi trường, phát triển những ngành nghề, lĩnh vực có áp dụng công nghệ sạch, sản xuất sạch hơn, hướng đến các sản phẩm xanh.◆

Tài liệu tham khảo:

1. Cục Quản lý cạnh tranh (2017), *Tiêu dùng xanh sẽ là xu hướng tiêu dùng trong tương lai*, Báo cáo của Cục Quản lý cạnh tranh - Bộ Công thương ngày 24/04/2017.
2. European Communities (2012), *Policies to encourage sustainable consumption*, Technical Report, European Communities.
3. Hoàng Thị Bảo Thoa (2016), *Xu hướng tiêu dùng xanh trên thế giới và hàm ý đối với Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh tập 32, số 1, trang 66-72.
4. Ingo Balderjahn, Anja Buerke, Manfred Kirchgeorg, Mathias Peyer, Barbara Seegebarth, Klaus-Peter Wiedmann (2013), *Consciousness for sustainable consumption: scale development and new insights in the economic dimension of consumers sustainability*, AMS Review No. 3, pp:181-192.
5. Jing Shao, Marco Taisch, Miguel Ortega Mier (2016), *Influencing factors to facilitate sustainable consumption: from the experts' viewpoints*, Journal of Cleaner Production, pp: 1-14.

6. Meenakshi Sharma, Leela Rani (2014), *“Environmentally Sustainable Consumption: A Review and Agenda for Future Research”*, Global Journal of Finance and Management Volume 6, Number 4, pp. 367-374.

7. Naimul Hoque (2014), *Analysing Sustainable Consumption Patterns: A literature review*, Development No. 56, Vol. 3, pp: 370-377.

8. Nielsen (2015), Báo cáo Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp 2015.

9. Peattie, K. (2010), *Green Consumption: Behaviour and Norms*. Annual Review of Environment and Resources, 35, 195-228.

10. Rambalak Yadav, Govind S. Pathak (2017), *Determinants of Consumers' Green Purchase Behavior in a Developing Nation: Applying and Extending the Theory of Planned Behavior*, Ecological Economics 134 (2017) 114-122.

11. United Nations Environment Programme - UNEP (2015), *Sustainable Consumption and Production Policies and Initiatives in Eastern Europe and the Caucasus: Review of Progress and Way Forward*, UNEP.

Summary

This research aims to synthesize viewpoints on sustainable consumption and consumption encouraging policies of environmental-friendly products in the world and in Vietnam; and then, basing on that research, the article introduces a number of proposals to promote sustainable consumption in Vietnam.

NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH THU HÚT FDI VÀO VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

Đào Văn Hùng

Học viện Chính sách và Phát triển

Email: daohungvan@gmail.com

Ngày nhận: 05/11/2018

Ngày nhận lại: 26/11/2018

Ngày duyệt đăng: 01/12/2019

Trong 30 năm qua (1988 - 2018), đầu tư trực tiếp nước ngoài đã có đóng góp tích cực đối với sự phát triển của Việt Nam vì thu hút FDI được xem là một trong những ưu tiên chính sách trong giai đoạn. Tuy vậy, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) đang tác động mạnh mẽ tới hầu hết các hoạt động kinh tế - xã hội của nhân loại, trong đó có hoạt động thu hút FDI. Bài viết này nhằm phân tích sự thay đổi về lợi thế, thách thức của Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh về thu hút FDI trong bối cảnh CMCN 4.0. Bên cạnh việc so sánh các lợi thế cạnh tranh của Việt Nam so với các quốc gia trong khu vực, tác giả cũng đặt Việt Nam trong cuộc cạnh tranh về thu hút FDI với các nước phát triển trong xu hướng backshoring¹ được dự báo là sẽ phát triển mạnh trong bối cảnh CMCN 4.0.

Từ khóa: Cách mạng công nghiệp 4.0, cạnh tranh, FDI.

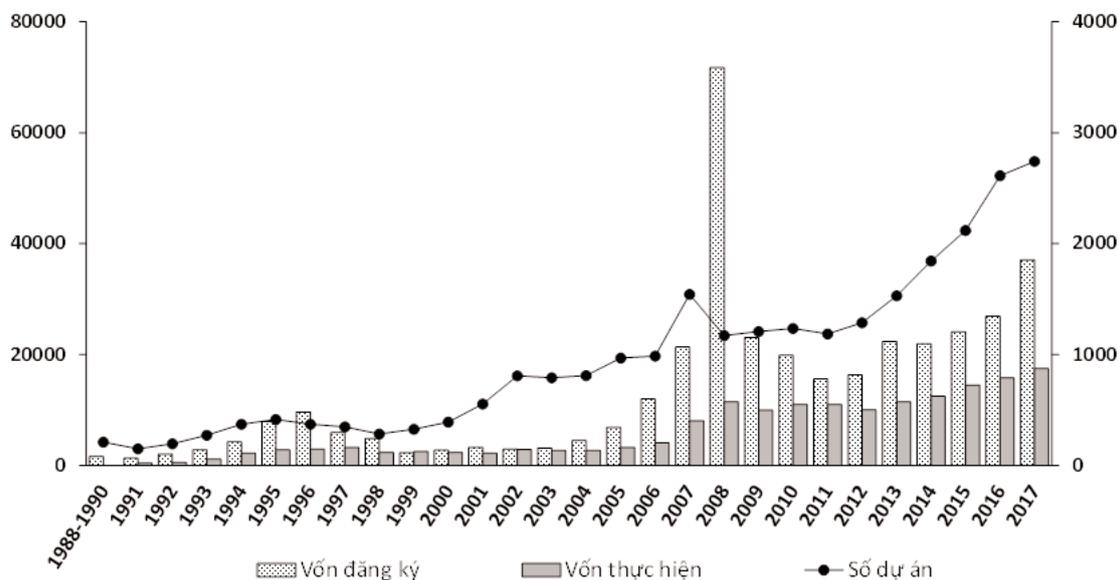
1. Giới thiệu chung

Trong 30 năm qua (1988 - 2018), đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam có xu hướng tăng mạnh (xem hình 1) và có nhiều đóng góp tích cực cho sự phát triển của Việt Nam như thúc đẩy tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng hiện đại, hội nhập, bổ sung nguồn vốn đầu tư cho toàn nền kinh tế và đóng góp vào ngân sách nhà nước, giải quyết việc làm, thúc đẩy ngoại thương...

Tính đến nay đã có nhiều tác giả trong nước nghiên cứu về chủ đề FDI nói chung và thu hút FDI nói riêng như các công trình của Phan Thị Quốc Hương (2014), Phan Việt Châu (2015), Nguyễn Quỳnh Thơ (2017), Bộ Kế hoạch và Đầu

tu (2013, 2018),... Các nghiên cứu trên có đề cập nhiều đến những lợi thế trong thu hút FDI của Việt Nam song chưa phân tích các lợi thế - hạn chế đó thay đổi ra sao trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Thêm vào đó, xu thế backshoring được dự báo sẽ phát triển mạnh trong bối cảnh CMCN 4.0 và sẽ ảnh hưởng đáng kể đến khả năng thu hút FDI của Việt Nam song cũng chưa được các nghiên cứu trong nước trước đó đề cập đến. Bài viết dưới đây nhằm phân tích lợi thế cạnh tranh hiện tại; đánh giá các lợi thế cạnh tranh và đề xuất hướng khai thác hiệu quả lợi thế cạnh tranh của Việt Nam về thu hút FDI trong bối cảnh tác động của CMCN 4.0.

1. Xu hướng backshoring được giải thích là sự thay đổi vị trí của các doanh nghiệp trước đây từng tiến hành hoạt động đầu tư ở nước ngoài quay trở lại đầu tư ở Tổ quốc (original country) (Lydia Bals, 2015) Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng thuật ngữ tiếng Anh để diễn đạt cho ngắn gọn.



Nguồn: Tổng cục Thống kê (2018)

Hình 1: Tình hình đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam giai đoạn 1988 - 2017

2. Khái quát lý thuyết và phương pháp tiếp cận về năng lực cạnh tranh thu hút FDI trong bối cảnh CMCN 4.0

Trong kinh tế chính trị học thì cạnh tranh là sự ganh đua về kinh tế giữa những chủ thể trong nền sản xuất hàng hóa nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất, tiêu thụ hoặc tiêu dùng hàng hóa để từ đó thu được nhiều lợi ích nhất cho mình. Theo Michael Porter (1980) thì: Cạnh tranh là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi. Theo Mác: “Cạnh tranh tư bản chủ nghĩa (TBCN) là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật các điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hóa để thu được lợi nhuận siêu ngạch”. Nghiên cứu sâu về nền sản xuất hàng hóa TBCN và cạnh tranh TBCN, Mác đã phát hiện ra quy luật cạnh tranh cơ bản là quy luật điều chỉnh tỷ suất lợi nhuận bình quân giữa các ngành. Theo từ điển kinh doanh

(1992) ở Anh: “Cạnh tranh trong cơ chế thị trường được định nghĩa là sự ganh đua kinh địch giữa các nhà kinh doanh nhằm giành tài nguyên sản xuất cùng một loại về phía mình”.

Ngày nay trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh là một điều kiện và là yếu tố kích thích kinh doanh, là môi trường động lực thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển, tăng năng suất lao động tạo sự phát triển của xã hội nói chung.

Một số đặc trưng cơ bản của cạnh tranh bao gồm: Mang bản chất của mối quan hệ kinh tế giữa các chủ thể kinh tế với nhau; Cạnh tranh diễn ra trong một khoảng thời gian và không gian không cố định.

Năng lực cạnh tranh (NLCT) là mối quan tâm thường trực của cả chính quyền trung ương và địa phương (tỉnh hay thành phố). Trong nghiên cứu này, tác giả có dựa vào khung phân tích NLCT quốc gia của Michael Porter (1990, 1998, 2008) để đánh giá NLCT thu hút FDI vào Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Theo Michael Porter (2008), khái niệm có ý nghĩa duy nhất về năng lực cạnh tranh (NLCT) là năng suất (productivity), trong đó năng suất được đo bằng

giá trị gia tăng do một đơn vị lao động (hay một đơn vị vốn) tạo ra trong một đơn vị thời gian. Năng suất là nhân tố quyết định quan trọng nhất của mức sống dài hạn và là nguyên nhân sâu xa của thu nhập bình quân đầu người. Để tăng trưởng năng suất bền vững đòi hỏi nền kinh tế phải được liên tục nâng cấp.

Năng lực cạnh tranh nhằm thu hút FDI trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đó là xây dựng nền kinh tế tuần hoàn - Hợp tác tăng trưởng xanh - mô hình kinh tế mới của thế giới, nơi không còn khái niệm chất thải và mọi nguồn lực đều được tận dụng một cách triệt để và hiệu quả; Tương lai của việc làm trong kỷ nguyên công nghệ 4.0 là trí tuệ nhân tạo, Internet vạn vật, tự động.

Tác giả sử dụng phương pháp tiếp cận nghiên cứu năng lực cạnh tranh thu hút FDI trong bối cảnh CMCN 4.0 theo hướng đánh giá các lợi thế, hạn chế của Việt Nam về thu hút FDI hiện nay sẽ thay đổi ra sao trước tác động của CMCN 4.0. Thêm vào đó, tác giả cũng lựa chọn cách tiếp cận đa chiều đối với các khách thể nghiên cứu: trong bối cảnh CMCN 4.0 Việt Nam không chỉ phải cạnh tranh trong thu hút FDI với các nước trong khu vực mà còn phải cạnh tranh với các nước phát triển bởi xu thế backshoring của các nhà đầu tư. Tác giả cũng có sử dụng thêm các phương pháp phân tích tài liệu, bao gồm: Phân tích thống kê, tổng hợp và khái quát hóa; Phương pháp so sánh và đối chiếu lịch sử; Phương pháp qui nạp để làm rõ hơn cho các phân tích, nhận định của nghiên cứu.

3. Năng lực cạnh tranh thu hút FDI của Việt Nam so với các quốc gia trong khu vực

Kể từ khi mở cửa tiếp nhận nguồn vốn FDI đến nay, Việt Nam ngày càng chứng tỏ sức hút mạnh mẽ đối với các nhà đầu tư nước ngoài so với các quốc gia trong khu vực. Năm 2015, quy

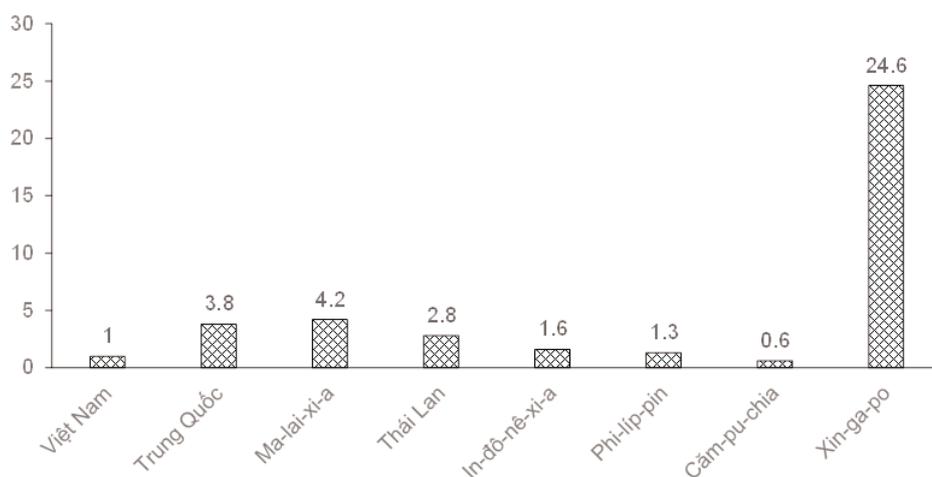
mô dòng vốn FDI vào Việt Nam đã vươn lên thứ 2 khu vực ASEAN (sau Xin-ga-po) (ASEAN, 2018). Điều đáng chú ý hơn nữa là so với một số quốc gia trong khu vực thì tỷ lệ dòng vốn FDI đến từ ngoài khu vực ASEAN của Việt Nam những năm gần đây cao hơn hẳn². Điều này cho thấy mức độ đa dạng về nguồn gốc của các nhà đầu tư đến từ các khu vực, châu lục khác. Những thành tựu đáng kể trên trong thu hút FDI so với các quốc gia trong khu vực dựa trên các lợi thế cạnh tranh nổi bật dưới đây:

Thứ nhất là lợi thế về chi phí lao động thấp và lực lượng lao động dồi dào: Dân số của Việt Nam năm 2017 là 93,7 triệu người, với gần 55 triệu người trong độ tuổi lao động, Việt Nam là nước có nguồn lao động đông đảo thứ 3 ở khu vực Đông Nam Á (sau In-đô-nê-xi-a và Phi-lip-pin) (Tổng cục Thống kê, 2018). Ngoài lợi thế về quy mô, mức lương bình quân trên 1 lao động còn khá thấp được xem là lý do quan trọng hàng đầu trong việc thu hút các doanh nghiệp FDI lựa chọn đầu tư vào Việt Nam thay vì các quốc gia khác trong khu vực (xem hình 2). So với các quốc gia còn lại trong nhóm “con hổ châu Á”³, Việt Nam có mức lương bình quân cho công nhân thấp nhất.

Như vậy, trong việc cạnh tranh về thu hút FDI đối với các ngành thâm dụng lao động như dệt may, lắp ráp linh kiện điện tử, chế biến thực phẩm - đồ uống... Việt Nam rõ ràng có lợi thế so với các nước trong nhóm về nguồn lao động dồi dào và giá nhân công thấp. Ngoài nhóm “con hổ châu Á”, trước đây Việt Nam còn phải cạnh tranh với Trung Quốc trong việc thu hút FDI vào phân khúc các ngành thâm dụng lao động song hiện nay do mức lương của công nhân Trung Quốc tăng lên nhanh chóng nên đã giảm sức hút đáng kể đối với các nhà đầu tư FDI. Mặc dù vậy, thay vào Trung Quốc,

2. Năm 2015, 81,8% vốn FDI vào Việt Nam đến từ các nước ngoài ASEAN trong khi tỉ lệ của các quốc gia như Indonesia, Malaysia, Mianma, Campuchia tương ứng lần lượt là 43,8%, 75,9%, 21,0% và 75,0%. (ASEAN, 2018).

3. Gồm 05 quốc gia: Ma-lai-xi-a, Thái Lan, In-đô-nê-xi-a, Phi-lip-pin và Việt Nam (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2018)



Nguồn: Tác giả tính toán từ Tổng cục Thống kê (2018)

Hình 2: So sánh mức lương bình quân trên 1 lao động của Việt Nam với một số nước năm 2017 (Việt Nam = 1,0)

* Ghi chú: Mức lương tính theo USD danh nghĩa

Việt Nam hiện đang phải cạnh tranh với một số quốc gia khác trong ASEAN (như Mi-an-ma, Cam-pu-chia) và các quốc gia Nam Á (Ấn Độ, Băng-lan-đet) trong việc thu hút FDI ở nhóm các ngành này.

Tuy nhiên, lợi thế về nguồn lao động dồi dào, chi phí lao động thấp hiện nay của Việt Nam dự báo sẽ bị tác động rõ nét của cuộc CMCN 4.0. Tác động bao trùm của CMCN 4.0 đối với vấn đề việc làm là giảm nhu cầu đối với lao động giản đơn (do các xu hướng sử dụng phổ biến công nghệ tự động hóa, robot ở tương lai) và đòi hỏi chất lượng nguồn nhân lực cao hơn để có thể phối hợp sử dụng các thiết bị thông minh trong sản xuất. Sự cạnh tranh

về việc làm không chỉ giữa con người với con người mà còn diễn ra giữa con người và máy móc. Báo cáo “Thiếu hụt nguồn nhân lực năm 2016” của Manpower Group đưa ra dự báo tới năm 2020, số lượng công việc giản đơn sẽ giảm nhanh chóng, thay vào đó là những công việc đòi hỏi kỹ năng phức tạp hơn⁴.

Xét trong tương lai gần (khoảng 10 - 15 năm tới) Việt Nam vẫn duy trì được lợi thế về nguồn lao động dồi dào và giá nhân công thấp do khả năng áp dụng tự động hóa, robot ở một số lĩnh vực còn hạn chế vì thế vẫn cần sức lao động thủ công (như lắp ráp linh kiện điện tử, may mặc...) ⁵.

4. Báo cáo đưa ra các con số dự báo rất đáng lưu ý: 36% số lượng công việc sẽ yêu cầu kỹ năng cốt lõi của người lao động là khả năng giải quyết vấn đề phức tạp, 19% công việc đòi hỏi kỹ năng xã hội và 18% công việc cần kỹ năng xử lý, khoảng 65% trẻ em sinh trong giai đoạn 1995 - 2012 trong tương lai sẽ làm những công việc chưa hề xuất hiện tại thời điểm này do sự phát triển vượt bậc của công nghệ. (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2018)

5. Giám đốc Điều hành của Adidas có trụ sở tại Đức gần đây đã cho biết 13 công ty đặt khoảng 90% cơ sở sản xuất tại châu Á, tuy công ty này có kế hoạch gia tăng sản xuất và tự động hoá hoàn toàn “các nhà máy sản xuất nhanh” ở Đức và Atlanta (Hoa Kỳ), sử dụng người máy và nhân lực huấn luyện trong sản xuất giày thể thao có đế in 3D, các nhà máy tự động hoá này sẽ chỉ sản xuất ra khoảng một triệu đôi, tức là chỉ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng số 360 triệu đôi mà công ty bán ra trên toàn cầu. (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2018).

Thêm vào đó, giá nhân công ở Việt Nam vẫn sẽ rẻ tương đối so với các quốc gia trong khu vực (do khoảng cách chênh lệch còn đáng kể và không dễ thu hẹp trong giai đoạn ngắn). Tuy vậy, với tốc độ phát triển, lan tỏa nhanh chóng của CMCN 4.0, trong tương lai xa (trên 15 năm), lợi thế về nguồn lao động dồi dào, giá rẻ sẽ biến mất dần do khả năng máy móc thay thế và nhu cầu đối với lao động chất lượng cao.

Thứ hai là lợi thế về thị trường tiêu thụ: Với quy mô dân số 93,7 triệu người, Việt Nam được xem là thị trường tiêu thụ quan trọng trong chiến lược mở rộng phát triển của các tập đoàn hàng đầu thế giới. Quy mô thị trường có xu hướng mở rộng nhanh chóng do mức sống của người dân ngày càng được nâng cao, đặc biệt là sự gia tăng tầng lớp trung lưu. Bởi vậy, bên cạnh nhu cầu cao đối với các loại hàng hóa tiêu dùng truyền thống như thực phẩm, đồ uống, vật liệu xây dựng, hàng gia dụng... thì nhu cầu về các loại hàng hóa, dịch vụ mới cũng có sức hút rất lớn đối với các nhà đầu tư FDI như bất động sản, dịch vụ lưu trú và ăn uống, giáo dục, bán buôn và bán lẻ⁶. Ở khu vực Đông Nam Á, Việt Nam có quy mô dân số chỉ đứng sau In-đô-nê-xi-a và Phi-lip-pin và có quy mô vượt trội so với các nước còn lại nên trong phân khúc các ngành phát triển dựa vào thị trường nội địa kể trên, Việt Nam có ưu thế khá rõ nét. Lợi thế về quy mô thị trường nội địa của Việt Nam hiện nay dự báo vẫn sẽ được phát huy trong kỷ nguyên CMCN 4.0. Thị trường tiêu thụ Việt Nam có xu hướng ngày càng mở rộng đối với cả 02 nhóm hàng

hóa, dịch vụ: (1) các trang thiết bị hạ tầng cơ sở cho CMCN 4.0 (smart phone, công nghệ viễn thông, ...) và (2) các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng ứng dụng CMCN 4.0 (robot, dịch vụ ăn uống, vận tải...). Ngoài ra, triển vọng tiếp thu trực tiếp thành tựu của CMCN 4.0, bỏ qua một số ứng dụng của CMCN 3.0 mà Việt Nam chưa kịp ứng dụng và mức sống còn ở mức trung bình thấp của Việt Nam hiện nay cũng cần được xem là lực hút đối với các nhà đầu tư FDI ở nhiều lĩnh vực⁷. Thị trường khu vực lân cận của Việt Nam được dự báo cũng có xu hướng mở rộng không chỉ do tác động của các yếu tố về năng lực sản xuất và chính sách ngoại thương mà còn bởi tác động đáng kể của CMCN 4.0: Việt Nam có lợi thế ban đầu về quy mô thị trường, lao động, đồng thời có vị trí địa chính trị quan trọng so với một số nước trong khu vực (Cam-pu-chia, Mi-an-ma, Lào) nên có thể được các nhà đầu tư FDI, nhất là đầu tư về hạ tầng ứng dụng CMCN 4.0 chọn là 1 trung tâm và là một cửa ngõ (hub) về dữ liệu, thông tin của khu vực.

Trong bối cảnh CMCN 4.0 ảnh hưởng của yếu tố không gian thực sẽ bị làm mờ nhạt bởi không gian ảo, tuy vậy vị trí địa lý của Việt Nam vẫn sẽ là một lợi thế cạnh tranh đáng kể bởi tính chuyên môn hóa trong sản xuất, khả năng tham gia vào chuỗi giá trị hàng hóa vẫn có sự chênh lệch giữa các quốc gia. Cần thấy rằng dù mức độ lan tỏa của không gian ảo gia tăng song thị trường tiêu thụ các loại hàng hóa vật chất vẫn không ngừng gia tăng, vì thế các nước có vị trí thuận lợi cho thương mại quốc tế như Việt Nam vẫn là cực thu

6. Tính lũy kế đến 20/6/2018, bất động sản thu hút 17,0% tổng số vốn FDI đăng ký; con số tương ứng với các lĩnh vực dịch vụ lưu trú và ăn uống, giáo dục, bán lẻ là 3,8%, 2,0% và 1,3% (Cục Đầu tư nước ngoài, 2018).

7. Trong một số lĩnh vực hiện nay, ví dụ như tài chính – ngân hàng, nhiều ứng dụng thành tựu CMCN 3.0 của Việt Nam còn hạn chế (ví dụ ứng dụng thanh toán bằng thẻ thay cho tiền mặt, ...) và Việt Nam hoàn toàn có thể ứng dụng trực tiếp các hình thức thanh toán mới trong bối cảnh CMCN 4.0 thay vì áp dụng tuần tự như các quốc gia phát triển khác. Mức sống khá thấp của người dân Việt Nam dẫn tới nhiều loại hàng hóa, dịch vụ hạn chế song dự báo quy mô thị trường sẽ tăng trưởng mạnh mẽ trong kỷ nguyên CMCN 4.0 như dịch vụ vận tải Grab (do điều kiện sở hữu ô tô riêng khó khăn), mua hàng trực tuyến,...

hút FDI của khu vực. Thêm vào đó, Việt Nam có lợi thế nổi bật trong sản xuất nông sản nhiệt đới và khoảng cách vận chuyển nguyên liệu thô, sơ chế như hiện nay từ Việt Nam tới các thị trường Bắc Mỹ, EU là khá xa. Vì vậy, việc đầu tư trực tiếp các dự án chế biến tại vùng nguyên liệu được dự báo sẽ là xu hướng lựa chọn của các nhà đầu tư nước ngoài nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất.

Trong bối cảnh CMCN 4.0, năng lực thu hút của Việt Nam còn được tăng cường đáng kể từ những thuận lợi của các nhân tố về môi trường chính trị ổn định, chính sách ưu đãi đầu tư, môi trường kinh doanh ngày càng được cải thiện cũng như quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng thông qua các FTA đã được ký kết.

Bên cạnh các lợi thế trên, dưới góc độ cạnh tranh thu hút FDI, Việt Nam có một số hạn chế nổi bật sau:

Trước hết là hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực. Năng suất lao động có vai trò quyết định hiệu

1). Chất lượng nguồn lao động thấp làm giảm đáng kể sức cạnh tranh trong thu hút FDI Việt Nam, đặc biệt là trong bối cảnh chất lượng nguồn nhân lực được cải thiện rất chậm và tốc độ tăng trưởng thu nhập bình quân trên 1 lao động tăng nhanh hơn tốc độ tăng trưởng năng suất lao động ở nhiều thời điểm (WorldBank, 2018). Ngoài ra, điều này tạo thành vòng luẩn quẩn trong việc khai thác nguồn nhân lực ở Việt Nam: Thiếu lao động chất lượng cao --> các doanh nghiệp FDI tập trung đầu tư vào các lĩnh vực thâm dụng lao động giá rẻ --> người lao động thấy có nhiều cơ hội việc làm không cần qua đào tạo nên ít quan tâm học tập nâng cao trình độ tay nghề, các cơ sở đào tạo không chịu sức ép để nâng cao chất lượng đào tạo --> thiếu lao động chất lượng cao.

Chất lượng nguồn nhân lực vẫn là trở ngại của Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0 bởi khoảng cách về chất lượng nguồn lao động của Việt Nam so với nhiều quốc gia trong khu vực thậm chí có

Bảng 1: So sánh năng suất lao động của Việt Nam với một số nước năm 2016

Quốc gia	Năng suất lao động (nghìn USD)	So với Việt Nam (Việt Nam = 1,0)
Việt Nam	11,0	1,0
Xin-ga-po	132,8	12,1
Trung Quốc	26,8	2,4
Ma-lai-xi-a	59,1	5,4
Thái Lan	29,9	2,7
In-đô-nê-xi-a	25,7	2,3
Phi-lip-pin	19,4	1,8
Cam-pu-chia	6,2	0,6
Mi-an-ma	9,7	0,9

Nguồn: Viện Năng suất Việt Nam (2018)

quả sản xuất và được xem là chỉ tiêu quan trọng hàng đầu để đánh giá chất lượng nguồn lao động song xét về chỉ tiêu này Việt Nam có sự thua kém đáng kể so với các nước xung quanh (xem bảng

nguyên nhân ngày càng tăng bởi trình độ, khả năng ứng dụng các thành tựu của CMCN 4.0 sẽ làm thay đổi rất nhanh năng suất lao động. Chất lượng nguồn lao động Việt Nam được dự báo sẽ cải thiện

nhờ vào cải cách trong giáo dục⁸, sức ép phải chuyển đổi để cạnh tranh với nhân lực trong khu vực vì với công nghệ mới của CMCN 4.0, nhiều hoạt động kinh tế trên lãnh thổ Việt Nam có thể được thực hiện bởi công dân của quốc gia khác.

Thứ hai, chất lượng thể chế cũng là một trong những trở ngại của Việt Nam trong cuộc cạnh tranh với các quốc gia trong khu vực về thu hút FDI. Những hạn chế nổi bật thường được các nhà đầu tư FDI nêu ra như các chi phí thiếu minh bạch khác... (WEF, 2017). Mặc dù Chính phủ Việt Nam cũng như các địa phương tiếp nhận FDI đã có nhiều hành động nhằm gỡ bỏ dần các rào cản trên song trên thực tế đây vẫn là trở ngại đáng kể ở nhiều lĩnh vực, nhiều địa phương (Thor, 2017). *Trong bối cảnh CMCN 4.0, thể chế được dự báo vẫn sẽ là một trở ngại* do có nhiều yếu tố trong thể chế rất khó thay thế hoàn toàn bằng máy móc, công nghệ của CMCN 4.0 (như công tác xây dựng chính sách, pháp luật, năng lực quản lý, giám sát...). Tuy nhiên, dưới tác động của CMCN 4.0 (ứng dụng các tính năng của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn trong phân tích thông tin và ra quyết định, ứng dụng các công nghệ mới trong quản lý, giám sát...) và quyết tâm đổi mới của Chính phủ, tính minh bạch, tính mở hướng đến chuẩn mực toàn cầu về thể chế sẽ ngày càng được hoàn thiện. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo niềm tin đối với các nhà đầu tư FDI và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút FDI của Việt Nam.

Thứ ba là hạn chế về tài chính và hạ tầng cơ sở cho CMCN 4.0. Khả năng đáp ứng về kết cấu hạ tầng (giao thông vận tải, logistic) hiện là một trở ngại lớn đối với các nhà đầu tư FDI. Thêm vào đó, trong bối cảnh CMCN 4.0, so với một số quốc gia trong khu vực như Xin-ga-po, Thái Lan, Ma-lai-xi-

a, In-đô-nê-xi-a, tiềm lực tài chính cho thiết lập hạ tầng cơ sở, nhân lực để tiếp nhận CMCN 4.0 của Việt Nam còn hạn chế như giá internet còn cao⁹, hệ thống dữ liệu số quốc gia còn khá sơ sài và thiếu đồng bộ... Tuy vậy, ở một góc độ nhất định, các hạn chế về tài chính, hạ tầng cơ sở cho CMCN 4.0 của Việt Nam lại tạo dư địa cho các doanh nghiệp FDI đầu tư vào lĩnh vực này.

4. Lợi thế cạnh tranh thu hút FDI của Việt Nam trong xu thế backshoring

Theo kết quả khảo sát các doanh nghiệp, lý do các nhà đầu tư lựa chọn backshoring là do chiến lược phát triển của họ không phù hợp với chiến lược phát triển của nước tiếp nhận FDI, vấn đề chất lượng sản phẩm khi sản xuất ở nước ngoài, đòi hỏi của người tiêu dùng trong nước về thời gian giao hàng và mẫu mã sản phẩm, chi phí nhân công ở các nước tiếp nhận FDI tăng (Kinkel, 2013) (Lydia Bals, 2015). Xu thế backshoring có triển vọng diễn ra mạnh mẽ hơn nữa trong bối cảnh CMCN 4.0 bởi 02 lý do chính sau: (1) ưu thế về lao động giá rẻ của các quốc gia đang phát triển nhận FDI hiện nay sẽ giảm dần, cùng với đó khả năng áp dụng tức thì các ứng dụng CMCN 4.0 ở các nước phát triển có nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ thuận lợi hơn; (2) việc sản xuất ở các nước phát triển sẽ đạt hiệu quả cao hơn do áp dụng công nghệ tự động hóa, robot (thay vì sử dụng nhiều lao động ở các nước đang phát triển tiếp nhận FDI) và tiện đáp ứng nhu cầu của thị trường nước đó (giảm chi phí vận chuyển, đảm bảo quy trình kiểm định chất lượng...) (WEF, 2018).

Nguồn FDI vào Việt Nam hiện nay đến từ khắp các châu lục, trong đó có khoảng 30 quốc gia và vùng lãnh thổ nước đạt quy mô đăng ký vốn FDI đăng ký tích lũy đến tháng 6/2018 đạt trên 500 triệu USD (xem hình 3). Ở một số quốc gia này,

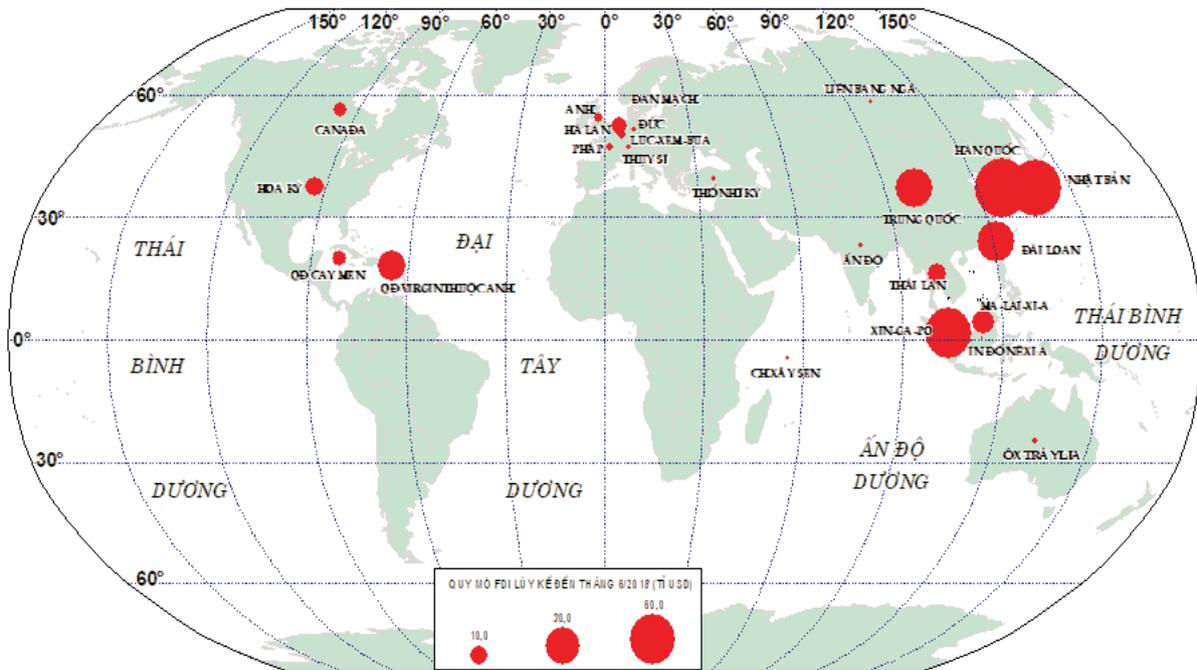
8. Cần lưu ý rằng những hiệu quả về cải cách trong giáo dục và đào tạo luôn có độ trễ vì thế nguy cơ tụt hậu tương đối so với một số quốc gia trong khu vực là hoàn toàn có thể xảy ra.

9. Theo kết quả nghiên cứu của BDRRC Continental và Cable.co.uk, tại thời điểm ngày 14/12/2017, chi phí bình quân hàng tháng cho băng thông rộng (broadband) ở Việt Nam là 62,3 USD trong khi ở phần lớn các nước Đông Nam Á có giá thấp hơn như Thái Lan (26,9 USD), Xin-ga-po (39,0 USD), Ma-lai-xi-a (42,5 USD), Phi-lip-pin (53,7 USD), Cam-pu-chia (52,9 USD).

đặc biệt là Hoa Kỳ và EU, xu thế backshoring được dự báo sẽ diễn ra mạnh mẽ trong bối cảnh CMCN 4.0. Tuy vậy, trong việc cạnh tranh thu hút nguồn vốn FDI với các nước đi đầu tư, Việt Nam có các lợi thế cơ bản sau:

hơn trong việc thu hút các nhà đầu tư từ EU, Bắc Mỹ, Tây Nam Á so với việc trở về nước đi đầu tư.

Các ưu đãi về thuế và giá thuê mặt bằng... của Việt Nam cũng là một lợi thế cạnh tranh so với các nước phát triển đi đầu tư. Thêm vào đó, dù chịu



Nguồn: Tác giả biên tập bản đồ từ số liệu của Cục Đầu tư nước ngoài (2018)

Hình 3: Các nhà đầu tư FDI quy mô trên 500 triệu USD vào Việt Nam giai đoạn 1988 - 2018

Thị trường tiêu thụ là lợi thế quan trọng nhất với quy mô dân số đông và nằm trong (hoặc gần) 3 trong số 4 khu vực đông dân nhất thế giới (Đông Á, Nam Á và Đông Nam Á) nên nhu cầu về tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ, nhất là các sản phẩm thiết yếu và đòi hỏi tính địa lý trong phân bố nhu thực phẩm, đồ uống, du lịch,... rất lớn. Đối với những nhóm sản phẩm này, dù trong bối cảnh CMCN 4.0 và xu thế backshoring tác động, vẫn cần phân bố tại nơi có thị trường tiêu thụ để đạt hiệu quả kinh tế cao nhất. Thêm vào đó, các lợi thế về nguồn nguyên liệu tại chỗ và mức độ thuận lợi trong tiếp cận các thị trường lân cận thì Việt Nam rõ ràng có lợi thế

tác động của CMCN 4.0 song lý thuyết về lợi thế so sánh vẫn sẽ đúng: các nước phát triển (hiện đang chiếm phần lớn các doanh nghiệp có xu hướng backshoring) sẽ lựa chọn sản xuất các mặt hàng hoặc các khâu đem lại giá trị gia tăng cao trong khi các nước có trình độ phát triển thấp hơn (trong tương lai gần) như Việt Nam sẽ vẫn phải đảm nhận việc sản xuất các mặt hàng hoặc các khâu đem lại giá trị gia tăng thấp hơn.

5. Khái quát về chính sách nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút FDI

Luật Đầu tư nước ngoài tại Việt Nam ban hành năm 1987 được các nhà đầu tư quốc tế đánh giá

là thông thoáng và hấp dẫn. Sau đó, bộ luật này được sửa đổi và bổ sung sáu lần (vào các năm 1990, 1992, 1996, 2000, 2005 và 2014) để phù hợp với tình hình mới của đất nước. Từ Luật Đầu tư nước ngoài ban hành năm 1987 đến Luật Đầu tư và Luật Doanh nghiệp năm 2014 là bước tiến lớn của hệ thống pháp luật Việt Nam, tạo hành lang pháp lý bình đẳng với chính sách khuyến khích và ưu đãi không phân biệt đối xử, để điều chỉnh hoạt động đầu tư và kinh doanh của nhà đầu tư, doanh nghiệp trong nước và nước ngoài. Đặc biệt, Luật Đầu tư 2014, tạo một bước đột phá về tư duy, coi hoạt động đầu tư và kinh doanh thuộc quyền và nghĩa vụ của nhà đầu tư và doanh nghiệp; Nhà nước chỉ đóng vai trò hướng dẫn, tạo lập môi trường đầu tư và kinh doanh thuận lợi; giám sát, kiểm tra để khắc phục khiếm khuyết của thị trường.

Luật Đầu tư 2014 nhằm tương thích với các quy định của WTO, cũng như các quy định của các tổ chức khác mà Việt Nam đã tham gia, chính sách ưu đãi đầu tư của Việt Nam đã có sự thống nhất, không còn phân biệt đối xử giữa nhà đầu tư trong nước và nước ngoài. Nhiều chính sách đầu tư cũng đã được thực hiện khác như Nghị định 210/2013/NĐ-CP ngày 19/12/2013 của Chính phủ về Chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn.

Về các chính sách đầu tư theo địa bàn, Chính phủ cũng đã ban hành Nghị định số 118/2015/NĐ-CP ngày 12 tháng 11 năm 2015 của Chính phủ một lần nữa xác định lại danh sách các địa bàn ưu đãi đầu tư gồm 55 trên tổng số 64 tỉnh thành cả nước.

Chính sách phát triển công nghiệp phụ trợ ở Việt Nam có nhiều chuyển biến đáng kể, nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp FDI tiếp cận thị trường nguyên liệu đầu vào. Quyết định số 34/2007/QĐ-BCN năm 2007 của Bộ Công nghiệp phê duyệt Quy hoạch phát triển công nghiệp hỗ trợ đến năm 2010 và tầm nhìn đến năm 2020 đã

quy định rõ những hướng phát triển công nghiệp hỗ trợ trong ngành dệt may, giày da, điện tử tin học, sản xuất và lắp ráp ô tô, cơ khí chế tạo, những định hướng để phát triển các ngành trên và mục tiêu phát triển cụ thể đối với từng ngành công nghiệp hỗ trợ trên. Năm 2011, Chính phủ ban hành Quyết định 12/2011/QĐ-TTg về chính sách phát triển một số ngành công nghiệp hỗ trợ nhằm thực hiện các chính sách khuyến khích phát triển công nghiệp hỗ trợ đối với các ngành: cơ khí chế tạo, điện tử - tin học, sản xuất lắp ráp ô tô, dệt - may, da - giấy và công nghiệp hỗ trợ cho phát triển công nghiệp công nghệ cao.

Luật Doanh nghiệp, Luật Công nghệ cao năm 2008, các quy định của pháp luật về trợ giúp phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, chính sách phát triển nguồn nhân lực cho công nghiệp hỗ trợ trong thời gian qua đã được ban hành, điều chỉnh, góp phần tạo nền tảng pháp lý đầy đủ cho sự phát triển công nghiệp hỗ trợ ở Việt Nam. Tuy nhiên, các chính sách hỗ trợ phát triển thị trường nguyên liệu đầu vào cho các doanh nghiệp FDI dường như vẫn còn thiếu và yếu. Quyết định 12/2011/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ thực sự chưa tạo ra nhiều tác dụng do các hỗ trợ ưu đãi cho doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ gần như không có gì mới so với chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Các doanh nghiệp công nghiệp FDI ứng dụng công nghệ cao cũng nhận được nhiều ưu đãi khi đầu tư vào Việt Nam. Theo Luật Công nghệ cao năm 2008, Quyết định số 19/2015/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 15/06/2015 quy định tiêu chí xác định doanh nghiệp công nghệ cao; Quyết định số 66/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 25/11/2014 về việc phê duyệt Danh mục công nghệ cao được ưu tiên đầu tư phát triển và Danh mục sản phẩm công nghệ cao được khuyến khích phát triển; Thông tư số 13/2015/TT-BNNPTNT của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn ngày 25/03/2015 về hướng dẫn trình tự,

thủ tục công nhận tiến bộ kỹ thuật và công nghệ mới ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Các chính sách ưu đãi đầu tư, nhất là về thuế đã phát huy hiệu quả trong giai đoạn đầu, khi Việt Nam tận dụng lợi thế so sánh tĩnh để gia tăng số lượng vốn FDI, giải quyết việc làm, thúc đẩy xuất khẩu.

6. Một số đề xuất chính sách nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút FDI trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0

Qua phân tích trên, để nâng cao năng lực cạnh tranh thu hút FDI trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, Việt Nam cần thực thi đồng bộ, kịp thời và hiệu quả các nhóm giải pháp sau:

Thứ nhất, nhóm các chính sách nhằm giải quyết điểm nghẽn về thể chế: bối cảnh CMCN 4.0 đòi hỏi cần có cải cách về thể chế nói chung và các vấn đề về thể chế có liên quan trực tiếp đến thu hút FDI nói riêng. Quan điểm tiếp cận chủ đạo đối với những thay đổi về thể chế này là phù hợp với những tác động của CMCN 4.0, khai thác tốt các thành tựu của CMCN 4.0 và hướng đến chuẩn mực quốc tế. Cụ thể:

- *Việc hoàn thiện thể chế trong công tác quản lý FDI* hướng tới chuẩn mực quốc tế trong bối cảnh CMCN 4.0 cần tiến hành theo các hướng: (1) tăng cường ứng dụng các thành tựu CMCN 4.0 trong quản lý, đặc biệt là các ứng dụng về quản lý dữ liệu, không gian (đảm bảo thực hiện đúng quy hoạch, quản lý tác động đến môi trường...) nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nhờ tiết kiệm thời gian, các chi phí tiêu cực phát sinh; (2) cập nhật kịp thời các thay đổi về công nghệ ở các lĩnh vực có liên quan đến hoạt động FDI trong CMCN 4.0 (ví dụ tác động của công nghệ sản xuất, kinh doanh mới đến môi trường tự nhiên, văn hóa,... của Việt Nam) nhằm có các phản ứng phù hợp theo nguyên tắc chỉ can thiệp bằng chính sách, quản lý hành chính khi các hoạt động đó phương hại đến lợi ích của cộng đồng và quốc gia.

- *Các hình thức xúc tiến đầu tư cần có sự thay đổi mạnh mẽ trong bối cảnh CMCN 4.0* bởi việc truyền dẫn thông tin, dữ liệu xuyên quốc gia trở nên đơn giản. Chính vì thế, cần có chính sách thúc đẩy các hình thức xúc tiến đầu tư hiện đại, có tính lan tỏa cao với các nhà đầu tư nước ngoài như ứng dụng webGIS.

Bên cạnh 02 công tác trên, Chính phủ nên lập một số khung khổ pháp lý thử nghiệm có kiểm soát (regulatory sandbox). Theo cách này, cơ quan nhà nước có thẩm quyền nhanh chóng ban hành thành luật, các hướng dẫn pháp lý để kịp thời ứng phó với sự thay đổi tình hình nhanh chóng do tác động của CMCN 4.0. Các chính sách đó được thử nghiệm có kiểm soát bởi một ủy ban rà soát và theo dõi. Sau một thời gian thử nghiệm, các chính sách này sẽ được phê duyệt để áp dụng phổ biến nếu hiệu quả cao hoặc dừng triển khai nếu không khả thi hoặc không hiệu quả.

Thứ hai, các chính sách giải quyết điểm nghẽn về nguồn nhân lực cần triển khai đồng bộ với các nhóm đối tượng có liên quan trực tiếp đến hoạt động của khu vực FDI:

- *Đối với nhóm cán bộ quản lý* cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực (cả về kiến thức và kỹ năng), đòi hỏi tu dưỡng tổng hợp, kỹ năng xử lý tình huống tốt trong bối cảnh CMCN 4.0. Bên cạnh đó, cần có các chính sách ưu đãi trong tuyển dụng các cán bộ quản lý có chất lượng đáp ứng yêu cầu của công việc trong bối cảnh CMCN 4.0.

- *Đối với đội ngũ nhân công lao động trực tiếp* cần có các cải cách mạnh mẽ hơn nữa trong đào tạo nguồn nhân lực theo những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của lao động trong bối cảnh CMCN 4.0. Trước mắt, nên lựa chọn và đầu tư một số cơ sở trọng điểm đào tạo theo hướng đa ngành nhằm đáp ứng nguồn nhân lực có tư duy tổng hợp ở kỷ nguyên CMCN 4.0 thay vì đào tạo quá chuyên sâu như trước đây. Ngoài ra cần chú trọng công tác tuyên truyền nhằm nâng cao nhận thức đối với

người dân về nghề nghiệp trong bối cảnh CMCN 4.0: cần chủ động trang bị các kiến thức và kỹ năng trong đó chú trọng tính sáng tạo, chủ động thay vì tư duy thụ động chờ đợi công việc lao động giản đơn như trước đây.

- *Đối với đội ngũ doanh nhân trong nước:* Sự phát triển của đội ngũ doanh nhân trong nước, đặc biệt là ở các doanh nghiệp đổi mới sáng tạo sẽ tạo sức hút lớn đối với các nhà đầu tư FDI. Chính vì thế, để phát triển đội ngũ này, Chính phủ cần có các chính sách hỗ trợ hình thức khởi nghiệp đổi mới, sáng tạo, đồng thời tuyên truyền, đào tạo nhằm thay đổi nhận thức của đội ngũ doanh nhân trong nước trong hoạt động đầu tư nói chung và các hoạt động hợp tác với khu vực FDI nói riêng.

Thứ ba, đối với điểm nhấn về kết cấu hạ tầng trong thu hút FDI trong bối cảnh CMCN 4.0, Chính phủ cần tập trung triển khai sớm việc thiết lập kết cấu hạ tầng 4.0 nhằm thúc đẩy ứng dụng thành tựu CMCN 4.0 nói chung và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thu hút FDI nói riêng. Để giải quyết khó khăn về tài chính cho hoạt động này Chính phủ cần xác định vai trò chính là mang tính kiến tạo, định hướng hoặc đảm nhận vai trò đầu tư “môi” ở một số dự án khó thu hút FDI còn nguồn lực tài chính chủ yếu cho hạ tầng CMCN 4.0 nên huy động từ khu vực tư nhân trong nước và khu vực FDI.

Thứ tư, Chính phủ cần sớm xác định và ban hành các chính sách thu hút FDI cho các ngành chiến lược (FDI thế hệ mới), ưu tiên các ngành chịu tác động mạnh mẽ và có triển vọng áp dụng các thành tựu của CMCN 4.0 ở Việt Nam, đặc biệt là nông nghiệp, du lịch, công nghệ thông tin, tài chính.

- *Về nông nghiệp,* tác động của CMCN 4.0 được dự báo sẽ thay đổi mạnh mẽ sản xuất nông nghiệp nhờ các thành tựu trong công nghệ sinh học. Việc lựa chọn sớm các nông sản chủ lực, có lợi thế cạnh tranh của Việt Nam và đẩy mạnh nghiên cứu, ứng dụng thành tựu CMCN 4.0 đối với

các sản phẩm đó (ở tất cả các khâu: trồng, thu hoạch và bảo quản, chế biến) là hướng lựa chọn hợp lý để thúc đẩy hoạt động xúc tiến đầu tư, thu hút FDI vào nông nghiệp.

- *Về du lịch,* với nhiều tiềm năng về phát triển du lịch và du địa cho đầu tư phát triển còn lớn, du lịch được xem là ngành sẽ có sức thu hút FDI lớn trong bối cảnh CMCN 4.0 song Chính phủ cần có các giải pháp nhằm làm minh bạch hơn quy hoạch (đặc biệt là quy hoạch đối với các địa bàn du lịch phát triển) nhằm tạo niềm tin cho các nhà đầu tư FDI (do tính chất đầu tư lâu dài của loại hình này), chú trọng hơn nữa công tác quảng bá hình ảnh du lịch Việt Nam cũng như hạn chế các điểm yếu cố hữu của ngành du lịch (về hạ tầng, chất lượng nhân lực,...).

- *Về công nghệ thông tin,* đây là nhóm ngành chịu tác động rõ nét nhất của CMCN 4.0 vì thế để phát triển đồng thời nâng cao năng lực cạnh tranh thu hút FDI vào lĩnh vực này, giải pháp then chốt Chính phủ Việt Nam cần ưu tiên đầu tư có trọng điểm nguồn nhân lực (cả đối với nhân lực trong nước, chuyên gia Việt kiều và người nước ngoài) đồng thời nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin bắt kịp với khu vực và thế giới. Cùng với cải thiện về vật chất, các chính sách gắn với công nghệ thông tin cần hướng đến chuẩn mực quốc tế nhằm tạo sự thuận lợi trong kết nối, chia sẻ dữ liệu, thông tin từ đó giúp khai thác hiệu quả nguồn lực chủ đạo này trong bối cảnh CMCN 4.0.

- *Về tài chính,* đây là ngành chịu tác động mạnh mẽ của CMCN 4.0 đồng thời cũng hứa hẹn nhận được sự quan tâm đặc biệt của các nhà đầu tư FDI. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành có tính nhạy cảm rất cao, hoạt động Tài chính 4.0 chỉ có thể đạt hiệu quả cao và bền vững trong khung khổ pháp luật minh bạch và tương thích với các chuẩn mực quốc tế. Chính vì vậy, để thu hút các nhà đầu tư FDI và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ Tài chính 4.0 (Fintech, Findata), Chính phủ cần sớm ban hành các chính sách quy định nhằm chuẩn hóa

các nội dung về công nghệ Tài chính (về bảo mật, về các hình thức thanh toán,...). ♦

Tài liệu tham khảo:

1. ASEAN (2018). http://asean.org/?static_post=foreign-direct-investment-statistics. Retrieved from http://asean.org/?static_post=foreign-direct-investment-statistics.
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2013), *Kỷ yếu Hội nghị 25 năm đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Việt Nam*, Hà Nội.
3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2018), *Chiến lược và định hướng chiến lược thu hút FDI thế hệ mới, giai đoạn 2018 - 2030*, Hà Nội.
4. Phan Việt Châu (2015), *Kinh nghiệm thu hút FDI từ một số nước ASEAN*, Tạp chí Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương, số 9/2016, trang 16-18.
5. Cục Đầu tư nước ngoài (2018), *Tình hình đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Việt Nam tính đến tháng 6/2018*, Hà Nội.
6. Phan Thị Quốc Hương (2014), Luận án Tiến sĩ Kinh tế "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng thu hút dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam", Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
7. Kinkel and Bernhard Dachs, (2013), *Backshoring of production activities in European manufacturing - Evidence from a large-scale survey*.
8. Lydia Bals, Anika Daum, Wendy Tate, (2015), *From off shoring to Rightshoring: Focus on the Backshoring phenomenon*, Academy of International Business Insights, Volume 15
9. Nguyễn Quỳnh Thơ, (2017), Luận án Tiến sĩ "Thu hút vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay", Học viện Ngân hàng.
10. Tổng cục Thống kê, (2018), *Niên giám thống kê 2017*. NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Viện Năng suất Việt Nam, (2018), *Báo cáo năng suất Việt Nam 2017*, Hà Nội.

12. Nguyễn Tấn Vinh, (2017), *Nhìn lại giá trị của FDI ở Việt Nam sau gần 30 năm*. Tạp chí Kinh tế và dự báo số 1/2017, Hà Nội.

13. World Economic Forum, (2017), *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, Geneva.

14. World Economic Forum, (2018), *The Readiness for the Future of Production Report 2018*, Geneva.

15. WorldBank, (2018), *Global Investment Competitiveness Report 2017/2018: Foreign Investor Perspectives and Policy Implications*, Washington DC.

Summary

In the past 30 years (1988 - 2018), foreign direct investment has contributed positively to the development of Vietnam as FDI attraction is considered one of the policy priorities. However, industrial revolution 4.0 is strongly affecting most of the socio-economic activities, including FDI attraction activities. This paper aims at analyzing the change in Vietnam's advantages and challenges in order to improve the competitiveness of FDI attraction in this context. Beside the comparison of Vietnam and other countries comparative advantages, the author also placed Vietnam in the competition for FDI attraction with developed countries following the trend of backshoring, which is expected to thrive vigorously in the context of industrial revolution 4.0.

QUẢN TRỊ KÊNH PHÂN PHỐI DƯỢC PHẨM CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DƯỢC VIỆT NAM

Nguyễn Thu Quỳnh

Trường Đại học Thương mại

Email: quynhnt@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 03/12/2018

Ngày nhận lại: 24/12/2018

Ngày duyệt đăng: 25/12/2018

*K*ênh phân phối là cầu nối đưa sản phẩm của doanh nghiệp đến với người tiêu dùng. Do đó, kênh phân phối đóng vai trò quan trọng, là một trong những yếu tố ảnh hưởng quyết định đến việc tiêu thụ sản phẩm và mức độ hoàn thành mục tiêu kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Dược phẩm là hàng hóa đặc biệt, có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và tính mạng của người tiêu dùng. Do đó, kênh phân phối dược phải được thiết kế và vận hành tuân thủ những tiêu chuẩn và quy định hiện hành của Nhà nước và của ngành dược. Thị trường dược phẩm Việt Nam được đánh giá là tiềm năng và ngày càng thu hút đông đảo các tổ chức và cá nhân tham gia với tư cách là thành viên kênh phân phối. Để vận hành tốt kênh phân phối, các doanh nghiệp dược Việt Nam rất chú trọng tới vấn đề quản trị kênh phân phối. Tuy nhiên, thực tế cho thấy vẫn còn những hạn chế trong quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược như: vấn đề về thiết kế kênh, kiểm tra, kiểm soát và đánh giá hoạt động của các thành viên kênh...

Trên cơ sở nghiên cứu thực trạng quản trị kênh phân phối sản phẩm dược (chủ yếu là thuốc) trên thị trường nội địa của các doanh nghiệp dược (bao gồm doanh nghiệp sản xuất và nhập khẩu) Việt Nam, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược trong giai đoạn tới.

Từ khóa: kênh phân phối dược phẩm, quản trị kênh phân phối, doanh nghiệp dược, dược phẩm

1. Khái quát về kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam hiện nay

1.1. Sơ lược về thị trường dược phẩm Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngành dược Việt Nam có sự phát triển mạnh mẽ, hiện nay đứng thứ 13 thế giới về tốc độ tăng trưởng. Mức tăng trưởng trung bình ở mức hai con số trong giai đoạn 2010-2017. Năm 2017, doanh thu thị trường dược phẩm đạt khoảng 5,2 tỷ USD, tăng 10,6% so với năm 2016. Nhu cầu về dược phẩm tại Việt Nam ngày càng lớn do sự gia tăng dân số (với dân số đạt gần 96 triệu người), thu nhập bình quân đầu người tăng, nhu cầu chăm sóc y tế cũng như chi tiêu cho

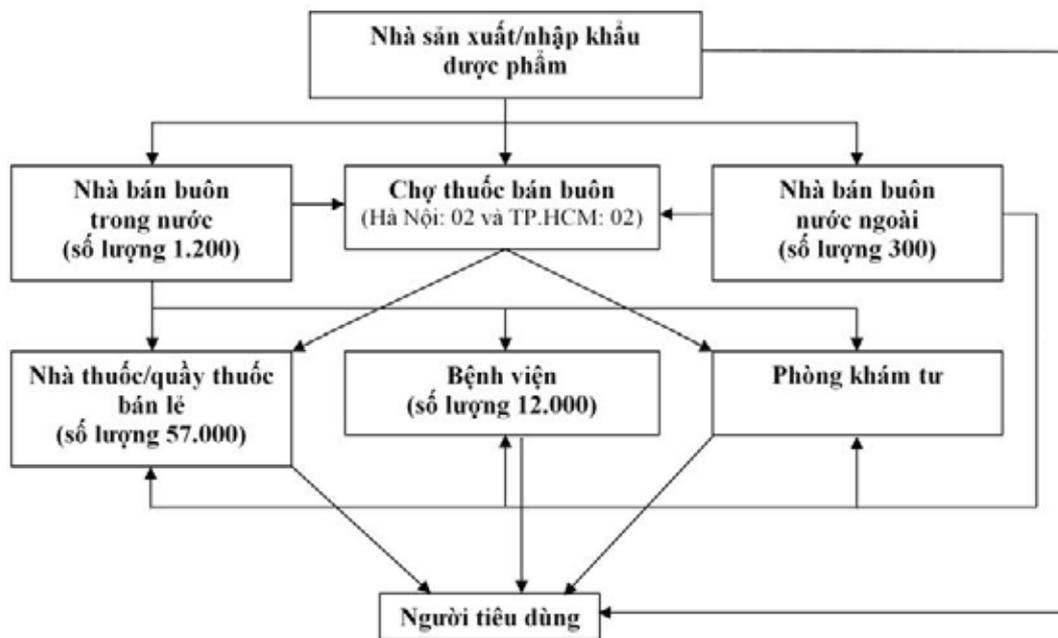
dược phẩm của người dân ngày càng nhiều. Việc mở rộng bảo hiểm y tế cũng góp phần làm tăng nhu cầu về dược phẩm của người dân. Chi tiêu bình quân đầu người dành cho dược phẩm tăng từ 9,85 USD năm 2005 lên 22,25 USD năm 2010, tăng gần gấp đôi (37,97 USD) năm 2015 và đạt khoảng 56 USD năm 2017.

Ngành dược trong nước đã có nhiều thay đổi và đạt được sự tăng trưởng mạnh mẽ nhưng sản xuất dược phẩm trong nước vẫn còn hạn chế, chỉ đáp ứng được khoảng hơn 50% nhu cầu dược phẩm trong nước, số còn lại phải thông qua nhập khẩu. Hiện cả nước có khoảng 180 doanh nghiệp

QUẢN TRỊ KINH DOANH

sản xuất dược phẩm bao gồm cả doanh nghiệp nội địa và doanh nghiệp FDI, gần 500 doanh nghiệp nước ngoài đang cung ứng sản phẩm dược trên thị trường Việt Nam. Một điểm đáng chú ý là một vài năm gần đây, nhiều nhà đầu tư nước ngoài, các tập đoàn lớn trên thế giới và cả các công ty trong nước hoạt động ngoài ngành dược cũng tham gia vào lĩnh vực dược phẩm, chủ yếu ở khâu phân phối.

1.2. Kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam



Hình 1: Kênh phân phối dược phẩm ở Việt Nam

Kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam bao gồm các thành viên:

Thứ nhất, nhà sản xuất/nhập khẩu dược phẩm. Hiện nay, khoảng 180 doanh nghiệp sản xuất dược phẩm trong nước và gần 500 doanh nghiệp nước ngoài đang cung ứng sản phẩm dược trên thị trường Việt Nam.

Thứ hai, trung gian phân phối bao gồm:

Một là, nhà bán buôn (bao gồm cả trung tâm thương mại dược phẩm hay chợ thuốc bán buôn).

- Nhà bán buôn bao gồm nhà sản xuất dược phẩm lớn có hệ thống phân phối, nhà bán buôn các cấp và văn phòng đại diện cũng như các doanh nghiệp dược có vốn đầu tư 100% nước

ngoài. Nhà bán buôn nước ngoài chủ yếu là ba thương hiệu bán buôn Zuellig Pharma, Mega Products và DKSH.

Nhà sản xuất lớn có hệ thống phân phối, nhà bán buôn cấp một có ảnh hưởng lớn tới thị trường, có thể chi phối giá cả, nguồn hàng, đặc biệt là dược phẩm nhập khẩu độc quyền phân phối. Ngoài cơ sở chính ở các thành phố lớn như Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, những nhà phân phối này còn lập các chi nhánh, đại lý hoặc đưa đội ngũ

bán hàng đến từng tỉnh hoặc từng khu vực.

- Chợ thuốc bán buôn tại hai thành phố lớn là Hà Nội và Hồ Chí Minh. Đây là thành viên nắm quyền lực chi phối lớn nhất trong hệ thống kênh phân phối dược phẩm ở Việt Nam.

Hai là, nhà bán lẻ bao gồm nhà thuốc OTC (nhà thuốc bán thuốc không cần kê đơn hay OTC (Over-the-counter)), chuỗi nhà thuốc, bệnh viện (kênh ETC bán hàng qua đấu thầu), quầy thuốc của trạm y tế, phòng khám tư nhân và kệ thuốc (kinh doanh thuốc OTC ở các cửa hiệu tạp hóa, siêu thị hàng tiêu dùng), khoa dược bệnh viện cấp phát thuốc theo bảo hiểm y tế hoặc điều trị nội trú.

Bệnh viện và hệ thống nhà thuốc OTC là hai hình thức bán lẻ chủ yếu. Doanh thu từ thuốc tại bệnh viện chiếm tỷ trọng cao hơn nhiều so với doanh thu của các nhà thuốc OTC do bệnh viện điều trị và kê đơn các dược phẩm đặc trị. Theo Công ty nghiên cứu thị trường IMS Health Việt Nam, phân phối thuốc tại bệnh viện chiếm tới 68% doanh số bán lẻ dược phẩm, 32% còn lại là từ khoảng 57.000 nhà thuốc tư nhân tại Việt Nam.

Tại Việt Nam, mô hình chuỗi nhà thuốc chỉ mới xuất hiện khoảng 10 năm gần đây và Công ty cổ phần dược phẩm Phano Pharmacy là doanh nghiệp đầu tiên xây dựng mô hình chuỗi bán lẻ dược phẩm hiện đại ở nước ta vào năm 2007. Những năm sau đó, thị trường xuất hiện thêm một vài chuỗi nhà thuốc khác như Phúc An Khang, Pharmacity, Vistar..., tuy nhiên, hệ thống chuỗi nhà thuốc phát triển khá chậm về quy mô số lượng cửa hàng do người dân chưa quen với mô hình bán lẻ dược phẩm mới này. Tuy nhiên, trong 1-2 năm gần đây, thị trường bán lẻ dược phẩm theo chuỗi nhà thuốc được người dân chú ý hơn và xuất hiện thêm nhiều tên tuổi mới cả trong và ngoài nước gia nhập, như Vistar, KU.DOS Pharmacy, Century Pharma... và cả những doanh nghiệp ngoài ngành như Vingroup, FPT, Nguyễn Kim...

Kinh doanh thuốc thuộc loại hình kinh doanh có điều kiện. Ngoài yêu cầu phải có đăng ký kinh doanh, các chủ thể kinh doanh dược phẩm phải tuân thủ quy định của pháp luật đối với ngành nghề kinh doanh có điều kiện, cụ thể là người phụ trách chuyên môn phải có chứng chỉ hành nghề dược phù hợp theo yêu cầu của pháp luật; đối với các nhà sản xuất tham gia phân phối, nhà bán buôn cấp một, cấp hai, các nhà thuốc, công ty điều hành chuỗi nhà thuốc và các nhà thuốc thành viên trong chuỗi đều phải có bằng cấp về dược sỹ trình độ từ đại học trở lên chịu trách nhiệm chuyên môn, quản lý, giám sát chất lượng thuốc ở cơ sở và thực hiện các yêu cầu pháp luật phù hợp loại hình kinh doanh.

Thứ ba, người mua. Người mua có thể mua thuốc theo kê đơn hay không theo kê đơn.

Theo chiều dài kênh, kênh phân phối dược phẩm bao gồm kênh trực tiếp và kênh gián tiếp. Theo kênh trực tiếp, người sản xuất/nhập khẩu sẽ

bán thuốc trực tiếp cho khách hàng, thường áp dụng đối với những loại thuốc đặc thù, ít được sản xuất, có giá trị cao. Kênh gián tiếp có sự xuất hiện của trung gian thực hiện chức năng phân phối cho người mua.

2. Thực trạng quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp dược Việt Nam

Quản trị kênh phân phối bao gồm các hoạt động phát triển và điều hành các quan hệ liên kết với các tổ chức và cá nhân bên ngoài tham gia vào quá trình tiêu thụ sản phẩm theo hướng hỗ trợ và nâng cao hiệu quả các chiến lược và công cụ khác của marketing mix nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu. Quản trị kênh phân phối bao gồm các nội dung: thiết kế kênh phân phối, tuyển chọn thành viên kênh, khuyến khích thành viên kênh, kiểm soát, đánh giá hoạt động và giải quyết các xung đột trong kênh nhằm đạt được mục tiêu phân phối của doanh nghiệp. Quản trị kênh phân phối cần đạt được hai mục tiêu chính là tối đa hóa giá trị lợi ích cho khách hàng và vận hành kênh một cách hiệu quả, đạt được mục tiêu chiến lược phân phối của doanh nghiệp.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược của nước ta đã đầu tư phát triển kênh phân phối một cách bài bản và chuyên nghiệp như Công ty dược Hậu Giang, công ty dược phẩm trung ương 1, Công ty cổ phần dược Traphaco... Kênh phân phối của họ đã vươn tới từng điểm dân cư, đáp ứng kịp thời và thuận tiện nhu cầu về dược phẩm của người dân. Có thể khái quát thực trạng quản trị kênh phân phối dược phẩm của các doanh nghiệp nước ta như sau:

2.1. Thiết kế kênh phân phối

Việc thiết kế kênh dược các doanh nghiệp dược thực hiện trên cơ sở nhu cầu của khách hàng, tình hình thị trường, từ đó xác định mục tiêu và các ràng buộc của kênh, đánh giá các phương án kênh và lựa chọn phương án kênh hiệu quả nhất.

Việc phân tích, đánh giá nhu cầu của khách hàng được các doanh nghiệp đặc biệt chú trọng ngay từ đầu khi thiết kế kênh nhằm thiết lập một hệ thống kênh phân phối hiệu quả, đặc biệt đối với kênh bán lẻ. Hiện nay, ở Việt Nam, người dân vẫn còn thói quen tự mua thuốc (chủ yếu là mua thuốc OTC) và mua với số lượng nhỏ thì việc thiết lập

kênh dài với nhiều điểm bán lẻ bao phủ địa bàn dân cư rộng được khá nhiều doanh nghiệp được lựa chọn. Do đó, số lượng các nhà thuốc tư nhân ở Việt Nam rất lớn.

Việc thiết kế kênh phân phối được thường hướng tới các mục tiêu: Đảm bảo cung cấp hàng hóa đầy đủ, kịp thời, thuận tiện tới khách hàng; mức độ bao phủ và kiểm soát thị trường; Lợi nhuận, thị phần và doanh số trên các đoạn thị trường.

Các mục tiêu này được xem xét và thực hiện đáp ứng những điều kiện ràng buộc từ phía khách hàng, đặc điểm sản phẩm, trung gian phân phối, đối thủ cạnh tranh, yếu tố nội tại doanh nghiệp và yếu tố môi trường vĩ mô.

Đặc điểm khách hàng: Đặc điểm khách hàng-mua dược phẩm, đặc biệt là dược phẩm OTC mang tính cá nhân, phân tán và mua với số lượng nhỏ, do đó, hiện nay, nhiều doanh nghiệp rất chú trọng phát triển hệ thống kênh bán lẻ.

Đặc điểm sản phẩm: Dược phẩm có đặc trưng là gọn nhẹ nhưng thuộc nhóm “hàng hóa kinh doanh có điều kiện”, do đó, kênh phải đảm bảo được những yêu cầu về bảo quản thuốc. Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ lưu trữ, trưng bày dược phẩm phải đảm bảo tuân thủ các quy định hiện hành của cơ quan quản lý nhà nước về dược.

Đặc điểm của các trung gian phân phối: Các trung gian phân phối phải đáp ứng được những yêu cầu theo quy định của pháp luật về kinh doanh dược phẩm, đặc biệt là yêu cầu về trình độ của đội ngũ nhân sự.

Đặc điểm về cạnh tranh: Hiện nay, tại thị trường Việt Nam, cạnh tranh trong lĩnh vực dược phẩm rất gay gắt. Bên cạnh các doanh nghiệp được trong nước còn có các doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp FDI, doanh nghiệp ngoài ngành tham gia. Do đó, doanh nghiệp cần phân tích những ưu thế và những hạn chế chủ yếu kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh để thiết kế kênh phân phối có khả năng cạnh tranh cao.

Yếu tố nội tại của doanh nghiệp. Quy mô của doanh nghiệp sẽ quyết định quy mô đáp ứng thị trường và khả năng lựa chọn trung gian phân phối thích hợp. Nguồn tài chính của doanh nghiệp sẽ quyết định doanh nghiệp có thể thực hiện chức

năng phân phối nào và chức năng nào nên nhường lại cho trung gian.

Yếu tố môi trường vĩ mô. Dược phẩm là lĩnh vực kinh doanh có điều kiện. Chính phủ đã ban hành các quy định và điều kiện bắt buộc đối với kinh doanh dược phẩm, trong đó có quy định và điều kiện về thiết kế và vận hành kênh phân phối. Những yếu tố về nhân khẩu học ảnh hưởng trực tiếp tới quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường. Những tiến bộ khoa học công nghệ, kỹ thuật được ứng dụng trong vận hành kênh giúp kênh hoạt động có hiệu quả hơn...

2.2. Tuyển chọn thành viên kênh

Việc tuyển chọn thành viên kênh phân phối được thực hiện chủ yếu căn cứ vào tiềm lực tài chính, cơ sở vật chất (nơi trưng bày thuốc, kho chứa thuốc, trang thiết bị bảo quản, vị trí địa lý...), đội ngũ nhân sự của ứng viên tham gia tuyển chọn.

Nhà bán buôn

Hiện nay, nhà bán buôn dược phẩm được nhiều doanh nghiệp dược coi là đối tác chiến lược và được hưởng nhiều chương trình ưu đãi. Thông thường, yêu cầu tuyển chọn nhà bán buôn của các doanh nghiệp dược bao gồm:

- Có trưng bày các loại dược phẩm của doanh nghiệp một cách khoa học, hợp lý, ở vị trí khách hàng dễ quan sát.

- Có cơ sở vật chất đạt tiêu chuẩn GPP (Good Pharmacy Practices - Thực hành tốt quản lý nhà thuốc), bao gồm 17 quy trình chuẩn do Bộ Y tế ban hành, được cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền thẩm định.

- Có kho lưu trữ dược phẩm đáp ứng yêu cầu về diện tích, trang thiết bị, điều kiện bảo quản theo quy định của Bộ Y tế. Phải có kho riêng hoặc khu vực riêng dành cho lưu trữ nguyên liệu bán thành phẩm, thành phẩm, các loại thuốc đặc biệt theo quy định. Hệ thống kho đảm bảo an toàn lao động, an toàn về phòng cháy chữa cháy, không bị ô nhiễm và không gây ô nhiễm môi trường.

- Đáp ứng yêu cầu về nhân sự đối với ngành kinh doanh có điều kiện.

Nhà bán lẻ

Các doanh nghiệp dược đều chú trọng đến nhà bán lẻ, cả về số lượng và chất lượng. Trong số các

thành viên là nhà bán lẻ, doanh nghiệp đặc biệt chú trọng đến các bệnh viện bởi mặc dù số lượng ít hơn nhiều so với nhà thuốc/quầy thuốc tư nhân nhưng bệnh viện thường đặt hàng với doanh thu lớn, thường xuyên và tương đối ổn định.

Doanh nghiệp được chọn nhà bán lẻ căn cứ vào các tiêu chuẩn theo quy định của Bộ Y tế, có cửa hàng sạch sẽ, thoáng mát, có điều hòa và đảm bảo tuân thủ các cam kết trong phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.

2.3. Khuyến khích thành viên kênh

Các doanh nghiệp được đều có chính sách nhằm khuyến khích thành viên kênh như chính sách chiết khấu, hỗ trợ xúc tiến, chính sách vận chuyển, chính sách khen thưởng...

Chính sách chiết khấu được ưu tiên sử dụng, đặc biệt là cho các nhà bán lẻ. Mức chiết khấu khác nhau tùy từng doanh nghiệp được, thường ở mức 3%-8% đối với nhà bán buôn, 10%-20% đối với nhà bán lẻ.

Hoạt động xúc tiến thương mại cũng được các doanh nghiệp chú trọng, tập trung vào hỗ trợ các thành viên kênh về quảng cáo, hội chợ triển lãm, PR, tổ chức các hội thảo, seminar... Thường các doanh nghiệp được dành khoảng 5% doanh thu cho hoạt động này.

Hiện nay, các doanh nghiệp được đều có chính sách vận chuyển sản phẩm đến từng thành viên kênh miễn phí. Đối với khách hàng đến lấy hàng tại kho và tự vận chuyển thì doanh nghiệp sẽ thanh toán toàn bộ cước phí. Doanh nghiệp được rất chú trọng đẩy nhanh thời gian vận chuyển nhằm đưa thuốc tới khách hàng một cách nhanh nhất. Ví dụ, Công ty Traphaco thực hiện chính sách giao hàng trong vòng 12 giờ đối với thành viên kênh trên địa bàn Hà Nội và Hồ Chí Minh, trong vòng 30 giờ đối với thành viên kênh ngoài hai địa bàn này.

Các chính sách này đã khuyến khích thành viên kênh nỗ lực tối đa nhằm đẩy nhanh lượng hàng hóa bán ra, đẩy nhanh thời gian thanh toán và tăng lòng trung thành, mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa thành viên kênh với các doanh nghiệp được, góp phần ổn định và phát triển kênh phân phối của doanh nghiệp.

2.4. Giải quyết xung đột trong kênh

Hiện nay, trong kênh phân phối dược phẩm ở nước ta tồn tại hai xung đột, mâu thuẫn chủ yếu sau:

Thứ nhất, xung đột giữa các thành viên kênh về địa bàn phân phối. Các doanh nghiệp được đều có sự phân chia rõ ràng về địa bàn phân phối cho các thành viên kênh. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn tồn tại tình trạng bán hàng xâm lấn địa bàn của nhau, đặc biệt là các thành viên có vị trí gần nhau.

Thứ hai, xung đột giữa các thành viên về giá sản phẩm: trong hợp đồng phân phối đều có quy định giá bán sản phẩm, tuy nhiên, để thu hút khách hàng, có thành viên kênh vẫn bán sản phẩm với giá thấp hơn giá quy định. Điều này ảnh hưởng đến sự thống nhất chung của cả kênh.

Để giải quyết xung đột, các doanh nghiệp được đã tiến hành một số biện pháp như:

- Tăng cường kiểm tra, kiểm soát, đặc biệt là kiểm tra đột xuất hoạt động của các thành viên kênh để kịp thời phát hiện các vi phạm. Tuy nhiên, việc kiểm tra, kiểm soát này không được thực hiện một cách thường xuyên nên vi phạm vẫn xảy ra.

- Áp dụng các hình thức phạt, trong đó có phạt tiền đối với thành viên vi phạm hợp đồng. Tăng mức phạt đối với những lần tái phạm.

- Xem xét chấm dứt hợp đồng phân phối với thành viên nếu vi phạm nghiêm trọng hoặc vi phạm nhiều lần.

2.5. Đánh giá và thưởng phạt thành viên kênh

Việc đánh giá thành viên kênh được các doanh nghiệp được rất chú trọng nhằm kịp thời có các chính sách động viên, khuyến khích và thực hiện những điều chỉnh khi cần thiết. Việc đánh giá chủ yếu căn cứ vào tiêu chí doanh thu của thành viên kênh và một số tiêu chí khác như thời gian thanh toán, đội ngũ bán hàng, cơ sở vật chất... Việc đánh giá giúp doanh nghiệp phân loại thành viên kênh phân phối, lựa chọn những thành viên hoạt động hiệu quả và có hình thức xử lý đối với các thành viên kém hiệu quả. Tuy nhiên, các doanh nghiệp được chưa có bộ tiêu chí đầy đủ để đánh giá hoạt động của thành viên kênh một cách bài bản, khoa học, chủ yếu vẫn dựa vào doanh số. Do đó, vẫn còn hiện tượng đánh giá chưa thực sự khách quan, thành viên có tiềm năng chưa được

khuyến khích phát triển kịp thời, hoặc chưa xác định chính xác nguyên nhân, giải pháp hỗ trợ kịp thời đối với thành viên hoạt động kém hiệu quả.

Trên cơ sở doanh thu định kỳ (hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm), doanh nghiệp được áp dụng mức thưởng vượt chỉ tiêu (ví dụ thưởng 2%-3% doanh thu bán hàng). Bên cạnh chính sách khen thưởng, các doanh nghiệp được đều quy định các hình thức phạt thành viên vi phạm hợp đồng. Các hình thức phạt được ghi rõ trong hợp đồng, kể cả hình thức chấm dứt hợp đồng phân phối.

Thực tế cho thấy, quá trình quản trị kênh phân phối của doanh nghiệp được chủ yếu được thực hiện theo hình thức truyền thống, thủ công, chưa ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ. Theo khảo sát của Công ty Cổ phần Công nghệ MobiWork Việt Nam (chuyên về cung cấp giải pháp quản lý hệ thống phân phối), hiện chỉ có khoảng 2-3% doanh nghiệp được phẩm ứng dụng công nghệ vào vận hành kênh phân phối. Việc áp dụng quản lý theo kiểu thủ công dẫn đến những khó khăn trong việc theo dõi hàng tồn kho, chuẩn hóa quy trình làm việc của thành viên kênh, thu thập thông tin thị trường, hỗ trợ kênh... Trên thực tế, những doanh nghiệp áp dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối đều mang lại kết quả đáng khích lệ. Điển hình là trường hợp Công ty cổ phần dược phẩm Traphaco. Công ty đã áp dụng phần mềm quản trị kênh phân phối DMS và trang bị máy tính bảng cho nhân viên bán hàng. Các dữ liệu giao dịch mua bán ở 63 tỉnh thành trên cả nước được truyền thẳng về máy chủ đặt tại Công ty và giúp Ban lãnh đạo cập nhật tình hình bán hàng theo thời gian thực một cách nhanh chóng. Phần mềm này cho phép các hoạt động cập nhật thông tin khách hàng, tra cứu lịch sử giao dịch, gửi báo cáo... đều được thực hiện trên điện thoại di động. Nhân viên bán hàng chỉ mất khoảng 8 phút để thực hiện đầy đủ quy trình kinh doanh tại hiệu thuốc do giảm bớt 80% thao tác thủ công. Một số doanh nghiệp khác như Sao Thái Dương, Dược Trà Vinh, Boston Pharma, Vinacare... cũng đã bắt đầu đẩy mạnh áp dụng phần mềm DMS.

3. Một số giải pháp tăng cường quản trị kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam

3.1. Đánh giá chung về quản trị kênh phân phối của các doanh nghiệp dược phẩm tại Việt Nam

3.1.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, nhiều doanh nghiệp dược đã chú trọng đến vấn đề phát triển kênh phân phối, coi đây là một yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh, từ đó, lựa chọn kiểu kênh phân phối phù hợp. Có doanh nghiệp lựa chọn phân phối theo kênh bán buôn (tập trung vào một số ít đầu mối, đơn giản hóa quá trình phân phối). Có doanh nghiệp lựa chọn kênh bán lẻ nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng về đa dạng sản phẩm và thuận tiện mua, đồng thời kiểm soát được tình hình thị trường.

Thứ hai, việc tuyển chọn thành viên kênh đã được các doanh nghiệp dược chú trọng, đã chọn được những thành viên về cơ bản đảm bảo yêu cầu.

Thứ ba, doanh nghiệp đã có các chính sách đánh giá, khen thưởng thành viên kênh tương đối phù hợp, khích lệ tinh thần làm việc của thành viên.

Thứ tư, có giải pháp phát hiện và xử lý xung đột, mâu thuẫn trong kênh.

3.1.2. Hạn chế

Thứ nhất, vẫn còn doanh nghiệp chưa quan tâm thỏa đáng đến quản trị kênh phân phối. Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối được phẩm còn hạn chế.

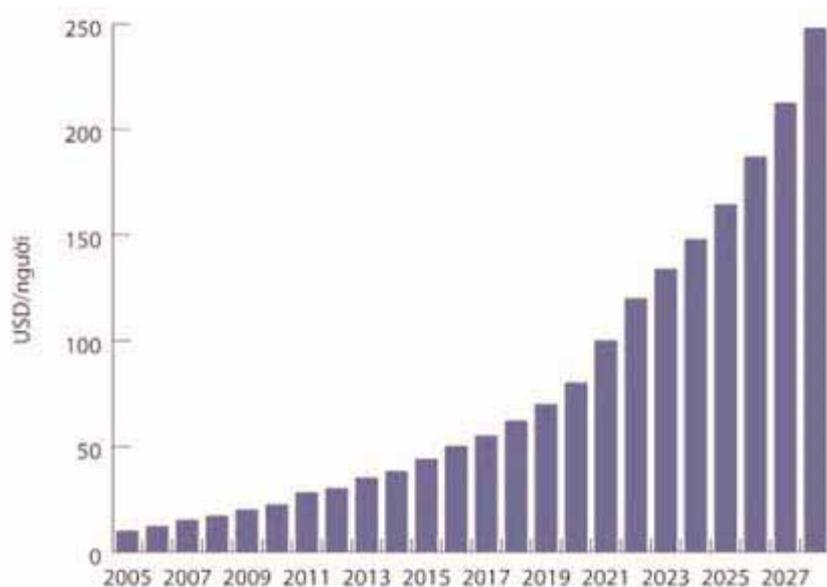
Thứ hai, hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược vẫn phụ thuộc vào kênh bán buôn do ưu thế của kiểu kênh này trong việc đơn giản hóa việc bán hàng (chỉ giao cho một số đầu mối) nhưng tính lệ thuộc rất cao và dễ tạo ra những cơn sốt giá ảo. Nếu mối quan hệ với nhà bán buôn gặp trục trặc, việc kinh doanh sẽ ngay lập tức bị ảnh hưởng.

Thứ ba, chưa có hệ thống các tiêu chí rõ ràng, đầy đủ để tuyển chọn thành viên kênh. Việc đánh giá thành viên kênh chủ yếu dựa vào doanh số bán hàng.

Thứ tư, việc ngăn ngừa xung đột trong kênh còn hạn chế, nhiều xung đột chỉ được phát hiện khi đã biểu hiện rõ và ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động chung của kênh. Việc giải quyết xung đột có lúc còn chưa triệt để.

3.2. Triển vọng thị trường dược phẩm tại Việt Nam

Trong những năm gần đây, ngành dược của Việt Nam luôn đạt mức tăng trưởng hai con số. Theo Business Monitor International (BMI - Công ty nghiên cứu, đánh giá về kinh tế, tài chính có trụ sở tại London, Anh) ước tính, tiêu thụ dược phẩm của Việt Nam sẽ đạt 7,27 tỷ USD vào năm 2019, tương đương với tốc độ tăng trưởng bình quân 13,4%/năm và đạt mức 10 tỷ USD vào năm 2020. Chi tiêu dành cho thuốc theo đầu người tại Việt Nam đang tăng mạnh, ước tính đạt 85 USD năm 2020 và 163 USD năm 2025. Sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, thu nhập bình quân ở Việt Nam không ngừng được cải thiện, trình độ dân trí được nâng cao... là những yếu tố thúc đẩy ngành dược phát triển.



Nguồn: Business Monitor International - BMI

Hình 2: Chi tiêu cho dược phẩm bình quân đầu người tại Việt Nam từ năm 2005 và dự báo đến năm 2027

Tuy nhiên, thị trường dược phẩm Việt Nam từng bước mở cửa sau khi nước ta gia nhập WTO và đặc biệt, với mức độ mở cửa rộng hơn sau Hiệp định CPTPP được ký kết, các doanh nghiệp dược phẩm trong nước sẽ phải đương đầu với sức ép cạnh tranh lớn hơn từ các doanh nghiệp nước ngoài, trong đó có những chuỗi bán lẻ dược phẩm lớn trên thế giới như Mercury (Philippines),

Walgreens Boot Alliance (Mỹ), CVS (Mỹ), Lloyds Pharmacy (Anh)...

3.3. Giải pháp đối với kênh phân phối dược phẩm tại Việt Nam

3.3.1. Đổi mới tư duy quản trị kênh phân phối

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp dược nước ta vẫn còn tư duy tập trung vào sản xuất dược phẩm nhiều hơn vào phân phối sản phẩm. Do đó, vẫn còn những doanh nghiệp chưa quan tâm thỏa đáng đến quản trị kênh phân phối, đặc biệt trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị kênh phân phối còn hạn chế.

Do đó, các doanh nghiệp dược cần đổi mới tư duy, chú trọng hơn nữa đến quản trị kênh phân phối, coi việc thiết lập và vận hành kênh phân phối

có tầm quan trọng không kém so với sản xuất dược phẩm. Đồng thời, thực hiện quản trị kênh theo hướng tăng cường ứng dụng công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin, cụ thể:

Thứ nhất, ứng dụng công nghệ bán hàng trên thiết bị di động, máy tính bảng cho trình dược viên, đội ngũ giám sát, bán hàng. Điều này giúp nhân viên có đầy đủ thông tin khi gặp khách hàng, chăm sóc khách hàng tốt hơn, tăng đơn hàng, dễ dàng theo dõi các chỉ tiêu, giảm thiểu tối đa các thao tác thủ công như đặt đơn hàng, kiểm kho, quản lý trung bày sản phẩm.

Thứ hai, ban lãnh đạo, nhà quản lý của doanh nghiệp sử dụng thiết bị máy tính cá nhân và theo dõi, cập nhật dữ liệu kinh doanh, giám sát chặt chẽ hoạt động của kênh phân phối, của đội ngũ bán hàng. Đồng thời, các bộ phận có liên quan truy cập để lấy dữ liệu một cách kịp thời, chính xác như bộ phận kế toán có thể truy cập vào hệ thống để ghi nhận các đơn hàng, giá bán...

Thứ ba, áp dụng và đẩy mạnh bán hàng trực tuyến. Hiện nay, hình thức bán hàng dược phẩm trực tuyến đã được áp dụng nhiều trên thế giới. Ở nước ta, đây là hình thức còn tương đối mới mẻ đối với mặt hàng đặc thù là dược phẩm. Tuy nhiên, đây là hình thức bán hàng hiện đại, có nhiều ưu việt trong bối cảnh cách mạng công nghệ 4.0. Do đó, doanh nghiệp dược cần xem xét áp dụng và đẩy mạnh phát triển hình thức bán hàng này.

3.3.2. Giải pháp về thiết kế kênh phân phối

Tùy tình hình thực tế từng doanh nghiệp dược và tình hình thị trường, doanh nghiệp có thể lựa chọn phát triển kênh phân phối trực tiếp hoặc gián tiếp với các cấp trung gian khác nhau. Tuy nhiên, hiện nay, doanh nghiệp dược có xu hướng giảm bớt phụ thuộc vào kênh bán buôn do khó kiểm soát trực tiếp thị trường, tính lệ thuộc cao, dễ bị nhà bán buôn tạo cơn sốt giá ảo. Do đó, doanh nghiệp cần chú trọng phát triển kênh bán lẻ, tập trung vào:

Thứ nhất, mở rộng kênh OTC: Theo khảo sát của Công ty cổ phần Báo cáo đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) về chiến lược của doanh nghiệp dược Việt Nam trong những năm tới, 67% doanh nghiệp dược phản hồi sẽ phát triển, mở rộng kênh OTC.

Thực tế cho thấy những doanh nghiệp dược phát triển hệ thống kênh OTC đã đạt được tốc độ phát triển nhanh. Ví dụ, Công ty Dược Hậu Giang phát triển kênh phân phối bán lẻ xuống từng huyện xã, tận dụng tối đa từng cửa hàng thuốc nhằm mở rộng khả năng tiếp cận người tiêu dùng.

Bên cạnh đó, cần nhắc tham gia kênh ETC (đấu thầu thuốc tại bệnh viện). Nếu muốn tham gia kênh này, doanh nghiệp phải chuẩn bị hồ sơ đấu thầu đầy đủ và chuẩn xác, đặc biệt phải quan tâm hàng đầu đến giá đấu thầu và chất lượng thuốc.

Thứ hai, phân phối sản phẩm theo mô hình chuỗi nhà thuốc: Mô hình chuỗi có lợi thế là mở rộng được quy mô và mức độ nhận diện thương hiệu. Mô hình chuỗi cũng giúp điều phối hàng hóa dễ dàng hơn, giảm áp lực hàng tồn kho, giảm thất thoát và kiểm soát được thời hạn sử dụng thuốc.

Mô hình chuỗi nhà thuốc sẽ là xu hướng trong tương lai bởi mức sống của người dân ngày càng

tăng, tầng lớp người tiêu dùng mới (những người có hiểu biết về lĩnh vực sức khỏe nói chung và dược phẩm nói riêng) xuất hiện ngày càng nhiều và họ thích tìm đến những địa chỉ tin cậy để lắng nghe tư vấn về sức khỏe. Chuỗi nhà thuốc với lợi thế đáp ứng tiêu chuẩn về tư vấn, quản lý chất lượng sản phẩm và còn có được sự hậu thuẫn, hỗ trợ từ chính phủ sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn hơn. Đối với những doanh nghiệp không có khả năng xây dựng chuỗi nhà thuốc riêng có thể hợp tác với những đơn vị phân phối thuốc trên thị trường như Phano, Pharmacy hay Vista - những đơn vị sở hữu chuỗi nhà thuốc GPP có uy tín trên thị trường hiện nay để thực hiện việc phân phối.

Thứ ba, phân phối thông qua siêu thị thuốc. Đây là mô hình kinh doanh phổ biến tại nhiều nước trên thế giới như Philipines, Mỹ, Canada..., trong đó, kết hợp bán thuốc với các sản phẩm hóa dược, thiết bị y tế dưới hình thức siêu thị tự chọn. Hình thức này mới chỉ được một số đơn vị như Mediacare, Guardian, Dược Trường Thọ triển khai nhưng mô hình phân phối hiện đại này có tiềm năng phát triển trong tương lai.

3.3.3. Giải pháp tuyển chọn thành viên kênh phân phối

Các doanh nghiệp dược cần triển khai quy trình tuyển chọn thành viên kênh, đặc biệt phải có các tiêu chí cụ thể để đảm bảo đánh giá chính xác các ứng viên. Tuyển chọn thành viên kênh cần được thực hiện theo quy trình thống nhất, bao gồm các bước:

Bước 1: Thông báo tuyển chọn và tiếp nhận hồ sơ ứng viên

Bước 2: Đánh giá sơ bộ và sơ loại hồ sơ ứng viên

Bước 3: Đánh giá chi tiết ứng viên theo từng tiêu chí

Bước 4: Quyết định lựa chọn ứng viên trúng tuyển

Hồ sơ ứng viên được quy định cụ thể cho từng đối tượng thành viên kênh, trong đó thể hiện rõ các nội dung theo từng tiêu chí tuyển chọn. Ví dụ, hồ sơ đối với các ứng viên làm đại lý bán buôn bao gồm: Đơn xin làm đại lý bán buôn, bản giới thiệu năng lực nhà phân phối, bản kê khai năng lực tài chính, bản kê khai cơ sở vật chất, bản kê khai năng lực và kinh nghiệm quản lý.

Việc tuyển chọn thành viên kênh phải do một hội đồng gồm đại diện các cấp quản lý có thẩm quyền của doanh nghiệp tham gia. Kết quả đánh giá ứng viên phải được thể hiện rõ ràng theo từng tiêu chí và công khai cho các ứng viên.

3.3.4. Giải pháp khuyến khích thành viên kênh

Các chính sách khuyến khích thành viên kênh cần được đưa ra một cách kịp thời nhằm phát huy tối đa tiềm năng của các thành viên. Khuyến khích vật chất cần thực hiện song song với khuyến khích về tinh thần.

Thứ nhất, khuyến khích về vật chất. Có chính sách thưởng chiết khấu cao hơn đối với các mặt hàng cần tập trung đẩy mạnh ra thị trường theo từng giai đoạn, cho các thành viên kênh đặt hàng vượt chỉ tiêu. Có chính sách hỗ trợ chi phí tồn kho trong những giai đoạn khó khăn nhằm chia sẻ rủi ro với thành viên kênh. Áp dụng khen thưởng theo định kỳ cho các thành viên kênh có thành tích xuất sắc nhất trong kinh doanh. Áp dụng các hình thức khen thưởng khác như khen thưởng bằng hiện vật, bằng các chuyến đi du lịch...

Thứ hai, khuyến khích về tinh thần. Một số hình thức có thể cân nhắc áp dụng như định kỳ tổ chức hội nghị khách hàng để các thành viên kênh có cơ hội giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm; ghi nhận đóng góp của thành viên kênh xuất sắc theo từng khu vực, từng mặt hàng được phẩm thông qua trao tặng bằng khen, tổ chức lễ vinh danh. Kịp thời động viên, khích lệ đối với thành viên kênh có đóng góp lớn.

3.3.5. Giải pháp đánh giá thành viên kênh

Việc đánh giá thành viên kênh cần phải được thực hiện một cách định kỳ hoặc đột xuất, khoa học theo các tiêu chí rõ ràng và công bằng. Việc đánh giá có thể được thực hiện theo quy trình sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu đánh giá.

Bước 2: Xây dựng các tiêu chí đánh giá cho phù hợp với mục tiêu.

Bước 3: Theo dõi, thu thập và lưu các dữ liệu của thành viên phục vụ cho việc đánh giá.

Bước 4: Đối chiếu, so sánh dữ liệu của thành viên kênh với các tiêu chí đánh giá và đưa ra kết luận.

Các doanh nghiệp được cần xây dựng bộ tiêu chí đánh giá phù hợp để đảm bảo đánh giá khách quan thành viên kênh. Có thể xem xét một số tiêu

chí về lượng hàng nhập/bán ra; bán hàng đúng khu vực, đúng giá quy định; quản lý dữ liệu khách hàng; quản lý nhân viên bán hàng; quản lý tài chính; thực hiện chế độ báo cáo...

Để đảm bảo khách quan và chính xác, việc đánh giá phải được thực hiện dưới sự giám sát bởi lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp (như trưởng phòng kinh doanh).

3.3.6. Giải quyết xung đột trong kênh

Xung đột thường gặp trong kênh phân phối được phẩm là bán hàng không đúng lãnh thổ quy định, chiết khấu cho người mua cao hơn quy định, thay đổi địa vị của các thành viên trong kênh. Để giải quyết xung đột, người quản trị kênh phải phát hiện ra các xung đột trong kênh, đánh giá ảnh hưởng của xung đột, xác định nguyên nhân và đưa ra các giải pháp giải quyết. Nguyên nhân của xung đột trong kênh thường là do: sự không thích hợp về vai trò của các thành viên; sự khan hiếm một số nguồn lực nào đó; sự khác nhau về nhận thức, mong muốn; sự không nhất trí về phạm vi quyết định; sự không tương thích về mục tiêu giữa các thành viên; tình trạng khó khăn hay sai lệch thông tin. Giải quyết xung đột trong kênh có thể thực hiện theo quy trình gồm các bước:

Bước 1: Phát hiện xung đột trong kênh

Xung đột thường được phát hiện sau khi đã phát sinh và biểu hiện rõ. Tuy nhiên, nếu phát hiện xung đột vào lúc này thì xung đột đã có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của kênh và khó khắc phục. Do đó, vấn đề đặt ra là người quản trị kênh phải nhận biết và phát hiện các xung đột tiềm tàng có thể xảy ra. Việc này có thể được thực hiện thông qua nghiên cứu, trao đổi một cách nghiêm túc, khoa học với chính các thành viên kênh. Nghiên cứu, điều tra có thể được thực hiện bởi chính lãnh đạo của doanh nghiệp được hoặc từ những người bên ngoài như công ty nghiên cứu thị trường, công ty tư vấn marketing... Kết quả nghiên cứu, điều tra này sẽ giúp đánh giá một cách toàn diện các quan hệ trong kênh, từ đó, phát hiện những xung đột có thể phát sinh.

Bước 2: Đánh giá ảnh hưởng của xung đột đến hoạt động của kênh

Trên cơ sở tần suất xảy ra xung đột và cường độ xung đột, người quản trị kênh sẽ đánh giá xung

đột này sẽ ảnh hưởng đến khía cạnh hoạt động nào của kênh và mức độ ảnh hưởng đến đâu, từ đó đưa ra giải pháp kịp thời và phù hợp.

Việc đánh giá ảnh hưởng của xung đột phải được xem xét trong bối cảnh thực tế để có cách ứng xử hợp lý, hợp tình và công bằng cho các thành viên trong kênh.

Bước 3: Giải quyết xung đột trong kênh. Nếu xung đột ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của kênh, người quản trị phải giải quyết theo một số cách như sau:

- Thuyết phục các thành viên kênh cùng chấp nhận mục tiêu tối thượng của hệ thống kênh. Các thành viên kênh sẽ phải thống nhất về các mục tiêu cơ bản mà toàn hệ thống theo đuổi như thị phần, đảm bảo sống sót, doanh thu, lợi nhuận...

- Tạo điều kiện cho sự trao đổi nhiều hơn nữa giữa các thành viên kênh, giữa doanh nghiệp và thành viên kênh, từ đó giúp các thành viên hiểu rõ hơn về công việc và trách nhiệm của nhau.

Kết luận

Quản trị kênh phân phối đóng vai trò quan trọng, giúp sản phẩm tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả nhất, góp phần nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng quản trị kênh phân phối dược phẩm trên thị trường nội địa của các doanh nghiệp dược nước ta, bài viết đã đề xuất 06 nhóm giải pháp cho các doanh nghiệp dược nhằm tăng cường quản trị kênh phân phối sản phẩm trong điều kiện hiện nay. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Chính phủ (2017), *Nghị định số 54/2017/NĐ-CP ngày 8/5/2017 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật dược*.
2. Philip Kotler (2013), *"Quản trị marketing"*, NXB Lao động - Xã hội.
3. Quốc hội (2013), *Luật dược* (Luật số 105/2016/QH13 ngày 6/4/2016).
4. Trương Đình Chiến (2012), *"Quản trị kênh phân phối"*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Websites: <http://www.vnpca.org.vn> (Hiệp hội doanh nghiệp dược Việt Nam); <http://www.traphaco.com.vn> (Công ty cổ phần Traphaco).

Summary

Distribution channel is the link between company's products and consumers. Therefore, the distribution channel plays an important role, and is one of the decisive factors affecting the consumption of products and the level of accomplishing the business objectives of the enterprise.

Pharmaceuticals are special goods that directly affect consumers' health and lives. Thus, the pharmaceutical distribution channel must be designed and operated in accordance with the current standards and regulations of the State and the pharmaceutical industry. Vietnamese pharmaceutical market is evaluated as of great potential and increasingly attracts organizations and individuals to participate as members of the distribution channel. In order to well operate that channel, Vietnamese pharmaceutical enterprises have paid much attention to the management of distribution channel. However, the reality shows that there are still limitations in managing distribution channel of pharmaceutical enterprises such as: channel design, monitoring, controlling and evaluating activities of channel members ...

On the basis of studying the actual management of distribution channel of pharmaceutical products (mainly medicines) in the domestic market of Vietnamese pharmaceutical enterprises (including manufacturing and importing enterprises), the paper proposes solutions to enhance the distribution channel management of pharmaceutical companies in the coming period.

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC VỚI NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN

Đỗ Vũ Phương Anh

Tập đoàn Vàng bạc đá quý DOJI

Email: dvphuonganh@gmail.com

Ngày nhận: 05/11/2018

Ngày nhận lại: 20/12/2018

Ngày duyệt đăng: 25/12/2018

Trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế, để phát triển được lĩnh vực du lịch tương xứng với tiềm năng của Việt Nam, đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần có sự đầu tư tương xứng về cơ sở vật chất, đặc biệt, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để có được đội ngũ nhân lực chất lượng là yêu cầu bắt buộc để các doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay. Xuất phát từ sự hạn chế về công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt, hoạt động đánh giá với quản lý cấp trung, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua dữ liệu được thu thập từ 105 khách sạn trên cả nước để phân tích, phản ánh thực trạng công tác đánh giá năng lực của nhân sự quản lý cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá với đối tượng nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn trong giai đoạn tiếp theo.

Từ khóa: đánh giá nhân sự, nhà quản trị cấp trung, đánh giá nhân sự lĩnh vực khách sạn.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu hóa của nền kinh tế, lĩnh vực du lịch đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế của quốc gia. Khi lĩnh vực du lịch trở thành mũi nhọn trong phát triển kinh tế, kinh doanh khách sạn trở thành một ngành nghề quan trọng để hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển du lịch. Trong hoạt động kinh doanh khách sạn, nguồn nhân lực cũng là nguồn lực quan trọng mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (King, Fowler và Zeithaml, 2001), trong đó, nhà quản trị cấp trung đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của khách sạn đó. Với tầm quan trọng của nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn, đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung làm căn cứ, cơ sở cho sự phát triển của quản trị cấp trung trong

khách sạn là nhiệm vụ quan trọng để duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế hệ thống quản trị nhân sự và đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong các khách sạn còn nhiều tồn tại, hạn chế. Trong nghiên cứu này, tác giả phân tích thực trạng hệ thống đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn ở Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung

Đánh giá năng lực là một phần quan trọng bên cạnh đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

trong doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016) đánh giá thực hiện công việc là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ mức độ hoàn thành công việc và năng lực thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Trong đó, đánh giá năng lực nhân viên được hiểu là quá trình thu thập thông tin, so sánh giữa yêu cầu chuẩn năng lực với mức độ đáp ứng năng lực trong công việc nhằm đưa ra những biện pháp phù hợp cải thiện năng lực với nhân viên trong doanh nghiệp. Theo nghiên cứu của Trần Thị Vân Hoa (2009), đánh giá năng lực với lãnh đạo là giám đốc các doanh nghiệp là quá trình nhận định về kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, phong cách và tố chất lãnh đạo so với yêu cầu công việc. Như vậy, đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn là quá trình thu thập và xử lý thông tin về năng lực của các nhà quản trị cấp trung để so sánh với những yêu cầu chuẩn năng lực của vị trí, chức danh đó để đưa ra những giải pháp nhằm cải thiện năng lực của nhà quản trị cấp trung.

2.2. Nội dung đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

i) Mục tiêu đánh giá: đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung trong khách sạn nhằm hướng tới mục tiêu duy trì tổ chức và mục tiêu phát triển tổ chức.

Đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung hướng tới mục tiêu duy trì tổ chức thông qua hoạt động hoạch định nhân sự. Với mục tiêu phát triển: đánh giá năng lực với nhà quản trị trong khách sạn là căn cứ quan trọng để khách sạn có nhìn nhận chính xác về mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung, từ đó, các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp sử dụng làm căn cứ để hướng dẫn nhà quản trị cấp trung cải thiện thành tích, năng lực trong chu kỳ đánh giá tiếp theo. Bên cạnh đó, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung còn giúp các nhà quản trị cấp trung tự nhìn nhận được mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực để tự học tập, bồi dưỡng cải thiện năng lực của bản thân. Nghiên cứu của tác giả Lê Quân (2009), Đỗ

Vũ Phương Anh (2017) phản ánh đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là căn cứ quan trọng để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực theo năng lực như tuyển dụng nhân sự, bố trí và sử dụng nhân sự, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ...

ii) Tiêu chuẩn đánh giá năng lực: Tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là những năng lực trong khung năng lực với chức danh nhà quản trị cấp trung được cụ thể hóa thông qua các tiêu chuẩn đánh giá hành vi với nhà quản trị cấp trung. Những tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung thường bao gồm 3 nhóm chính gồm có: kiến thức, kỹ năng và thái độ/phẩm chất nghề nghiệp, hoặc tổng hợp các yếu tố trên và cụ thể hóa thông qua biểu hiện hành vi cụ thể. Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), tiêu chuẩn đánh giá cần có đáp ứng các yêu cầu tương thích với chiến lược của tổ chức, có tính chính xác, độ tin cậy với các tiêu chuẩn đánh giá.

iii) Đối tượng đánh giá: đối tượng đánh giá là các cá nhân, các tổ chức tham gia vào quá trình đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung trong khách sạn. Đối tượng đánh giá bao gồm hội đồng đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, cấp dưới đánh giá. Mỗi đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn đều có những ưu điểm, hạn chế riêng.

iv) Phương pháp đánh giá: Phương pháp đánh giá được hiểu là cách thức thu thập thông tin và đưa ra những nhận định về mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhà quản trị cấp trung. Tác giả Jafari và cộng sự (2009) và Đỗ Vũ Phương Anh (2017) cho rằng phương pháp đánh giá qua kỹ thuật cho điểm theo thang điểm là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá nhân sự. Trong bảng đánh giá sẽ liệt kê những điểm yêu cầu về năng lực để thực hiện công việc và được sắp xếp thứ tự theo từ mức thấp nhất đến xuất sắc, hoặc theo các thang điểm được xác lập sẵn. Ngoài ra, tác giả Trần Thị Vân Hoa (2009) đề cập tới phương pháp đánh giá đa chiều 360 độ trong đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung, tác giả

khẳng định đây là phương pháp cung cấp được thông tin từ nhiều nguồn khác nhau dưới các góc nhìn từ các đối tượng khác nhau để đánh giá toàn diện về năng lực của nhà quản trị cấp trung.

Ngoài ra, phương pháp phỏng vấn dựa trên sự kiện hành vi điển hình cũng là một trong những phương pháp được áp dụng để có thể đánh giá được mức độ đáp ứng yêu cầu năng lực của nhà quản trị cấp trung (Marrelli và cộng sự, 2005). Phương pháp này được thực hiện thông qua quá trình phỏng vấn cấu trúc với các câu hỏi được xây dựng để hướng tới sự tập trung những hành vi phản ánh được kiến thức, kỹ năng, phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc thay vì tập trung phỏng vấn những nhiệm vụ. Bên cạnh những phương pháp đánh giá năng lực trên, Đỗ Vũ Phương Anh (2017) đề xuất một số phương pháp đánh giá qua nhật ký ghi chép sự vụ, đánh giá qua xếp hạng năng lực... là những phương pháp được sử dụng trong đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung.

Chu kỳ đánh giá năng lực: Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp về một đối tượng được đánh giá. Chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn có thể là chu kỳ quý, chu kỳ 6 tháng hoặc chu kỳ 1 năm.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính được sử dụng trong bài báo. Với phương pháp nghiên cứu định tính, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với 05 nhà quản trị cấp trung phụ trách bộ phận quản trị nhân sự trong các khách sạn gồm 03 khách sạn tại Hà Nội và 02 khách sạn tại thành phố Hồ Chí Minh. Trong đó 3 khách sạn tại Hà Nội gồm 2 khách sạn tiêu chuẩn 5 sao và 01 khách sạn tiêu chuẩn 4 sao và 02 khách sạn tại Hồ Chí Minh đều có tiêu chuẩn 5 sao.

Dữ liệu sơ cấp được tác giả thu thập qua quá trình khảo sát với 105 nhà quản trị cấp trung trong các khách sạn với tiêu chuẩn từ 3 sao trở nên để đảm bảo quy mô, tính ổn định về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và những yêu cầu cơ bản với

đội ngũ nhân lực trong khách sạn cũng như yêu cầu về công tác quản trị nhân lực trong khách sạn. Tác giả tiến hành khảo sát từ tháng 4/2018 tới 10/2018 với sự kết hợp cùng VCCI trong quá trình khảo sát với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch bao gồm cả các khách sạn tại 3 miền (miền Bắc, miền Trung và miền Nam). Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện theo phân phối tại 3 miền và các khách sạn đáp ứng chuẩn từ 3 sao trở nên theo TCVN 4391:2015 (do Tổng cục Du lịch biên soạn, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề nghị, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thẩm định, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố). Tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát tới 185 doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn, sau thời gian khảo sát, tổng số phiếu tác giả thu được có giá trị sử dụng là 105 phiếu chiếm 56,76%. Đặc điểm mẫu khảo sát được thể hiện tại bảng 1.

4. Kết quả nghiên cứu

Nhận thức tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn: kết quả khảo sát với phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn đã nhận thấy tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp này (cụ thể, có 15 phiếu khảo sát chiếm 14,2% phản ánh đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là rất quan trọng, mức độ quan trọng và tương đối quan trọng với lần lượt là 32,3% và 40,9%, chỉ có 12,6% khách sạn chưa nhận thấy tầm quan trọng của đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung (hình 1).

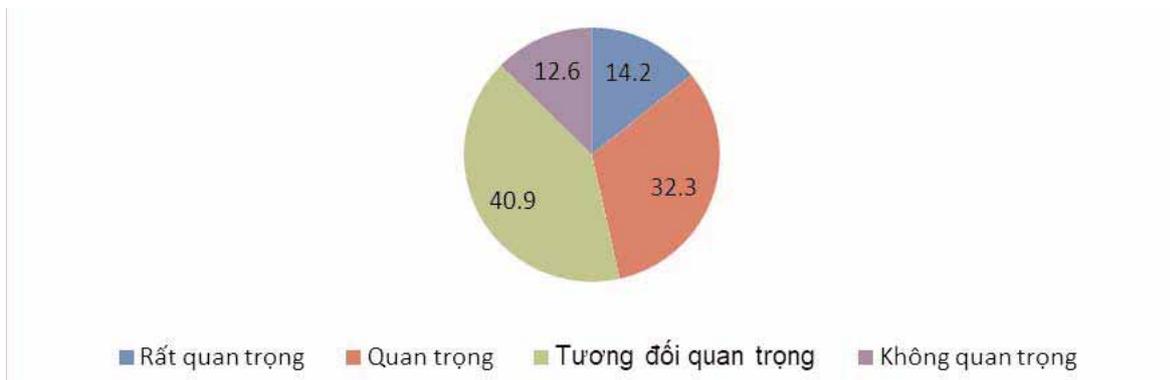
Về mục tiêu đánh giá năng lực, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn hướng tới hai mục tiêu duy trì và phát triển doanh nghiệp thông qua việc sử dụng kết quả đánh giá vào thực hiện các hoạt động tác nghiệp của quản trị nhân lực như tuyển dụng, bố trí và sử dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ nhân tài với nhà quản trị cấp trung (hình 2).

Kết quả khảo sát phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn đã gắn đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung với hoạt động quản trị

Bảng 1: Đặc trưng mẫu nghiên cứu

Đặc tính cá nhân	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ	Đặc tính doanh nghiệp	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ
Độ tuổi	Dưới 21	0		Quy mô lao động	Dưới 50	46	
	Từ 21 tới 30	11			Từ 50 tới 100	54	
	Từ 31 tới 45	45			Từ 100 – 150	5	
	Từ 45 tới 60	34			Từ 150 tới 200	0	
	Trên 60	15			Từ 200 trở nên	0	
Kinh nghiệm quản lý	Dưới 5 năm	33		Tiêu chuẩn khách sạn	Dưới 3 sao	0	
	Từ 5-10 năm	58			3 sao	78	
	Trên 10 năm	14			4 sao	20	
Trình độ học vấn	THCS	0			5 sao	7	
	THPT	2		Số năm hoạt động	Dưới 5 năm	25	
	Đại học	96			Từ 5 tới 10 năm	48	
	Thạc sỹ	7			Trên 10 năm	32	
Tiến sỹ	0						

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

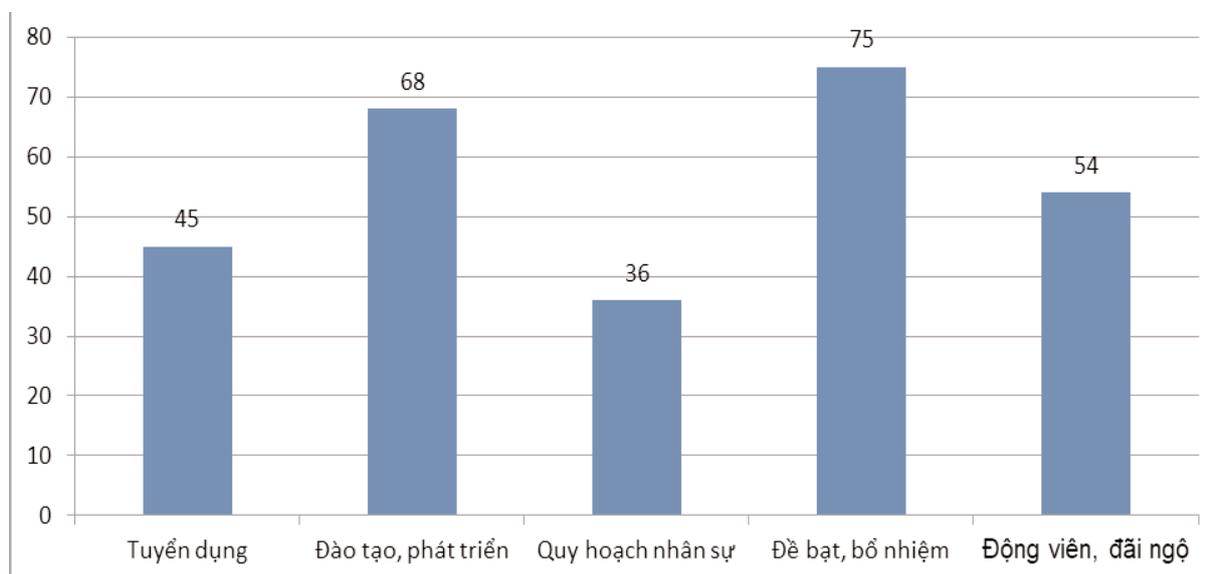


Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát

Hình 1: Kết quả khảo sát về nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung

nhân lực, trong đó, các doanh nghiệp lựa chọn đa số sử dụng kết quả đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung cho mục tiêu để bạt, bổ nhiệm (75 lựa chọn), tiếp đó là hoạt động đào tạo, phát triển với nhà quản trị cấp trung (68 lựa chọn). Số lượng các doanh nghiệp có sử dụng kết quả đánh giá năng lực trong công tác quy hoạch nhân lực tương đối thấp chỉ có 36 lựa chọn chiếm 34,28%. Điểm đáng chú ý trong kết quả nghiên cứu cho thấy, đa phần sự lựa chọn sử dụng kết quả công

tác đánh giá nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn đến từ các doanh nghiệp có trên 50 lao động và có số năm hoạt động từ 5 tới 10 năm, điều đó phản ánh các doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn với số nhân viên còn ít và tuổi đời chưa nhiều thì cần có thời gian để xây dựng và triển khai đánh giá theo năng lực với nhà quản trị cấp trung.



Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát

Hình 2: Kết quả khảo sát về mục tiêu đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

Bảng 1: Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn đánh giá với nhà quản trị cấp trung lĩnh vực khách sạn

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	TB	ĐLC
1	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung tương thích với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp	2,592	0,712
2	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung gắn với chiến lược và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp	2,592	0,712
3	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung phù hợp, sát thực	2,735	0,648
4	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung rõ ràng, chi tiết	2,189	0,651
5	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung đo lường tốt	2,199	0,611
6	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhân sự cấp trung có độ tin cậy cao	2,859	0,586
7	Tiêu chuẩn đánh giá năng lực bám sát mô tả công việc của nhân sự cấp trung	3,879	0,671

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2018)

Về các tiêu chuẩn đánh giá năng lực:

Tiêu chuẩn đánh giá năng lực là nội dung quan trọng trong hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung. Những tiêu chuẩn đánh giá năng lực cần có sự gắn kết với chiến lược của doanh nghiệp và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Kết quả khảo sát với doanh nghiệp trong lĩnh vực khách sạn cho ra giá trị trung bình thấp (TB:2,592, ĐLC: 0,712) phản ánh các tiêu

chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn chưa có sự gắn kết với năng lực cốt lõi và chiến lược của doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát về tiêu chuẩn đánh giá với lãnh đạo cấp trung trong lĩnh vực khách sạn phản ánh các tiêu chuẩn đánh giá năng lực của nhân sự cấp trung hiện nay bị nhầm lẫn với các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc (TB: 3,949; ĐLC:0,687). Kết quả này phản ánh các tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong

lĩnh vực khách sạn chưa có sự tách biệt và còn bị nhầm lẫn với các tiêu chuẩn đánh giá thành tích của họ.

Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng phản ánh những tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn còn nhiều bất cập như: tiêu chuẩn đánh giá chưa phù hợp, sát thực (TB:2,735; ĐLC:0,648), các tiêu chuẩn đánh giá này khó đo lường thể hiện qua mức độ đồng ý về khả năng đo lường với tiêu chuẩn đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung thấp (TB: 2,199; ĐLC: 0,611)

Về chu kỳ đánh giá: Chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn được phản ánh có tới 44 doanh nghiệp (chiếm 41,90%) lựa chọn chu kỳ đánh giá là 6 tháng, số doanh nghiệp đánh giá theo chu kỳ năm là 32 doanh nghiệp chiếm 30,47% và có 29 doanh nghiệp lựa chọn chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là chu kỳ đột xuất/thời điểm đánh giá theo yêu cầu của doanh nghiệp. Điều đáng lưu ý là hầu hết các doanh nghiệp sử dụng chu kỳ đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trùng với chu kỳ đánh giá thành tích của nhà quản trị cấp trung (89/105).

Về đối tượng đánh giá: đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn, có 58 doanh nghiệp lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là tự bản thân cấp trung và cấp trên trực tiếp của họ. Có 32 doanh nghiệp lựa chọn đối tượng đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung là cấp trên trực tiếp đánh giá. Có 6 doanh nghiệp lựa chọn đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung là tự đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp đánh giá (trong đó có 2 doanh nghiệp là khách sạn tiêu chuẩn 4 sao và 4 doanh nghiệp là khách sạn với tiêu chuẩn 5 sao). Kết quả này cho thấy đa phần các doanh nghiệp lĩnh vực du lịch lựa chọn đối tượng tham gia đánh giá thành tích cũng chính là đối tượng đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung.

Nghiên cứu tình huống với 03 khách sạn tiêu chuẩn 5 sao trên địa bàn Hà Nội, các khách sạn

này đều là các sạn có vốn đầu tư nước ngoài, quy mô hiện tại có trên 150 nhân sự được ký hợp đồng chính thức, chưa tính nhân sự có hợp đồng thời vụ, các khách sạn này đều có trên 10 năm hoạt động trong lĩnh vực khách sạn trên địa bàn Hà Nội. Kết quả khảo sát với 3 khách sạn này thông qua phỏng vấn với 3 cán bộ phụ trách nhân sự trong khách sạn phản ánh, các khách sạn đều rất chú trọng tới xây dựng hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong lĩnh vực khách sạn. Mặc dù hiện tại các khách sạn này chưa có hệ thống đánh giá năng lực riêng biệt với lĩnh vực khách sạn nhưng trong các tiêu chí đánh hàng năm với nhà quản trị cấp trung, Ban lãnh đạo khách sạn cũng đã đưa vào những đánh giá, nhận định về mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung trong kỳ đánh giá. Trong số các khách sạn được khảo sát, đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong 3 khách sạn trên phản ánh đánh giá năng lực là một phần trong hệ thống đánh giá với nhà quản trị cấp trung, đối tượng đánh giá gồm có quản lý trực tiếp đánh giá, tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá. Cả 3 doanh nghiệp này đều có chu kỳ đánh giá với nhà quản trị cấp trung là chu kỳ 1 năm/ lần. Trong kỳ đánh giá này, Ban lãnh đạo khách sạn đánh giá kết quả công việc của nhà quản trị cấp trung trong kỳ, đồng thời thảo luận và đưa ra những đánh giá về năng lực của các nhà quản trị cấp trung trong khách sạn.

5. Một số đề xuất cải thiện hệ thống đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung

Thứ nhất, nâng cao nhận thức của nhà quản trị (cấp cao và cấp trung) trong doanh nghiệp về hệ thống đánh giá năng lực trong quản trị nhân sự với đối tượng nhà quản trị cấp trung. Thực tế kết quả khảo sát và phỏng vấn với trưởng bộ phận nhân sự trong các khách sạn phản ánh các doanh nghiệp lĩnh vực khách sạn còn chưa thực sự phân biệt rõ đánh giá năng lực với đánh giá thành tích. Do đó, khách sạn chưa xây dựng được hệ thống đánh giá năng lực rõ ràng với nhân sự trong doanh nghiệp. Với xu thế quản trị theo năng lực, đánh giá năng lực là căn cứ quan

trọng để tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực theo năng lực, nâng cao nhận thức, hiểu biết chính xác của các nhà quản trị trong doanh nghiệp về đánh giá năng lực và quản trị theo năng lực là điều kiện cần thiết và quan trọng để doanh nghiệp cải thiện chất lượng đánh giá năng lực nhà quản trị cấp trung của mình.

Thứ hai, cần tập trung rà soát, hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung. Các tiêu chuẩn đánh giá cần được xác định gắn với chiến lược phát triển và năng lực cốt lõi của từng khách sạn. Các doanh nghiệp có thể xây dựng từ điển năng lực, khung năng lực cho từng chức danh để làm căn cứ xác định tiêu chuẩn đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung trong khách sạn. Khi doanh nghiệp xây dựng được từ điển năng lực, các tiêu chuẩn năng lực được cụ thể hóa thành các biểu hiện hành vi có thể quan sát, đo lường được để phản ánh chính xác mức độ đáp ứng năng lực của nhà quản trị cấp trung trong khách sạn.

Thứ ba, năng lực là những yếu tố bên trong liên quan tới kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp của nhà quản trị trong khách sạn. Về cơ bản, để cải thiện năng lực, nhà quản trị ở các lĩnh vực nói chung và trong môi trường khách sạn nói riêng cần có thời gian học tập bổ sung kiến thức, có thời gian nhất định để rèn luyện thành thực các kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp. Do vậy, tác giả đề xuất các khách sạn nên sử dụng chu kỳ đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung theo chu kỳ 6 tháng hoặc chu kỳ 1 năm để các nhà quản trị có thời gian đủ để tích lũy và cải thiện năng lực.

Thứ tư, đối với đối tượng đánh giá, tác giả đề xuất đánh giá năng lực với nhà quản trị cấp trung lĩnh vực du lịch cần được thực hiện theo đánh giá đa chiều gồm tự bản thân nhà quản trị cấp trung đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp tham gia quá trình đánh giá và cấp dưới trực tiếp của nhà quản trị cấp trung đánh giá để đảm bảo thông tin về năng lực của các nhà quản trị được cung cấp từ các góc độ khác nhau để có cái nhìn toàn diện phản ánh được chính xác năng lực của nhà quản trị cấp trung lĩnh vực khách sạn. ◆

Tài liệu tham khảo:

1. Đỗ Vũ Phương Anh (2017), *Khung năng lực nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp khu vực kinh tế tư nhân Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
2. Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, R. H. (2009), *A new framework for selection of the best performance appraisal method*. European Journal of Social Sciences, 7(3), pp. 92-100.
3. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB Thống Kê, Hà Nội
4. King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001), *Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge*, Academy of Management Perspectives, 15(2), 95-106.
5. Lê Quân (2009), *Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý tại doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*, Đề tài cấp Bộ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.

Summary

Amidst the globalization of the economy, to develop the tourism industry to match the country's potential, it is necessary for hotels to invest in infrastructure and raise human resource quality in order to survive and prosper. As there still exist lots of limitations in human resource management, especially the evaluation of middle manager competence, the author has decided to conduct quantitative research via the data collected from 105 hotels nationwide to analyze and investigate the situation of competence evaluation for middle managers in the hotel sector. On this basis, the author has proposed solutions to improve competence evaluation for middle managers in hotel sector in the coming time.

PHÂN TÍCH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP KHỞI NGHIỆP - NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH MỘT DOANH NGHIỆP TRONG LĨNH VỰC THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Lê Thị Tú Anh

TT NC QTKD - Trường ĐH Kinh tế - ĐHQGHN

Email: lethituanh@vnu.edu.vn

Ngày nhận: 28/11/2018

Ngày nhận lại: 27/12/2018

Ngày duyệt đăng: 05/01/2019

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp, đặc biệt là với các doanh nghiệp khởi nghiệp... Với kết quả phân tích điển hình, bài viết phần nào làm rõ một số đặc trưng cơ bản trong văn hóa của các doanh nghiệp khởi nghiệp và nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc phân tích và điều chỉnh văn hóa để phù hợp với chiến lược phát triển hiện tại và trong tương lai. Bài viết cung cấp một số gợi ý để thay đổi văn hóa theo định hướng dài hạn của doanh nghiệp khởi nghiệp, đồng thời cũng chỉ ra bài học trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho các cá nhân có ý định khởi sự kinh doanh trong tương lai.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, khởi nghiệp, văn hóa sáng tạo

1. Lời mở đầu

Trong nhiều thập kỷ qua, rất nhiều nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc khẳng định vị thế của doanh nghiệp cũng như phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Tuy nhiên tại Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp mới chỉ được chú trọng rõ rệt tại một số doanh nghiệp lớn, có lịch sử hình thành lâu đời như Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel, Tập đoàn Điện lực Việt Nam EVN, Công ty Cổ phần sữa Việt Nam Vinamilk, Tập đoàn FPT,... Các doanh nghiệp vừa và nhỏ và đặc biệt là các doanh nghiệp khởi nghiệp vẫn chưa có sự quan tâm đúng mức tới việc xây dựng, phát triển và quản trị văn hóa doanh nghiệp. Để đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp khởi nghiệp, bên cạnh các năng lực về chuyên môn, công nghệ, kỹ thuật, các năng lực về sáng tạo, tài chính,... thì văn hóa doanh nghiệp

là một trong những yếu tố cần được xây dựng và phát triển phù hợp với chiến lược dài hạn của doanh nghiệp.

Khi nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, nhiều học giả trên thế giới hiện nay tập trung vào xây dựng các công cụ, tiêu chí nhằm phân tích, đánh giá và phân loại văn hóa doanh nghiệp. Các nghiên cứu nổi bật theo hướng này có thể kể đến nghiên cứu văn hóa đa chiều của Hofstede (1990), ba lớp văn hóa của Schein (1999), mô hình văn hóa của Deal và Kennedy (2001), Denison (2001),... Một số các nghiên cứu khác lại tập trung xem xét ảnh hưởng của văn hóa đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp bao gồm cả kết quả tài chính và phi tài chính (Ojo, 2009; Shahzad và cộng sự, 2012). Mặt khác, các nghiên cứu trong nước về văn hóa doanh nghiệp cũng đề cập đến nhiều khía cạnh đa dạng như: các bài học kinh nghiệm về xây dựng văn hóa tại các quốc gia phát

triển (Đỗ Minh Cương, 2016), sự dịch chuyển qua các giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp (Nguyễn Hải Minh, 2015), vai trò của nhà lãnh đạo trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp (Trần Văn Trang, 2017)...

Tuy nhiên, số lượng các nghiên cứu tập trung phân tích đặc trưng văn hóa của các nhóm doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế của Việt Nam còn hạn chế. Đặc biệt, còn thiếu vắng các nghiên cứu về văn hóa của các doanh nghiệp khởi nghiệp, nhất là trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 tạo ra những thay đổi rõ rệt trong môi trường kinh doanh bên ngoài cũng như môi trường giao tiếp bên trong mỗi doanh nghiệp. Do đó, bài viết này hướng tới việc trả lời câu hỏi nghiên cứu: Đặc trưng văn hóa của các doanh nghiệp khởi nghiệp trong bối cảnh Việt Nam hiện nay là gì?

Để làm rõ vấn đề này, trước hết, bài viết cung cấp tổng quan một số lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp, các mô hình phân tích văn hóa doanh nghiệp và một số đặc trưng văn hóa tại các doanh nghiệp khởi nghiệp. Tiếp theo, bài viết sử dụng công cụ đánh giá văn hóa tổ chức OCAI được phát triển bởi Cameron và Quinn (2011) để phân tích văn hóa của một doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử. Dựa trên kết quả thu được từ doanh nghiệp khởi nghiệp điển hình được lựa chọn, bài viết đưa ra một số đề xuất giúp các nhà quản trị nói chung và những người sáng lập doanh nghiệp nói riêng có thể xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu trung và dài hạn của doanh nghiệp.

2. Một số vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp

2.1. Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp

Từ những năm 80 của thế kỷ 20, văn hóa doanh nghiệp được đề cập nhiều hơn trong các nghiên cứu theo cách tiếp cận của quản trị. Hiện nay vẫn chưa có sự thống nhất giữa các nghiên cứu trong việc định nghĩa văn hóa doanh nghiệp do sự đa dạng trong phương pháp tiếp cận cũng như phạm vi nghiên cứu và vận dụng khái niệm này. Theo một cách đơn giản, văn hóa doanh nghiệp được hiểu là “cách thức doanh nghiệp làm

mọi việc để đạt được thành công” (Schneider, 1994). Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các giá trị, niềm tin, nhận thức mà mọi thành viên trong tổ chức đều đồng thuận. Cách hiểu này nhấn mạnh đến tính nhất quán trong văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng của văn hóa đến hành động của mỗi nhân viên.

Nhiều nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam đã nhấn mạnh những tác động quan trọng của văn hóa đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu chỉ ra ảnh hưởng tích cực của văn hóa đến việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Abraham và Nahm, 2004; Ojo, 2009; Shahzad và cộng sự, 2012). Các giả khác lại tập trung vào tác động từ một số khía cạnh cụ thể của văn hóa như hiệu quả lãnh đạo, cam kết của nhân viên đến kết quả tài chính và sự hài lòng của nhân viên (Harris, 2000; Chen, 2004). Điểm chung trong kết quả đạt được của các nghiên cứu này chính là việc khẳng định vai trò không thể bỏ qua của văn hóa doanh nghiệp tại các tổ chức kinh doanh ở mọi lĩnh vực, ngành nghề và trong mọi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

2.2. Một số mô hình phân tích văn hóa doanh nghiệp nổi bật

Văn hóa doanh nghiệp được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau. Các nghiên cứu lý thuyết về văn hóa doanh nghiệp trên thế giới hiện nay có thể được phân loại thành ba nhóm chính: Tích hợp (Integration), Khác biệt (Differentiation) và Phân đoạn (Fragmentation). Cách tiếp cận khác biệt và phân đoạn quan tâm chủ yếu đến sự khác biệt và phức tạp trong văn hóa của mỗi cá nhân, nhóm nhỏ hay một tập thể, đồng thời nhấn mạnh đến sự tương tác, mâu thuẫn giữa các văn hóa. Trong khi đó, các nghiên cứu theo hướng tiếp cận tích hợp đều thống nhất rằng “các khía cạnh văn hóa đều nhất quán và bổ sung lẫn nhau” (Martin, 2002). Trong một tổ chức, văn hóa luôn có sự thống nhất. Đây cũng là cách tiếp cận được sử dụng chủ yếu trong các nghiên cứu định hướng quản trị, giúp cho các nhà hoạch định, chủ doanh nghiệp có thể đưa ra những biện pháp cần thiết giúp xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức của mình một cách hiệu quả.

Trong bài viết này, tác giả tập trung so sánh bốn mô hình văn hóa dựa trên quan điểm tích hợp, bao gồm: mô hình của Harrison (1987), Deal & Kennedy (2000), Schneider (1994), Cameron và Quinn (2011). Ưu điểm của các mô hình này là việc cho phép doanh nghiệp tự định vị được văn hóa tổ chức của mình ở một thời điểm nhất định, xác định loại hình văn hóa mà doanh nghiệp hướng đến để từ đó xây dựng chiến lược để xây dựng và phát triển văn hóa phù hợp. Kết quả so sánh bốn mô hình được trình bày ở Bảng 1.

Mô hình văn hóa của Harrison (1987) chỉ ra bốn hệ tư tưởng của tổ chức (organization ideologies) bao gồm: văn hóa khen thưởng (định hướng nhiệm vụ), văn hóa hỗ trợ (định hướng cá nhân), định hướng quyền lực và định hướng vai trò. Sự khác nhau giữa bốn hệ tư tưởng này được đánh giá dựa trên mức độ tập trung quyền lực và việc chính thức hóa các quyền lực đó thông qua văn bản, quy tắc cụ thể. Trong đó, các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình hoặc các doanh nghiệp mới thành lập thường có định hướng quyền lực. Cụ thể, tại các doanh nghiệp định hướng quyền lực, những người nắm quyền cố duy trì sự kiểm soát tuyệt đối đối với cấp dưới. Sự tuân thủ của nhân viên luôn được đánh giá cao hơn hiệu quả làm việc của họ. Trong khi đó, một tổ chức định hướng vai trò lại hướng đến trật tự rõ ràng. Cạnh tranh và xung đột được thay điều chỉnh bằng các thỏa thuận, quy tắc, thủ tục...

Tổ chức định hướng nhiệm vụ sẽ coi việc đạt được mục tiêu là đích đến cao nhất. Cấu trúc, chức năng và mọi hoạt động của tổ chức được thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ đã đặt ra. Theo Harrison (1987), văn hóa định hướng nhiệm vụ thường được nhận thấy ở các nhà máy, doanh nghiệp mới bắt đầu hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực có rủi ro cao, tổ chức nghiên cứu hay trong các tổ chức quân đội. Tổ chức định hướng cá nhân lại hướng đến nhu cầu của mỗi thành viên tham gia vào tổ chức. Quyền hạn của mỗi người sẽ được chỉ định dựa trên năng lực. Văn hóa của doanh nghiệp định hướng con người được đặc trưng bởi sự tin tưởng giữa các cá nhân và giữa mỗi cá nhân với tổ chức.

Văn hóa định hướng con người thường được thấy ở một số công ty tư vấn hoặc trong nhóm nhỏ các chuyên gia làm việc tại bộ phận nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp.

Mô hình văn hóa của Deal và Kennedy (2000) được phát triển dựa trên việc xem xét văn hóa được định hình bởi các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp như môi trường kinh doanh, đối thủ kinh doanh, sản phẩm đặc thù... Dựa trên 2 nhóm yếu tố chính là mức độ rủi ro và tốc độ phản ứng của doanh nghiệp với các thay đổi của môi trường, Deal và Kennedy (2000) phân tích văn hóa tổ chức theo bốn nhóm: văn hóa quá trình, văn hóa nam nhi, văn hóa làm ra làm/choi ra chơi và văn hóa phó thác... Đặc biệt, văn hóa nam nhi, với việc đề cao chủ nghĩa cá nhân, thường được nhận thấy trong các doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm, xây dựng, mỹ phẩm và xuất bản. Những cá nhân làm việc trong tổ chức có văn hóa nam nhi đòi hỏi phải có thái độ cứng rắn để đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong nội bộ doanh nghiệp.

Mô hình của Schneider (1994) phân chia văn hóa doanh nghiệp thành bốn nhóm chính: văn hóa tu dưỡng, hợp tác, kiểm soát và năng lực. Cụ thể, văn hóa tu dưỡng và văn hóa hợp tác đề cao sự gắn kết giữa các cá nhân trong tổ chức được xây dựng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau (văn hóa tu dưỡng) hay sự phụ thuộc lẫn nhau để cùng đạt được lợi ích chung (văn hóa hợp tác). Ngược lại, văn hóa kiểm soát và văn hóa năng lực lại nhấn mạnh đến tính khách quan. Văn hóa kiểm soát coi trọng những quyết định được đưa ra một cách khách quan dựa trên phân tích, kiểm tra các yếu tố bên ngoài. Trong khi đó, giá trị cơ bản mà văn hóa năng lực quan tâm đến chính là kiến thức và thông tin. Thành công của tổ chức thuộc nhóm văn hóa năng lực lại dựa trên việc mỗi cá nhân đều có nhu cầu chứng minh khả năng của mình, thể hiện năng lực vượt trội so với người khác.

Mô hình của Cameron và Quinn (2011) nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp theo bốn giá trị cốt lõi: linh hoạt, ổn định, hướng nội và hướng ngoại. Điểm đặc biệt trong mô hình của Cameron và Quinn (2011) chính là trong quá trình phát triển,

văn hóa tổ chức không cố định mà có xu hướng dịch chuyển thông qua một mô hình có thể dự đoán trước về sự thay đổi của tổ chức, bắt đầu từ văn hóa sáng tạo đến văn hóa hợp tác, chuyển dời đến văn hóa kiểm soát và tiếp theo là văn hóa cạnh tranh. Tuy xu hướng này được tổng kết thông qua các nghiên cứu thực chứng trên thế giới nhưng không có nghĩa đây là xu hướng bắt buộc và phù hợp với mọi doanh nghiệp.

Văn hóa sáng tạo nhấn mạnh đến một không gian không gian làm việc cởi mở và tự do cho phép các nhân viên có thể sáng tạo và phát huy các ý tưởng mới của mình, từ đó cung cấp cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ đặc biệt, chưa xuất hiện trên thị trường. Văn hóa sáng tạo thường được gắn với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin, điện tử... với những dự án đầu tư rủi ro cao. Trong khi đó, văn hóa kiểm soát lại đề cao các nguyên tắc, quy định giúp duy trì trật tự trong tổ chức. Nhà quản trị là người kiểm soát và đảm bảo sản phẩm đầu ra phải đáp ứng được các quy chuẩn nhất định.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần sự sáng tạo đòi hỏi sự tương tác cao giữa các thành viên thường xây dựng văn hóa hợp tác đặc trưng bởi không khí thân thiện giữa nhân viên và cấp trên. Mối quan hệ giữa các cá nhân trong doanh nghiệp giống như trong một gia đình. Sợi dây gắn kết các thành viên chính là sự trung thành, phấn đấu vì mục tiêu chung. Ngược lại, văn hóa cạnh tranh lại tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh để các cá nhân phấn đấu đạt được mục tiêu và thể hiện sự vượt trội của mình. Doanh nghiệp chú trọng đến kết quả cuối cùng hợp là quá trình thực hiện hay phương thức triển khai.

Bốn mô hình của các tác giả kể trên mô tả các khía cạnh khác nhau của văn hóa. Mô hình của Harrison tập trung vào cách thức đưa ra quyết định (tập trung hóa và chính thức hóa). Deal và Kennedy tập trung vào xác định loại quyết định nào cần được đưa ra và người nào có quyền đưa ra quyết định. Schneider tập trung vào cách thức suy nghĩ trong quá trình ra quyết định (người ra quyết định hướng suy nghĩ của mình vào cá nhân

hay tổ chức, vào hiện tại hay tương lai). Cameron và Quinn nhấn mạnh đến các giá trị mà tổ chức mong muốn và quá trình tiến triển của văn hóa từ lúc doanh nghiệp mới thành lập đến khi đã định hình rõ ràng trên thị trường. Trên thực tế, văn hóa tại hầu hết các doanh nghiệp đều thể hiện nhiều hơn một khía cạnh mà các mô hình đề xuất, nhưng sẽ tập trung nhiều hơn vào một định hướng cụ thể (bảng 1).

Trong bài viết này, mô hình văn hóa của Cameron và Quinn (2011) được lựa chọn để phân tích văn hóa của doanh nghiệp khởi nghiệp vì các lý do sau: (1) công cụ đánh giá văn hóa tổ chức OCAI được Cameron và Quinn phát triển từ mô hình đã được áp dụng rộng rãi trên thế giới, có độ tin cậy cao; (2) kết quả phân tích cho phép tìm ra hướng dịch chuyển văn hóa theo thời gian, từ đó nhà quản trị có thể tìm ra giải pháp giúp thay đổi văn hóa theo định hướng nhất định.

Tuy nhiên, do mô hình của Cameron và Quinn (2011) giới hạn văn hóa của doanh nghiệp trong bốn chiều nên việc đánh giá văn hóa thông qua mô hình sẽ chưa thể biểu thị hết sự phức tạp vốn có của văn hóa. Chính vì vậy, bên cạnh việc khảo sát với công cụ đánh giá văn hóa tổ chức OCAI, bài viết này sử dụng thêm phương pháp phỏng vấn sâu với một số cá nhân có vai trò quan trọng trong tổ chức... để tìm hiểu các khía cạnh trong văn hóa chưa được thể hiện trong bảng câu hỏi.

2.3. Đặc điểm của doanh nghiệp khởi nghiệp

Các đặc điểm của doanh nghiệp khởi nghiệp có liên quan chặt chẽ đến việc định hình, phát triển và thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Theo Blank (2010), điểm khác biệt giữa doanh nghiệp khởi nghiệp và một doanh nghiệp đã hình thành và phát triển trong một thời gian dài liên quan chủ yếu đến mục tiêu, chỉ số hoạt động và đặc biệt là văn hóa và nhân viên. Xây dựng và phát triển văn hóa là điều cần thiết trong việc xác định sự thành công của một doanh nghiệp khởi nghiệp bởi văn hóa là một trong số các đặc điểm để giữ chân những nhân viên tài năng sẵn sàng tham gia vào tổ chức, từng bước phát triển và hoàn thiện doanh nghiệp. Văn hóa bắt nguồn từ những người sáng lập doanh

Bảng 1: So sánh một số mô hình văn hóa điển hình

	Harrison (1987)	Deal & Kennedy (2000)	Schneider (1994)	Cameron & Quinn (2011)
Phân loại các nhóm văn hóa	Định hướng quyền lực Định hướng nhiệm vụ Định hướng vai trò Định hướng cá nhân	Văn hóa phó thác Văn hóa làm ra làm/choi ra chơi Văn hóa quá trình Văn hóa nam nhi	Văn hóa tu dưỡng Văn hóa hợp tác Văn hóa kiểm soát Văn hóa năng lực	Văn hóa sáng tạo Văn hóa hợp tác Văn hóa kiểm soát Văn hóa cạnh tranh
Trọng tâm	Quá trình thực hiện và ra quyết định	Loại quyết định được đưa ra	Cách thức suy nghĩ trong quá trình ra quyết định	Giá trị cốt lõi của tổ chức
Trục X	Tập trung quyền lực cao/thấp	Rủi ro cao/thấp	Định hướng cá nhân/Phi cá nhân	Hướng nội và tích hợp/hướng ngoại và khác biệt
Trục Y	Chính thức/phi chính thức	Phản hồi nhanh/chậm	Định hướng thực tiễn/khả năng	Linh hoạt và thận trọng/ổn định và kiểm soát
Mức độ tin cậy của bảng câu hỏi	Đã được kiểm chứng thông qua nghiên cứu thực nghiệm	Đã được kiểm chứng thông qua nghiên cứu thực nghiệm	Chưa rõ	Đã được kiểm chứng thông qua nghiên cứu thực nghiệm
Mức độ ứng dụng ở thời điểm hiện tại	Ít được sử dụng	Vẫn tiếp tục được sử dụng	Vẫn tiếp tục được sử dụng	Vẫn tiếp tục được sử dụng
Nhân tố chính xác định văn hóa tổ chức	Cá nhân bên trong tổ chức	Các yếu tố bên ngoài tổ chức	Các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức	Các yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức

(Nguồn: Tác giả tổng hợp dựa trên nghiên cứu của Maximini (2015))

ngiệp và là trọng tâm của quá trình quản trị tại các doanh nghiệp khởi nghiệp.

Dựa trên nghiên cứu về doanh nghiệp khởi nghiệp của Carland và cộng sự (2007), đặc trưng lớn nhất của doanh nghiệp khởi nghiệp chính là tốc độ tăng trưởng nhanh chóng về khách hàng và doanh thu theo thời gian. Sự tăng trưởng này cần bắt nguồn từ đổi mới sáng tạo, khai thác triệt để các công nghệ mới, ý tưởng mới chưa từng có trên thị trường, từ đó cung cấp cho thị trường những sản phẩm mới, phương pháp sản xuất mới, khai phá một thị trường mới hay thậm chí thay đổi tổ chức của cả một lĩnh vực. Một số đặc điểm cơ bản của doanh nghiệp khởi nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến văn hóa doanh nghiệp có thể được tóm tắt như sau:

- Tính mạo hiểm: Doanh nghiệp khởi nghiệp khẳng định chỗ đứng trên thị trường thông qua

việc không ngừng đổi mới, sáng tạo, tạo ra sản phẩm đột phá, thử nghiệm những sản phẩm, dịch vụ chưa xuất hiện trên thị trường. Điều này đòi hỏi sự mạo hiểm, dám đương đầu với rủi ro và thách thức khi cho ra mắt một sản phẩm chưa được kiểm chứng rõ ràng về khả năng thu hút người dùng và gia tăng doanh thu.

- Tính linh hoạt: Doanh nghiệp khởi nghiệp không ngừng thay đổi cả trong sản phẩm, quy trình cũng như cơ cấu tổ chức. Khả năng linh hoạt đối phó với những biến đổi trên thị trường và cả trong nội bộ tổ chức cho phép doanh nghiệp dẫn tìm ra được hình thái phù hợp nhất để chuyển sang giai đoạn phát triển thành doanh nghiệp ổn định.

- Tính sáng tạo: Doanh nghiệp khởi nghiệp tạo ra sự khác biệt với các doanh nghiệp khác ở đổi mới, sáng tạo, vận dụng những công nghệ hiện đại

để tạo ra bước nhảy vọt về doanh số và lượng người dùng.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình thông qua việc khảo sát các nhân viên tại một doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử tại Hà Nội. Doanh nghiệp được thành lập từ năm 2015 và đã đạt được một số thành công nhất định trong kinh doanh, liên tục nhận được các khoản đầu tư từ các doanh nghiệp và quỹ đầu tư lớn như: Vietnam Silicon Valley, Hajime Hotta (Angel investor), Design One Japan, Golden Gate Venture và RekaNext Venture... Với những kết quả đã đạt được sau ba năm phát triển, doanh nghiệp đã và đang tiếp tục khẳng định vị thế của mình trong cuộc đua của những công ty công nghệ trong lĩnh vực thương mại điện tử. Các kết quả phân tích văn hóa của doanh nghiệp này đem lại những bài học kinh nghiệm cho nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam và cho các cá nhân có ý định khởi sự kinh doanh trong tương lai.

Quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp sử dụng hai phương pháp: phỏng vấn sâu và điều tra bảng hỏi. Trước hết, tác giả đã liên hệ phỏng vấn sâu với Giám đốc nhân sự và Giám đốc Nghiên cứu và phát triển sản phẩm, đồng thời là hai trong số những người sáng lập doanh nghiệp để tìm hiểu về một số yếu tố cơ bản của văn hóa doanh nghiệp. Các câu hỏi phỏng vấn được thiết lập dựa trên nghiên cứu của Schein (2009), bao gồm ba nhóm câu hỏi chính liên quan đến: các vấn đề sống còn bên ngoài doanh nghiệp (nhiệm vụ, chiến lược, mục tiêu, cấu trúc, hệ thống,...); các vấn đề tích hợp bên trong doanh nghiệp (giao tiếp, làm việc nhóm, quyền lực, mối quan hệ, khen thưởng,...); và một số giả định sâu hơn về văn hóa doanh nghiệp (bản chất mối quan hệ trong doanh nghiệp, phong cách quản trị giả định, cách thức doanh nghiệp đối phó với những vấn đề không rõ ràng hoặc không thể kiểm soát,...). Hai giám đốc sau đó được yêu cầu trả lời bảng câu hỏi gồm 24 câu theo bộ Công cụ đánh giá văn hóa tổ chức (OCAI) của Cameron và Quinn (2011). Các thông tin thu thập được từ phía những người sáng lập

doanh nghiệp giúp làm rõ hơn định hướng quản lý cũng như mong muốn của họ trong việc phát triển văn hóa tổ chức.

Tiếp theo, một bảng khảo sát trực tuyến được tạo thông qua ứng dụng Google Docs bao gồm 24 câu hỏi tương tự như bảng câu hỏi được sử dụng với hai giám đốc ở bước một. Đường dẫn tới bảng hỏi trực tuyến được gửi qua email cá nhân tới toàn bộ nhân viên của doanh nghiệp. Việc sử dụng công cụ khảo sát trực tuyến cho phép người trả lời ẩn danh nhằm đảm bảo tính khách quan của kết quả khảo sát. Tổng số email được gửi đi là 183. Số bảng kết quả khảo sát thu thập được từ Google Docs là 95.

Kết quả phân tích bảng hỏi được tổng hợp và so sánh với kết quả thu thập từ những người sáng lập doanh nghiệp ở bước một để tìm ra các đặc trưng trong văn hóa của tổ chức và điểm khác biệt giữa mức độ đánh giá văn hóa của nhân viên so với định hướng phát triển văn hóa của doanh nghiệp.

4. Kết quả nghiên cứu về đặc trưng văn hóa doanh nghiệp khởi nghiệp

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đối tượng mẫu thu thập là các nhân viên làm việc toàn thời gian tại trụ sở chính và văn phòng đại diện của doanh nghiệp. Những thông tin cơ bản của các đối tượng trả lời bảng câu hỏi khảo sát được trình bày trong bảng 2. Nhìn chung, đối tượng được khảo sát đều là những người trẻ dưới 30 tuổi (chiếm hơn 75% tổng mẫu điều tra), có trình độ học vấn cao, chủ yếu là Đại học (chiếm hơn 87%) (bảng 2).

4.2. Đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp khởi nghiệp

Kết quả phân tích văn hóa của doanh nghiệp khởi nghiệp được trình bày trong Bảng 3. Dựa trên kết quả này có thể thấy, văn hóa trọng tâm của doanh nghiệp hiện tại là văn hóa kiểm soát (D=37.2) và văn hóa cạnh tranh (C=31.1). Điều này cho thấy nhân viên trong doanh nghiệp cảm thấy môi trường làm việc hiện tại rất nghiêm túc, có tổ chức. Họ luôn phấn đấu để duy trì thành tích và nâng cao hiệu quả hoạt động. Họ cũng hiểu

QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bảng 2: Đặc điểm mẫu khảo sát nhân viên tại doanh nghiệp

		Số lượng	Tỷ lệ
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	72	75.8%
	Từ 30 đến 35 tuổi	16	16.8%
	Trên 35 tuổi	7	7.4%
Giới tính	Nam	52	54.7%
	Nữ	43	45.3%
Trình độ	Tốt nghiệp THPT	4	4.2%
	Đại học	83	87.4%
	Thạc sỹ	8	8.4%

được rằng thị trường doanh nghiệp đang hướng đến có sự cạnh tranh khốc liệt và khách hàng là nền tảng để hướng đến thành công. Giá trị cốt lõi trong văn hóa tổ chức hiện nay là sự ổn định. Kết quả này phần nào phản ánh giai đoạn phát triển trên thị trường của doanh nghiệp hiện nay. Sau ba năm thành lập và phát triển, doanh nghiệp đã xây dựng và khẳng định được thương hiệu cũng như duy trì bản sắc riêng trong sản phẩm thương mại điện tử của mình. Trong nội bộ doanh nghiệp, hệ thống quy trình kiểm soát cũng đang dần hoàn thiện, cho phép kiểm soát chặt chẽ hiệu quả công việc của mỗi cá nhân.

Bảng 3: Kết quả khảo sát văn hóa doanh nghiệp

	Văn hóa hiện tại	Định hướng của người sáng lập	Mức độ chênh lệch
Văn hóa hợp tác (A)	17.5	19.1	1.6
Văn hóa sáng tạo (B)	14.2	28.3	14.1
Văn hóa cạnh tranh (C)	31.1	29.1	2
Văn hóa kiểm soát (D)	37.2	23.5	13.7

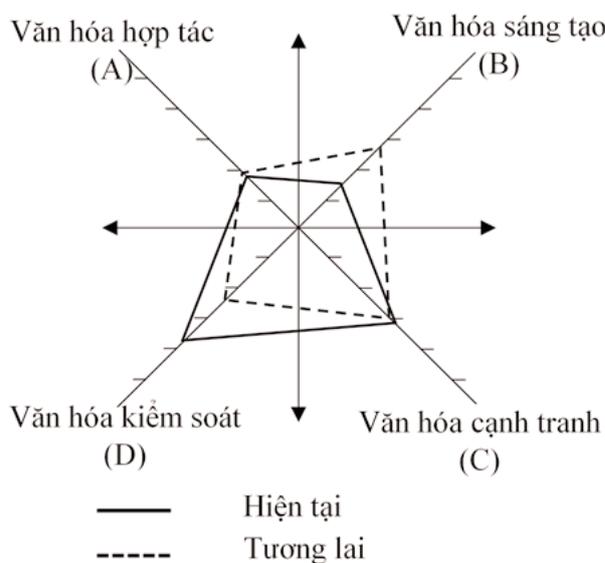
Trong khi đó, kết quả phân tích định hướng văn hóa cho thấy, những người sáng lập doanh nghiệp mong muốn xây dựng văn hóa cạnh tranh (D=29.1) và văn hóa sáng tạo (B=28.3). Cụ thể, văn hóa cạnh tranh được kỳ vọng trở thành văn

hóa chủ đạo trong doanh nghiệp trong tương lai. Với lợi thế cạnh tranh hiện tại về sản phẩm sản giao dịch thương mại điện tử giữa khách hàng và khách hàng (C2C) đạt được lượng người dùng dẫn đầu trong số các sản phẩm công nghệ tương tự trên thị trường Việt Nam, những người sáng lập luôn muốn duy trì vị thế dẫn đầu thị trường và thu hút nhiều hơn nữa các nhà đầu tư trong khu vực và trên thế giới. Mặt khác, văn hóa sáng tạo cũng là hướng đi

mà những người sáng lập doanh nghiệp lựa chọn để phát triển (B=28.3). Mức đánh giá này có thể được lý giải dựa trên kết quả phỏng vấn sâu với hai nhà sáng lập doanh nghiệp. Cụ thể, văn hóa sáng tạo và văn hóa cạnh tranh phần nào được thể hiện trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là "Nhanh" và "Sáng tạo". Thành công hiện tại của doanh nghiệp dựa chủ yếu vào khả năng nắm bắt, đáp ứng nhanh nhu cầu của thị trường và đưa ra những sản phẩm vượt trội, sáng tạo hơn so với đối thủ cạnh tranh (Hình 1).

Kết quả phân tích văn hóa của hai nhóm đối tượng phỏng vấn và khảo sát được thể hiện trong Hình 1. Việc so sánh mong muốn của những người sáng lập và đánh giá văn hóa của nhân viên cho

Hình 1: Văn hóa hiện tại và định hướng văn hóa trong tương lai của doanh nghiệp



thấy sự khác biệt nhất định giữa định hướng xây dựng văn hóa của doanh nghiệp và văn hóa ở thời điểm hiện tại. Sự thay đổi lớn nhất cần thực hiện trong tương lai là tăng cường hơn văn hóa sáng tạo với mức chênh lệch giữa đánh giá của người sáng lập và văn hóa hiện tại là 14.1. Ngược lại, văn hóa thứ bậc được định hướng sẽ giảm dần với mức chênh lệch là 13.7. Văn hóa hợp tác và văn hóa cạnh tranh không có khác biệt đáng kể. Tuy nhiên, việc gia tăng văn hóa sáng tạo không có nghĩa là văn hóa này chiếm ưu thế tuyệt đối. Mô hình văn hóa mà những người sáng lập doanh nghiệp hướng đến là mô hình với văn hóa cạnh tranh và văn hóa sáng tạo chiếm ưu thế, mà mức độ của hai nhóm văn hóa này vẫn có sự cân bằng nhất định so với văn hóa hợp tác và văn hóa kiểm soát.

4.3. Đề xuất giải pháp dịch chuyển văn hóa của doanh nghiệp

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn sâu, khảo sát bằng công cụ OCAI và vận dụng lý thuyết về các nhóm văn hóa, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm đạt được những thay đổi tích cực trong văn hóa của doanh nghiệp, từ đó có tác động tích cực tới việc thực hiện mục tiêu kinh doanh và cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Theo định hướng của những nhà sáng lập, văn hóa của doanh nghiệp hiện nay cần thay đổi theo hướng gia tăng văn hóa sáng tạo và giảm bớt văn hóa thứ bậc. Một số giải pháp có thể được áp dụng bao gồm:

- Điều chỉnh không gian làm việc và phương thức giao tiếp giữa các cá nhân trong tổ chức theo hướng cởi mở hơn: Hiện nay, do khoảng cách địa lý giữa trụ sở làm việc chính và văn phòng đại diện của doanh nghiệp, các trao đổi, thảo luận, cuộc họp,... thường được diễn ra trực tuyến hoặc thông qua thư điện tử. Điều này phần nào đã hạn chế sự giao tiếp thân thiện giữa các nhân viên ở khu vực làm việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể tạo ra môi trường năng động, tự do và gần gũi thông qua việc khuyến khích các cá nhân chia sẻ thông tin thường xuyên hơn thông qua các buổi thảo luận không chính thức.

- Thay đổi cách thức tương tác giữa những người sáng lập, quản lý và nhân viên trong doanh nghiệp: người sáng lập cần đóng vai trò là người tiên phong, đưa ra tầm nhìn dài hạn, gợi mở các ý tưởng sáng tạo để kết nối nhân viên của mình, thay vì đóng vai trò là người kiểm soát kết quả như hiện tại.

- Điều chỉnh cơ chế đánh giá kết quả làm việc để khuyến khích hoạt động đổi mới sáng tạo: Việc thường xuyên đánh giá hoạt động đổi mới sáng tạo của nhân viên trong sản phẩm, quy trình, cách thức làm việc nhóm,... sẽ góp phần thúc đẩy văn hóa sáng tạo tại doanh nghiệp. Bên cạnh việc đánh giá sản phẩm cuối cùng, doanh nghiệp cũng cần đưa ra các tiêu chí để đánh giá quá trình đổi mới sáng tạo để kịp thời khuyến khích và hỗ trợ những ý tưởng sáng tạo, khác biệt cao.

- Duy trì tinh thần cạnh tranh lành mạnh giữa những các nhân viên: Văn hóa cạnh tranh tuy không có sự khác biệt đáng kể giữa văn hóa hiện tại và mong muốn thay đổi của người sáng lập nhưng vẫn cần được duy trì thông qua việc đặt ra các mục tiêu cụ thể liên quan đến công việc của các bộ phận, cá nhân, cơ chế thưởng phạt rõ ràng.

Bởi việc duy trì văn hóa cạnh tranh trong nội bộ được những người sáng lập đánh giá là một đòn bẩy giúp đạt được các mục tiêu chung của tổ chức, đảm bảo mục tiêu của mỗi cá nhân thống nhất và gắn với mục tiêu của tập thể.

5. Kết luận

Văn hóa doanh nghiệp ngày càng có vai trò quan trọng không chỉ với các doanh nghiệp có quy mô lớn, thời gian phát triển lâu dài mà cả với các doanh nghiệp khởi nghiệp trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện kết quả kinh doanh. Bài viết đã tổng hợp một số mô hình văn hóa được sử dụng phổ biến trên thế giới và có khả năng ứng dụng vào bối cảnh của các doanh nghiệp khởi nghiệp ở Việt Nam, nhằm định vị văn hóa của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể để điều chỉnh và dịch chuyển văn hóa theo định hướng dài hạn của doanh nghiệp. Dựa trên kết quả phân tích điển hình doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử, bài viết phần nào làm rõ một số đặc trưng cơ bản trong văn hóa của các doanh nghiệp khởi nghiệp và nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc phân tích và điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp để phù hợp với chiến lược phát triển hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp. Hạn chế của bài viết liên quan đến phạm vi điều tra khảo sát mới giới hạn tại một doanh nghiệp điển hình, do đó, kết quả phân tích chưa khái quát hết được đặc trưng của các doanh nghiệp khởi nghiệp trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khắc phục hạn chế này thông qua việc mở rộng phạm vi điều tra ra một nhóm các doanh nghiệp hoạt động trong cùng một lĩnh vực hoặc kết hợp việc khảo sát bảng hỏi với thảo luận nhóm để có sự so sánh giữa các nhóm doanh nghiệp khác nhau. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Harrison, R. (1972), *Understanding your organizations character*, Harvard Business Review, May/June, 119-128

2. Cameron Quinn (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.

3. Schneider, W. (1994), *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.

4. Maximini, D. (2015), *The Scrum culture: Introducing Agile Methods in Organizations*, Springer, Berlin.

5. Deal T.E and Kennedy A.A (2000), *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.

6. Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A.C. (2007), *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*, Entrepreneurship, 73-81.

Summary

Corporate culture plays an important role in the success of businesses, especially start-up ones ... With the typical analysis results, the article partly clarifies some basic characteristics in the culture of start-ups and emphasizes the significance of cultural analysis and adjustment to match current and future development strategies. The article provides some suggestions for cultural changing, following long-term orientation of start-up businesses, and lessons in building up corporate culture for individuals who intend to start up a new business in the future.

KINH NGHIỆM VỀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN CÁC KHU DU LỊCH QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO VIỆT NAM

Dương Thị Hồng Nhung
Trường Đại học Thương mại
Email: nhungdth.b@dhtm.edu.vn

Ngày nhận: 28/11/2018

Ngày nhận lại: 25/12/2018

Ngày duyệt đăng: 27/12/2018

Để phát triển du lịch cần có các chính sách cụ thể và hiệu quả, đặc biệt là với các khu du lịch quốc gia. Tại Việt Nam hiện nay mới công nhận chính thức 02 khu du lịch quốc gia năm 2017. Do mới được công nhận chính thức nên sự phát triển du lịch tại đây còn chưa thực sự hiệu quả. Vì vậy, nghiên cứu chính sách phát triển các khu du lịch quốc gia của một số nước trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm cho các khu du lịch quốc gia của Việt Nam càng có ý nghĩa cấp thiết.

Từ khóa: chính sách phát triển, khu du lịch quốc gia, bài học kinh nghiệm.

1. Khái quát về khu du lịch quốc gia

Tại Châu Âu, khái niệm về khu du lịch được hiểu là một khu vực lãnh thổ thống nhất có nhiều tiềm năng phát triển du lịch trên cơ sở các yếu tố đặc thù về du lịch ở cả quá khứ, hiện tại và tương lai. Còn ở Việt Nam, theo điều 6 - Luật Du lịch 2017, khu du lịch được định nghĩa là “khu vực có ưu thế về tài nguyên du lịch, được quy hoạch, đầu tư phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách du lịch. Khu du lịch bao gồm khu du lịch cấp tỉnh và khu du lịch quốc gia”.

Như vậy có thể hiểu, khu du lịch là nơi có tài nguyên du lịch, có không gian diện tích đủ rộng, được quy hoạch đầu tư phát triển để trở thành nơi cung cấp đồng bộ các dịch vụ và tiện nghi du lịch đặc thù phục vụ nhu cầu đa dạng của khách du lịch; đem lại hiệu quả kinh tế - xã hội và môi trường.

Khu du lịch quốc gia là một khái niệm mới trên thế giới. Hiện nay chưa có quan niệm chung về

khu du lịch quốc gia. Các quốc gia trên thế giới vẫn sử dụng quan niệm về khu du lịch nói chung và xác định các khu du lịch quốc gia trên cơ sở giá trị nguồn tài nguyên du lịch tại đó mang giá trị cấp quốc gia (Ví dụ: Trung Quốc, Hàn Quốc...). Tiêu chuẩn này khác nhau ở mỗi nước, vì thế, quan điểm về khu du lịch quốc gia ở các quốc gia khác nhau cũng không giống nhau. Ở Việt Nam, khu du lịch quốc gia là danh hiệu do Thủ tướng chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam quyết định công nhận cho một khu du lịch đáp ứng đủ điều kiện tiêu chuẩn tương ứng của một khu du lịch quốc gia.

Theo khoản 2, điều 26, chương IV của Luật Du lịch Việt Nam năm 2017, các điều kiện công nhận khu du lịch quốc gia bao gồm:

(1) Có tài nguyên du lịch đa dạng, đặc biệt hấp dẫn với ưu thế về cảnh quan thiên nhiên hoặc giá trị văn hóa, có ranh giới xác định;

(2) Có trong danh mục các khu vực tiềm năng

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

phát triển khu du lịch quốc gia được cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt;

(3) Có kết cấu hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật, dịch vụ chất lượng cao, đồng bộ, đáp ứng nhu cầu lưu trú, ăn uống và các nhu cầu khác của khách du lịch;

(4) Có kết nối với hệ thống hạ tầng giao thông, viễn thông quốc gia;

(5) Đáp ứng điều kiện về an ninh, trật tự, an toàn xã hội, bảo vệ môi trường theo quy định của pháp luật.

Như vậy, khi một khu du lịch đảm bảo đầy đủ các điều kiện của khu du lịch quốc gia sẽ được Thủ tướng Chính phủ ký quyết định công nhận.

Theo Điều 13, Chương IV, Nghị định số 168/2017/NĐ-CP về Quy định một số điều của Luật Du lịch, điều kiện công nhận khu du lịch quốc gia được cụ thể hóa bao gồm:

(1) Có ít nhất 02 tài nguyên du lịch, trong đó có tài nguyên du lịch cấp quốc gia; có ranh giới xác định trên bản đồ địa hình do cơ quan có thẩm quyền xác nhận. Tỷ lệ bản đồ phụ thuộc vào yêu cầu quản lý và địa hình khu vực.

(2) Có trong danh mục các khu vực tiềm năng phát triển khu du lịch quốc gia được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

(3) Có kết cấu hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật, dịch vụ chất lượng cao, đồng bộ, đáp ứng nhu cầu lưu trú, ăn uống và các nhu cầu khác của khách du lịch, bao gồm:

a) Có cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống, mua sắm, thể thao, vui chơi, giải trí, chăm sóc sức khỏe đạt tiêu chuẩn phục vụ khách du lịch, đáp ứng tối thiểu 500.000 lượt khách mỗi năm; hệ thống cơ sở lưu trú du lịch đáp ứng tối thiểu 300.000 lượt khách lưu trú mỗi năm, trong đó có cơ sở lưu trú du lịch được công nhận hạng từ 4 sao trở lên;

b) Có hệ thống điện lưới, hệ thống cung cấp nước sạch;

c) Có nội quy, hệ thống biển chỉ dẫn, thuyết minh về khu du lịch; có hệ thống biển chỉ dẫn, biển báo về giao thông, các cơ sở dịch vụ, các điểm tham quan;

d) Cung cấp dịch vụ thuyết minh, hướng dẫn du lịch.

(4). Có kết nối với hệ thống hạ tầng giao thông, viễn thông quốc gia.

(5). Đáp ứng điều kiện về an ninh, trật tự, an toàn xã hội, bảo vệ môi trường, bao gồm:

a) Có hệ thống thu gom và xử lý rác thải, nước thải tập trung theo quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường; bố trí nhân lực làm vệ sinh môi trường;

b) Có bộ phận bảo vệ, cứu hộ, cứu nạn;

c) Công khai số điện thoại, địa chỉ của tổ chức quản lý khu du lịch;

d) Có bộ phận thông tin hỗ trợ khách du lịch; có hình thức tiếp nhận và giải quyết kịp thời phản ánh, kiến nghị của khách du lịch;

đ) Nhà vệ sinh công cộng sạch sẽ, được thông gió và đủ ánh sáng, được bố trí đủ, tương ứng với số lượng khách du lịch vào thời kỳ cao điểm;

e) Áp dụng các biện pháp phòng, chống cháy nổ theo quy định của pháp luật.

Như vậy, các khu du lịch tiềm năng sẽ được xem xét để quy hoạch phát triển thành khu du lịch quốc gia. Khi khu du lịch quốc gia đảm bảo đầy đủ các điều kiện theo quy định của Luật Du lịch 2017 và Nghị định 168/2017/NĐ-CP như trên thì sẽ được công nhận khu du lịch quốc gia chính thức. Theo đó, tính đến cuối năm 2018, Việt Nam có 02 khu du lịch quốc gia được công nhận chính thức, đó là khu du lịch quốc gia Hồ Tuyên Lâm (Quyết định số 205/QĐ-TTg, ngày 15/02/2017) và khu du lịch quốc gia Sapa (Quyết định số 1927/QĐ-TTg, ngày 01/12/2017). Vì mới được công nhận chính thức nên sự phát triển của hai khu du lịch quốc gia này còn tương đối hạn chế. Vì thế, nghiên cứu và phân tích một số kinh nghiệm về chính sách phát triển các khu du lịch quốc gia tại một số nước trên thế giới để có thể thấy cách thức phát triển chung và học hỏi bài học kinh nghiệm mà các khu du lịch quốc gia của Việt Nam có thể áp dụng là rất cần thiết.

2. Kinh nghiệm về chính sách phát triển du lịch tại các khu du lịch quốc gia ở một số nước trên thế giới

2.1. Khu du lịch quốc gia Goseokjeong, Hàn Quốc

Khu du lịch Goseokjeong là một trong tám tuyệt cảnh tại Cheolwon, Gangwondo, Hàn Quốc. Khu vực Goseokjeong bao gồm một dòng suối trong vắt uốn quanh các dãy đá cổ thạch với nhiều hình thù đa dạng. Dòng suối khu vực thượng lưu có chiều dài khoảng 2km, nơi đây còn có khu vực thác tại hạ lưu cũng khoảng 2km. Đây là một trong các tuyệt cảnh mà các vị vua thời Goryeo thường đến thưởng ngoạn. Nơi đây trở nên nổi tiếng hơn từ sau điển tích về anh hùng Lim Keok Jeong thời Chosun - được ví như Robinhood của Hàn Quốc. Hiện tại, khu vực này được tái cấu trúc với nhiều không gian như quảng trường, nhà nghỉ... để đưa vào khai thác du lịch đa chức năng với nhiều hoạt động hội nghị, thưởng ngoạn, nghỉ dưỡng... Với nhiều tuyệt cảnh thiên nhiên hùng vĩ, Goseokjeong luôn luôn thu hút khách du lịch đến thăm vào cả bốn mùa trong năm với các hoạt động ngắm cảnh hay chèo thuyền cảm giác mạnh...

Khu du lịch Goseokjeong được công nhận là khu du lịch quốc gia vào năm 1977 là một trong những thắng cảnh tuyệt vời của Cheolwon nằm ở trung tâm của sông Hantan. Goseokjeong là một khu du lịch hoạt động quanh năm với những bãi cỏ rất rộng lớn và các tiện nghi giải trí. Đây cũng là điểm khởi đầu cho các tour du lịch DMZ như Chiến trường hình tam giác Iron (Iron Triangle Battlefield), Trung tâm Bảo tồn và vào mùa đông, du khách có thể chiêm ngưỡng các đàn chim di cư.

Trong phát triển du lịch tại khu du lịch quốc gia Goseokjeong, chính phủ Hàn Quốc đã có một số chính sách quan trọng để thúc đẩy phát triển du lịch tại đây, trong đó phải kể đến các chính sách kích cầu và xúc tiến quảng bá du lịch phong phú thông qua yếu tố văn hóa, giải trí Hàn Quốc.

Hàng năm lượng du khách đến tham quan Hàn Quốc nói chung và các điểm du lịch, trong đó có khu du lịch quốc gia Goseokjeong, không ngừng tăng lên, mang lại nguồn thu nhập ngoại tệ khổng

lồ, phát triển đất nước. Có rất nhiều lý giải cho thành công này, một trong số đó chính là do sự phát triển của nền công nghiệp điện ảnh rầm rộ trên khắp thế giới. Các nhà chức trách nhìn nhận một sự thật rằng khách đến Hàn Quốc là vì chính hoạt động giải trí của đất nước này hơn là vì những lý do cá nhân hay chi phí vé máy bay rẻ. Theo những báo cáo gần đây về số lượng khách du lịch đến Hàn Quốc, hơn một nửa số khách Châu Á đặt chân tới quốc gia này bị hấp dẫn bởi những đoạn quảng cáo, phim truyền hình, và đặc biệt là những bài hát của Hàn Quốc.

Tại Goseokjeong cũng thế. Nơi đây là địa điểm quay hình của nhiều phim truyền hình cổ trang lẫn hiện đại, show truyền hình cũng như phim điện ảnh nổi tiếng toàn Châu Á và thế giới, tiêu biểu như phim "Gió thổi mùa đông năm ấy" của Jo In Sung, Song Hye Kyo, "Bác sĩ Jin" (Song Seung Heon, Kim Jae Joong), "Chiến binh Baek Dong Soo" (Ji Chang Wook, Yoo Seung Ho, Yoon So Yi, Shin Hyun Bin), Rối loạn (Hyun Bin, Jo Jung Suk)... Thông qua các chính sách nhằm thúc đẩy quảng bá, giới thiệu về văn hóa và cảnh quan xinh đẹp của các địa phương, trong đó có khu du lịch quốc gia Goseokjeong tới bạn bè quốc tế, từ đó thúc đẩy du khách đến với khu du lịch này nhiều hơn.

2.2. Khu du lịch quốc gia Núi Tam Thanh, Trung Quốc

Núi Tam Thanh là một ngọn núi nằm ở phía Bắc huyện Ngọc Sơn, Thượng Nhiêu thuộc tỉnh Giang Tây, Trung Quốc, có niên đại khoảng 1 tỷ năm trước. Bấy giờ trên trái đất còn chưa có loài người, núi Tam Thanh chỉ là một đảo núi lửa nằm chơ vơ trên vùng biển viễn cổ. Mãi đến 850 triệu năm trước, do hai thềm lục địa gần đó xảy ra va chạm và dâng cao, nước biển ở khu vực này từ từ rút đi, khiến đảo núi lửa nằm bên rìa hai thềm lục địa này nhô dần lên, rồi tạo thành cụm núi đá gồ ghề cao thấp khác nhau. Sau đó, lại trải qua hàng trăm triệu năm mưa gió xâm thực và địa chất tiến hóa. Cuối cùng núi Tam Thanh - một cảnh quan thiên nhiên tươi đẹp thời tiền sử đã hiện ra trước

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

mắt loài người. Cùng với giá trị lịch sử, núi Tam Thanh còn mang một vẻ đẹp cảnh quan kỳ dị và độc đáo được hình thành bởi sức mạnh thiên nhiên với đỉnh núi cao chọc trời, vực sâu thăm thẳm, với địa mạo nham thạch hoa cương phân bố dày đặc nhất, các đỉnh núi và trụ đá có hình thái đa dạng nhất. Núi Tam Thanh bốn mùa đẹp như tranh, mỗi mùa đều có phong cảnh khác nhau, mùa xuân lượng mưa dồi dào, trên núi một màu xanh thắm, hoa Đỗ quyên và nhiều loại hoa rừng đã điểm tô cho núi Tam Thanh trở nên vô cùng sinh động. Mùa hè khí hậu mát mẻ. Mùa thu thì lá thay cho hoa, lá cây nhuộm thành nhiều màu sắc và hình thành nhiều tầng thú khác nhau. Mùa đông, núi Tam Thanh thường rơi tuyết, tuyết phủ đầy như núi ngọc, khí thế bàng bạc trông chẳng khác nào đỉnh Everest.

Với giá trị đó, năm 2005, núi Tam Thanh được công nhận là một điểm danh lam thắng cảnh quốc gia quan trọng, một khu du lịch quốc gia cấp 4A (cấp cao nhất ở Trung Quốc là 5A), một di sản thiên nhiên quốc gia và một công viên địa chất quốc gia. Năm 2008, núi Tam Thanh được Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa Liên Hợp Quốc (UNESCO) bình chọn là “Di sản Thiên nhiên Thế giới”. Ngoài ra, núi Tam Thanh còn mang giá trị văn hóa lịch sử sâu sắc. Theo lịch sử, núi Tam Thanh là núi của Đạo giáo, xuất phát từ cái tên của nó. Núi Tam Thanh có đỉnh núi chính là đỉnh Ngọc Kinh, cùng hai đỉnh núi nằm kề bên là đỉnh Ngọc Hư và Ngọc Hoa có độ cao tương đương, nhất là ba đỉnh núi thần của đạo giáo là Ngọc Thanh, Thượng Thanh và Thái Thanh là cao nhất trong cụm núi đá ở đây, nên mới có tên là núi Tam Thanh. Từ tên gọi này có thể thấy, núi Tam Thanh là một tòa danh sơn đạo giáo, lịch sử nhân văn đạo giáo có thể đi ngược dòng thời gian vào thời Đông Tấn hơn 1600 năm trước, bấy giờ Cát Hồng đã bắt đầu lên núi nhóm lò luyện đan. Do đó, phía bắc núi Tam Thanh hiện còn giữ được khá nhiều di chỉ văn hóa đạo giáo như Cung Tam Thanh, Đài Phi Tiên, Điện Long Hồ, sắp đặt theo bố cục Bát Quái Đồ đạo giáo, được các chuyên gia gọi là Viện

bảo tàng lộ thiên của Đạo Giáo.

Để phát triển du lịch tại đây, chính phủ Trung Quốc cũng như chính quyền tỉnh Giang Tây và thành phố Thượng Nhiêu đã áp dụng rất nhiều chính sách, trong đó phải kể đến một số chính sách sau:

Chính sách đầu tư cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch, trong đó đặc biệt quan trọng là hệ thống giao thông và các phương tiện vận chuyển khi đi du lịch đến Giang Tây, Trung Quốc. Hiện tại, phương tiện phổ biến nhất vẫn là máy bay. Ở Giang Tây có 7 sân bay, trong đó 1 sân bay quốc tế. Đó là sân bay quốc tế Xương Bắc Nam Xương. Các chặng bay quốc tế đến Giang Tây có rất nhiều hãng hàng không khai thác như Vietnam Airlines, China Eastern Airlines, Shenzhen Airlines, Air China,... Từ Giang Tây có rất nhiều phương tiện đi lại để lựa chọn để đến khu du lịch quốc gia Núi Tam Thanh. Hệ thống đường cao tốc được đầu tư giúp du khách dễ dàng di chuyển giữa các tỉnh, huyện. Có các tuyến xe khách, xe buýt đến thẳng những địa điểm tham quan nổi tiếng. Ngoài ra, đi tàu thuyền cũng là một lựa chọn thêm cho du khách. Hệ thống cảng ở Giang Tô rất phát triển. Có cả cảng phục vụ hàng hóa và hành khách. Một phương thức khác nữa là đi tàu hỏa. Ở Giang Tây có cả tàu sắt truyền thống và tàu cao tốc.

Hệ thống khách sạn ở tỉnh Giang Tây và thành phố Thượng Nhiêu rất phát triển để phục vụ cho du lịch. Đến các điểm tham quan tại Giang Tây, trong đó có khu du lịch núi Tam Thanh, du khách sẽ có nhiều sự lựa chọn với các cơ sở lưu trú đa dạng và chất lượng.

Chính sách bảo tồn và tôn tạo tài nguyên du lịch ở Trung Quốc cũng rất được coi trọng. Trong những năm gần đây, khách du lịch tới các thành phố lớn tại Trung Quốc ngày càng giảm do tình trạng ô nhiễm môi trường gia tăng. Chính phủ Trung Quốc vì vậy đã có những chính sách đầu tư bảo tồn và tôn tạo tài nguyên du lịch, đặc biệt là tài nguyên du lịch tự nhiên và nhân văn để thúc đẩy du lịch.

Núi Tam Thanh là điểm du lịch mang giá trị tự nhiên rõ nét, các yếu tố địa chất mang giá trị lịch sử quý giá cùng với những cảnh quan độc đáo kỳ vĩ chính là điểm nhấn của khu du lịch này. Do vậy, tại đây, chính phủ Trung Quốc cũng như chính quyền thành phố Thượng Nhiêu luôn cố gắng gìn giữ cảnh quan và môi trường tự nhiên, tránh ảnh hưởng tới môi trường du lịch của khu du lịch Núi Tam Thanh. Theo “Quy hoạch tổng thể thành phố Thượng Nhiêu (2007-2020)”, kết hợp với tình hình phát triển thực tế, năm 2010, thành phố Thượng Nhiêu đã hoàn thành công tác biên soạn “Quy hoạch hệ thống đất xanh thành phố Thượng Nhiêu (2010-2020)” và đã xác định được mục tiêu phát triển dài hạn trong giai đoạn 2010 - 2020 về xanh hóa vườn cảnh khu trung tâm thành phố, tạo cơ sở và tiêu chuẩn cho phát triển xanh hóa vườn cảnh khu trung tâm thành phố. Lập kế hoạch thực thi cẩn thận một loạt công trình sinh thái xanh hóa. Vài năm gần đây, khu vực trung tâm thành phố Thượng Nhiêu đã lần lượt xây dựng thành công hoặc đã cải tạo một loạt các công viên thành phố như Công viên Nhân dân, Công viên Tử Dương, Công viên hồ Long Đàm, Vườn Thực vật thành phố Thượng Nhiêu... Hiện tại, số lượng công viên đã lên tới con số 25, loại hình công viên cũng ngày càng phong phú, làm thay đổi lịch sử không có vườn thực vật và công viên mang tính tổng hợp của thành phố này. Thành phố cũng đã xây dựng hoặc cải tạo hơn 20 tuyến đường cây xanh và vành đai xanh như đại lộ núi Tam Thanh, đại lộ Quảng Tín, đại lộ Quy Phong..., cơ bản đã hình thành xương sống xanh hóa đường xá, đồng thời, tiêu chuẩn xây dựng xanh hóa khu cư trú và xanh hóa khuôn viên các đơn vị cũng ngày càng được phát triển. Trình độ quản lý xanh hóa vườn cảnh thành phố ngày càng nâng cao. Hiện nay, thành phố Thượng Nhiêu nghiêm túc thực thi chế độ quản lý vành đai xanh và “chế độ con dấu màu xanh”, tăng cường kiểm tra quy hoạch các hạng mục xanh hóa đồng bộ và quản lý nghiệm thu hoàn công, bảo đảm cho các phương án thiết kế được thực thi triệt để. Thành phố Thượng Nhiêu

cũng đã lần lượt cho ra đời 14 văn kiện và chế độ quản lý ngành nghề mang tính quy phạm như “Biện pháp tạm thi hành quản lý xanh hóa thành phố Thượng Nhiêu”, “Quy định tạm thi hành quản lý công viên khu vực thành phố Thượng Nhiêu”, công tác quản lý vườn cảnh thành phố đang từng bước đi vào quỹ đạo chế độ hóa. Nhờ đó, dù các thành phố khác bị ô nhiễm không khí nặng nề thì thành phố Thượng Nhiêu vẫn được đánh giá cao về môi trường trong lành, thân thiện. Đây cũng là một trong những lý do cơ bản để thu hút khách du lịch đến thành phố và tham quan Khu du lịch quốc gia Núi Tam Thanh.

Bên cạnh đó, điểm đến này còn mang trong mình cả giá trị lịch sử, văn hóa, vì thế thành phố Thượng Nhiêu đã đưa ra nhiều chính sách về bảo tồn và phát huy văn hóa để duy trì và nhân rộng giá trị văn hóa dân tộc, từ đó hấp dẫn du khách trong và ngoài nước. Nơi đây cũng thường diễn ra các sự kiện văn hóa lớn của quốc gia, như ngày 20/5/2018 (vốn là Ngày đàn tranh Trung Quốc), trong lần tổ chức thứ hai, Chính phủ Trung Quốc đã là chọn biểu diễn tại phân hội trường Diên Sơn, thành phố Thượng Nhiêu, tỉnh Giang Tây, với gần 100 người yêu thích đàn tranh tiến hành biểu diễn. Hoạt động nhằm thúc đẩy sự phát triển văn hóa đàn tranh Trung Quốc, khiến càng nhiều người hiểu biết về đàn tranh, tìm hiểu về đàn tranh và yêu thích đàn tranh, đồng thời thúc đẩy sự quan tâm, tham gia và theo dõi của khách du lịch nội địa và quốc tế, thu hút họ đến thành phố Thượng Nhiêu, cũng như Khu du lịch núi Tam Thanh tại đây.

Từ những chính sách đó, trong thời gian, khu du lịch quốc gia Goseokjeong Hàn Quốc và khu du lịch Núi Tam Thanh, Trung Quốc vẫn luôn phát triển ổn định và bền vững. Đây là mục tiêu quan trọng trong các chính sách phát triển du lịch nói chung và phát triển khu du lịch quốc gia nói riêng tại bất cứ quốc gia nào.

3. Bài học rút ra cho các khu du lịch quốc gia Việt Nam

Trên cơ sở những kinh nghiệm về các chính sách phát triển du lịch đang được áp dụng tại các

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

khu du lịch quốc gia ở một số quốc gia Châu Á có thể rút ra một số bài học sau:

(1) *Nhà nước cần xác định đúng vị trí, vai trò của ngành và quan tâm phát triển du lịch.*

- Xác định đúng vai trò của du lịch trong chính sách phát triển kinh tế - xã hội là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu để phát triển du lịch.

Trong các kinh nghiệm được miêu tả ở trên, phát triển du lịch đều được coi là một lĩnh vực quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế vùng và đất nước. Từ việc xác định vai trò của du lịch, các quốc gia và vùng du lịch đều chú trọng hoạch định chính sách về du lịch, tạo môi trường chính sách và pháp luật đồng bộ, thống nhất để thúc đẩy du lịch phát triển nhằm nâng cao sức cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Các chính sách về du lịch đều dựa trên bối cảnh phát triển du lịch quốc tế và trong nước, xu thế thị trường khách du lịch và các đòi hỏi bức thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh trong hội nhập quốc tế.

- Chính phủ cần có chính sách quốc gia xuyên suốt cho phát triển du lịch và coi trọng chiến lược phát triển du lịch bền vững, quan tâm tới môi trường

Để hỗ trợ thực hiện hiệu quả các chiến dịch phát triển du lịch tổng thể, chính phủ các nước này đã cung cấp các khoản đầu tư lớn từ nguồn ngân sách cho các hoạt động xúc tiến, quảng bá điểm đến, phát triển cơ sở hạ tầng du lịch, kết hợp với các biện pháp tạo thuận lợi cho khách du lịch như tăng khả năng tiếp cận điểm hấp dẫn du lịch. Cụ thể: Ở Trung Quốc, chính phủ có chính sách quốc gia xuyên suốt để bảo vệ môi trường, thậm chí xây dựng hẳn chiến lược và lập quy hoạch về thành phố xanh để hạn chế tác động xấu đến môi trường sống và môi trường du lịch tại thành phố Thượng Nhiêu, nơi có khu du lịch quốc gia Núi Tam Thanh.

Trên cơ sở đó, tại Việt Nam, cần xây dựng và cụ thể hóa các chiến lược du lịch tại từng địa phương, gắn chặt với phát triển bền vững, bảo tồn các giá trị văn hóa, cùng với những quy hoạch và hoạch định chính sách phù hợp để đảm bảo các khu du lịch quốc gia tại Đà Lạt, Lâm Đồng và

Sapa, Lao Cai có thể phát triển du lịch nhanh chóng nhưng vẫn bền vững, hiệu quả.

(2) *Lập chương trình xúc tiến, quảng bá du lịch*

- Cần làm tốt chiến lược marketing, tổ chức xúc tiến sản phẩm và điểm đến du lịch, xem đây là kênh giới thiệu sản phẩm du lịch đến với du khách

Việc thực hiện chiến lược xúc tiến, quảng bá thương hiệu điểm đến của Hàn Quốc quan tâm. Quốc gia này luôn xây dựng, tổ chức các kế hoạch quảng bá, xúc tiến tại thị trường nước ngoài rất công phu, kỹ lưỡng và khoa học, có cơ quan chủ quản và chịu trách nhiệm rõ ràng. Nội dung quảng bá, xúc tiến thường có sự linh hoạt theo từng chiến lược cụ thể hàng năm hoặc hàng kỳ. Họ luôn tham gia các kỳ hội chợ với các sản phẩm chất lượng, hoàn chỉnh và luôn luôn sẵn sàng. Đặc biệt, tại mỗi quốc gia, họ lại quảng bá theo một nội dung phù hợp riêng, đảm bảo thú hút đúng thị trường khách hướng tới, ngôn ngữ sử dụng cũng rất đa dạng, đảm bảo khả năng tiếp cận thị trường cao. Còn tại Việt Nam, các chương trình xúc tiến quảng bá các khu du lịch quốc gia Sapa và khu du lịch quốc gia Hồ Tuyên Lâm cũng được thực hiện bước đầu thông qua các chương trình du lịch quốc gia, các hội chợ du lịch và các sự kiện văn hóa - du lịch lớn góp phần không nhỏ vào quảng bá hình ảnh du lịch của địa phương với bạn bè trong và ngoài nước.

- Coi trọng đầu tư cho chiến lược xúc tiến du lịch: Hoạt động xúc tiến quảng bá có vai trò quan trọng trong việc giới thiệu và lan truyền hình ảnh du lịch quốc gia ra thế giới nên cần sự đầu tư đúng tầm và đúng chỗ. Kinh phí quảng bá luôn được Nhà nước ưu tiên hỗ trợ, ngoài ra, các doanh nghiệp kinh doanh du lịch cũng có phải đóng góp vì nó được coi là yếu tố mang lại lợi ích kinh tế cho chính họ.

(3) *Đào tạo nhân lực du lịch*

- Coi trọng bồi dưỡng, sử dụng nhân lực du lịch để xây dựng và phát triển du lịch hiệu quả

Từ thực trạng phát triển du lịch tại các quốc gia trong khu vực và tại một số địa phương thuộc các vùng du lịch của Việt Nam cho thấy, thành công

trong việc thu hút khách du lịch là nhờ nguồn nhân lực du lịch được đào tạo chuyên nghiệp, có kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn cao, lòng yêu nghề và sự nghiêm túc trong công việc. Đặc biệt, trong các quốc gia Châu Á, Hàn Quốc và Trung Quốc là những quốc gia được đánh giá cao về chất lượng nguồn nhân lực du lịch. Chính nguồn nhân lực du lịch chuyên nghiệp, chất lượng cao là một trong những yếu tố giúp nâng tầm vị thế và năng lực cạnh tranh của họ như những điểm đến du lịch quốc tế.

- Chăm lo đào tạo đội ngũ những người làm du lịch chuyên nghiệp.

(4) Xây dựng và đa dạng hóa sản phẩm du lịch

Để xây dựng và đa dạng hóa sản phẩm du lịch, cần quan tâm đến những yếu tố sau:

- Phát huy giá trị văn hóa, tín ngưỡng mang tính đặc trưng và những yếu tố hấp dẫn khác trong xây dựng sản phẩm du lịch. Phát huy các giá trị văn hóa, tín ngưỡng và những yếu tố hấp dẫn khác trong xây dựng sản phẩm du lịch là một nhân tố tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm du lịch của từng vùng, từng quốc gia. Nếu khu du lịch quốc gia Goseokjeong Hàn Quốc gây ấn tượng cho du khách nhờ làn sóng Hallyu hay thông qua các bộ phim truyền hình được đầu tư kỹ công và trở thành “hiện tượng” toàn khu vực thì thành phố Thượng Nhiêu, với khu du lịch quốc gia Núi Tam Thanh lại tạo nên sự hấp dẫn đối với du khách bằng sự độc đáo trong khai thác sản phẩm “du lịch xanh”. Và quan trọng là các khu du lịch quốc gia này đã tạo nên những sự khác biệt cho những sản phẩm du lịch của quốc gia mình để thu hút du khách.

- Coi trọng việc nâng cao sức cạnh tranh của sản phẩm du lịch

Về quy mô và chất lượng sản phẩm du lịch: Sản phẩm du lịch đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao sức cạnh tranh của Du lịch mỗi vùng, mỗi quốc gia. Sản phẩm du lịch đơn điệu, kém hấp dẫn sẽ yếu thế trong cạnh tranh và khó có thể lôi kéo được du khách. Vì vậy, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch chính là chiến lược mà các điển hình kinh nghiệm

đề cập ở trên rất coi trọng để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Việc đầu tư phát triển du lịch sinh thái, văn hóa, du lịch sự kiện, chuyên đề, mua sắm, du lịch nông thôn,... theo hướng khác biệt đã thực sự mang lại hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các quốc gia đó trong thời gian qua.

Về sản phẩm du lịch đặc thù: các khu du lịch quốc gia được nghiên cứu ở trên đều quan tâm phát triển sản phẩm du lịch đặc thù để tạo lợi thế trong cạnh tranh. Chẳng hạn, sản phẩm đặc thù của khu du lịch quốc gia ở Hàn Quốc là các sản phẩm du lịch mang đậm tính văn hóa, lịch sử như các phim trường hoành tráng, các trung tâm lịch sử, nghệ thuật; sản phẩm du lịch đặc thù của khu du lịch quốc gia ở Trung Quốc là các sản phẩm du lịch văn hóa, du lịch xanh, sản phẩm du lịch đặc thù của của khu du lịch quốc gia ở Việt Nam có thể định hướng là du lịch văn hóa, du lịch nghỉ dưỡng...

Về chiến lược giá cả: nhìn chung, như các điểm du lịch, các khu du lịch quốc gia cũng thường tổ chức các sự kiện để thu hút khách du lịch vào mùa thấp điểm như chiến dịch “siêu giảm giá”, giảm giá vé máy bay và các dịch vụ mặt đất... Đây là bài học quan trọng nhằm giảm tính chất mùa vụ, kích thích nhu cầu du lịch, tăng xuất khẩu tại chỗ và nâng cao hiệu quả kinh doanh cho doanh nghiệp du lịch thương mại và dịch vụ, đặc biệt là các cơ sở lưu trú.

(5) Liên kết, hợp tác trong phát triển du lịch tại các khu du lịch quốc gia

Với tính chất là ngành kinh tế tổng hợp, có tính liên ngành, liên vùng và xã hội hóa cao, sự phát triển du lịch không chỉ bó hẹp trong một quốc gia, lãnh thổ mà luôn vươn ra khỏi phạm vi hành chính một địa phương, quốc gia và khu vực. Việc liên kết du lịch giữa các lãnh thổ khác nhau cho phép khai thác những lợi thế tương đối của nhau về tài nguyên du lịch, về vị trí trong giao thương, về hạ tầng, cơ sở vật chất - kỹ thuật và các nguồn lực khác để phát triển du lịch. Đồng thời, liên kết du lịch giữa các chủ thể hành chính còn tạo nên khả

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

năng cạnh tranh cao hơn đối với các bên liên quan nhằm thu hút đầu tư từ các nguồn vốn trong và ngoài nước, thu hút khách du lịch đến mỗi địa bàn nhằm thu lợi nhuận, đồng thời giải quyết việc làm cho nguồn lao động tại địa phương.

Các nước có nền du lịch phát triển như Hàn Quốc, Trung Quốc... đã liên kết, hợp tác từ rất sớm. Họ liên kết để kết nối chương trình du lịch, tạo ra những sản phẩm du lịch đặc trưng, chuyên biệt cho mỗi quốc gia và liên quốc gia (như các chương trình du lịch Việt Nam - Trung Quốc). Hình thức liên kết của họ là liên kết nội vùng, ngoại vùng và liên kết đa ngành. Đặc biệt, sự liên kết giữa du lịch với ngành hàng không cần rất chặt chẽ, nhằm tạo ra những chương trình du lịch quốc tế hấp dẫn với mặt bằng giá cả cạnh tranh.

Ngoài ra sự liên kết trong phạm vi quốc gia cũng là yếu tố quan trọng tạo ra tính đa dạng những vấn đề đảm bảo sự thuận tiện và đồng nhất của sản phẩm, mang lại giá trị trải nghiệm cao cho khách hàng.

(6) *Tạo môi trường chính trị ổn định, đảm bảo an ninh, an toàn cho du khách tại các quốc gia điểm đến, nơi có các khu du lịch quốc gia*

Môi trường chính trị ổn định, đất nước an bình, môi trường sinh thái trong sạch là điều kiện lý tưởng cho việc thu hút khách du lịch. Đây là một trong những thế mạnh của du lịch ở Hàn Quốc và Việt Nam. Trên bản đồ du lịch thế giới, đây được coi là những quốc gia có điểm tham quan an toàn nhất thế giới. Đây cũng là sự lựa chọn ưu tiên của du khách cho những điểm đến du lịch trong tương lai.

Vấn đề an toàn giao thông cũng được du khách quan tâm khi đi du lịch tại nước ngoài. Tại Hàn Quốc và Trung Quốc, các phương tiện giao thông chấp hành rất đúng luật, tai nạn giao thông rất ít, hầu hết người dân đều có ý thức cao trong việc chấp hành luật lệ giao thông. Người tham gia giao thông, đặc biệt là du khách thường hay đi bộ để tham quan, có thể yên tâm sang đường vì chỉ cần ấn nút trên cột đèn tín hiệu là đoàn xe ô tô sẽ dừng để nhường đường. Bên cạnh đó, việc kiểm soát

tình trạng ăn xin hay chèo kéo du khách, tránh gây phiền hà cho du khách trong chuyến thăm quan cũng thường được đánh giá cao.

Kết luận

Phát triển du lịch đòi hỏi những chiến lược và chính sách dài hạn, trong sự quản lý vĩ mô của Nhà nước và sự tham gia của tất cả các thành phần liên quan. Những kinh nghiệm trên đây là những bài học bổ ích về chính sách du lịch mà các khu du lịch quốc gia tại Việt Nam có thể và cần vận dụng để phát triển du lịch trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Quyết định số 1927/QĐ-TTg, ngày 01 tháng 12 năm 2017, về việc Công nhận khu du lịch quốc gia Sapa, tỉnh Lào Cai
2. Quyết định số 205/QĐ-TTg, ngày 15 tháng 02 năm 2017, về việc Công nhận khu du lịch quốc gia Hồ Tuyên Lâm, thành phố Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng
3. D. Su, Wall, G., Eagles, P.F.J. (2007), "Emerging governance approaches for tourism in the protected areas of China", *Environmental Management*. 39(6), 749–759
4. Rambaldi Giacomo Bugna Sahlee (2001), "A Review of the Protected Area System of Thailand", *Biodiversity*. July – September 2001 pp 1-5

Summary

For tourism development, there should be specific and effective policies, especially for national tourism sites. Currently, Vietnam has only officially recognized 02 areas as national tourism zones in 2017. Due to the new official recognition, tourism development in those areas has not really been effective. Therefore, studying policies to develop national tourism areas of some countries in the world and drawing lessons for Vietnamese national tourism areas is of urgent significance.

AN EMPIRICAL STUDY OF TOP MANAGEMENT CHARACTERISTICS AND ENTREPRENEURSHIP ON FIRMS COMPETENCE AND PERFORMANCE

Hsin-Kuang Chi
Nanhua University, Taiwan

Yan-Ting Lai
Nanhua University, Taiwan

Ching-Feng Chang
National Chengkung University, Taiwan

Ngày nhận: 28/10/2017

Ngày duyệt đăng: 27/12/2018

Ever since Hambrick and Mason proposed upper echelon theory in 1984, top management team (TMT) issues have been received tremendous attentions from academicians and practitioners. Especially in the dynamic, fast-moving, and global world, the importance of TMT has become inevitably important nowadays. TMT is the soul of organization in that they make strategic decisions which effect firms future. Furthermore, splendid performance stems from the firms learning ability, the attitude toward entrepreneurial activities, and the emphasis of core competence, all of these issues which are affected by TMT characteristics. Hence, this study attempts to integrate relevant literature to develop a comprehensive research model, as well as to investigate the interrelationships among TMT characteristics, absorptive capacity, core competence, entrepreneurial orientation, managerial performance.

Through a series of questionnaire survey, the results of this study indicate that TMT functional background diversity and educational background level have significant influences on a firms absorptive capacity, entrepreneurial orientation and core competence have significant impacts on its core competence. Furthermore, a firms absorptive capacity and entrepreneurial orientation. Finally, the results also suggested that firms characterized by higher entrepreneurial orientation, absorptive capacity and core competence are more likely to gain excellent managerial performance.

Từ khóa: Top Management Team, Core Competence, Entrepreneurial Orientation, Quality, Absorptive Capacity, Management Performance.

1. Introduction

In the dynamic environment, Top Management Team (TMT) plays a pivotal role to lead the firm to the success to the present and to the future. Ever since Hambrick and Mason (1984) proposed the upper echelon theory did we realize that the impor-

tance of TMT decision-making would strongly influence the organizational outcomes. From then on, issues of how TMT affect business decision making and strategic planning has been highly recognized. Past researches have showed that TMT have an important impact on shaping the organizational cul-

ture. Organizational culture follows the corporate belief, core value and further affects organization decision-makings; however, each firm forms different culture types for having different top management team traits, vision and facing external environment. Thus, TMT, roles of them are various, but the major role is to be the decision-maker (Hambrick & Mason, 1984) and creates the vision, the belief of the firm. TMT are also sensitive to environmental scanning for which they decide the interior strategy, effective strategic planning, control to face the uncertainty and the change under the dynamic, fast moving environment. Therefore, TMT need to foresight, lead the organization to learn at anytime, to enhance the organization core competence in order to compete with rivals and maximize the management performance.

Since Hambrick and Mason (1984) propose upper echelons theory that the upper echelons of an organization plays more decisive roles in the business operations process and management performance, most of previous studies of TMT are basically focused how TMT demographic characteristics or individuals personalities, cognitive preference and risk-taking or risk-avoidance effect performance (e.g., Hambrick & Mason, 1984; Bantel & Jackson, 1989; Murry, 1989; Iaquinto & Fredrickson, 1997; Pegels, Song & Yang, 2003). Thus, the research of process from TMT toward performance is still vague and there are little researches examine the interrelationship among demographic characteristics, entrepreneurial orientation, absorptive capacity and core competence as an integrated framework.

Age heterogeneity as well as tenure heterogeneity are likely to differ in their attitudes, values and perspective for their different social, political and economic environment and event but differences in values and attitudes could result in conflict so that it would hinder the cohesiveness (Pfeffer, 1983). On the other hand, TMT diversity, the dissimilar solutions accelerates effective group discussion preventing "group thinking" and leads to high quality decision (Bantel and Jackson, 1989; Bose, 2015). Waller (1995) proposes that there is an association between functional background and organization effectiveness. Tihany et al. (2000) argue that high educated members in TMT will search more eagerly for information thus can generate better strategies.

From the above, TMT will have influence on absorptive capacity, entrepreneurial orientation, and core competence. Kisfalvi and Pitcher (2003) state that such as age, educational background, tenure and demographic variables of upper echelon examine the relationships between strategic variables such as innovation, diversification and so on, but find that demographic proxies for team diversity do not have consistency.

A firm with better learning abilities tends to more actively gain knowledge and which the knowledge usually may be the important resource to support a firm's outcomes. Covin and Slevin (1989) states management performance will relate to tendency of a firm toward entrepreneurial process such as the methods, practices and decision-making styles that managers can act entrepreneurially. Core competence is uniqueness to a firm, and can provide better suggestion to key decision and thus create better outcomes (Petts, 1997; Yang, 2015). Chanvarasth and Ravichandran (2003) notes a firm processing better learning ability would create better profit. Hence, we can know that learning ability, the attitude toward entrepreneurial activities, and the competences would determine the firm's performance.

As a result, we would like to re-examine the relationships between TMT demographic among our research constructs, absorptive capacity, entrepreneurial orientation, core competence, and management performance. The research objectives of this study are as follows:

(1) To develop a comprehensive research framework to integrate the interrelationships between top management team characteristics, absorptive capacity, entrepreneurial orientation and management performance.

(2) To identify the influence of top management team demographic heterogeneity and top management team culture on absorptive capacity, entrepreneurial orientation and core competence.

(3) To investigate the interrelationships between absorptive capacity, entrepreneurial orientation, core competence and management performance.

2. Literature Review

2.1 Top Management Team Organizational Culture

Organizational culture has been discussed within the academic field for a long time since

Pettigrew proposed this idea in Administrative Science Quarterly in 1979. Hereafter, extensive researches have been developed on the topic. Daft (2004) defines culture as "The set of values, guiding beliefs, understanding, and ways of thinking that is shared by members of an organization and is taught to new members." Hofstede et al. (1990) state organizational culture acquires a status that similar to structure, strategy and control. Hodgetts and Luthans (2000) consider corporate culture as the standard, language, core value and philosophy of organizational behavior. Robbins (1990) and Martinez et al. (2015) refers organizational culture as a system of shared meaning. In every organizational culture there are patterns of beliefs, symbols, rituals, myths, and practices that have evolved over time which in turn, create common understandings among members as what the organization is and how its members should behave. Aaker (2005) and Hogan & Coote (2013) suggest an organizational culture involves three elements: (1) a set of shared values or dominant beliefs that define organizational priorities (2) a set of norms of behavior (3) symbols and symbolic activities used to develop and nurture those shared values and norms. There is no exact consensus about organizational cultures definition, according to Hofstede et al. (1990), but they can be attributed to some characteristics: (1) holistic (2) historically determined, (3) related to anthropological concepts, (4) socially constructed, (5) soft and (6) difficult to change.

Due to the fact that organizational culture will follow the corporate belief, core value and further affect organization decision-makings, each firm will form different culture types with different top management team traits, vision and face external environment there are many different types of organizational culture.

As the fact that organizational culture is profoundly affected by TMT members behaviors, tendency, belief and value so this study examines MT organizational culture by adopting organizational culture. The research uses two continua, based upon Trompenaars and Woolliams (1997), one distinguishes between equity and hierarchy and the other examines orientation to the person and the task and which form four types of organizational cultures. The following will have brief introduction to the four types of cultures.

Incubator. This culture is like a leaderless team. This person-orientated culture is characterized by a low degree of both centralization and formalization. In this culture, individualization is one of the most important features. The organization exists only to serve the needs of its member. Responsibilities and tasks within this type of organization are assigned primarily according to the members own preferences and needs. Structure is loose and flexible and control takes place through persuasion and mutual concern for the needs and values of other members. The main characteristics are concluded as follow: (1) person oriented, (2) power of the individual, (3) self-realization, (4) commitment to oneself, and (5) professional recognition.

Guided Missile. This culture strong emphasizes on equality in the workplace and orientation to the task. The task-oriented culture has a low degree of centralization and high degree of formalization. Achievement and effectiveness are weighed above the demands of authority, procedures or people. The management of the organization is predominantly seen as a continuous process of solving problems successfully. The manager is a team leader, whose hands command absolute authority. This culture is designed for a rapid reaction to extreme changes. The main characteristics are as follow: (1) task orientation, (2) power of knowledge/expertise, (3) commitment to tasks, (4) management by objectives, and (5) pay for performance.

Family. This culture is characterized by a high degree of centralization and a low degree of formalization. It generally reflects a highly personalized organization and is predominantly power oriented. Employee in this culture seems to interact around the centralized power of father or mother. The power of the organization is based on an autocratic leader who directs the organization. The climate inside the organization is highly manipulative and full of intrigues. The main characteristics are as follow: (1) power orientation, (2) personal relationships, (3) entrepreneurial, (4) affinity/trust, and (5) power of person.

The Eiffel Tower. This role-oriented culture is characterized by a high degree of formalization together with a high degree of centralization. Control is executed through systems of rules, legalistic procedures, assigned rights and respon-

sibilities. Bureaucracy and the high degree of formalization make this organization inflexible. Respect for authority is based on the respect for functional position and status. Employees are very precise and meticulous. Order and predictability are highly valued in the process of managing the organization and duty is an important concept that one feels within himself rather than an obligation one feels towards a concrete individual. In this culture, organization is slow to adapt to change. The main characteristics are as follow: (1) role orientation, (2) power of position/role, (3) job description/evaluation, (4) rules and procedures, and (5) order and predictability.

2.2 Interrelationships between Top Management Team Demography, Absorptive Capacity, Core Competence, and Entrepreneurial Orientation

Kor (2003) mentions managerial experiences enable to achieve entrepreneurial growth. Managerial experiences come from the tenure, age, personal characteristics. Simons et al. (1999) find that a demographic diversity of TMT would provide a pool of skills, information, and contain creative decision making. TMT diversity, the reconciliation to dissimilar solutions accelerates effective group discussion preventing "group thinking" and leads to high quality decision (Bantel and Jackson, 1989). Furthermore, Carpenter (2002) and Homberg & Bui propose (2013) TMT diversity would provide TMT with greater breadth of information sources, and skill sets than other teams that are more homogenous. According to the research above, TMT heterogeneity provides better information to compete in the chosen market niches.

Tenure. Age and organizational tenure are two of the most important variables in empirically research, yet it is very difficult to separate these two effects due to the explanations differing may differ in whether or not organizational learning, core competence and process of entrepreneurship.

More tenured manager may have more psychological commitment to the organization status and to organization value (Schmidt & Posner, 1983; Zoogah, Vorab, Richardc, & Pengc, 2011) and change or innovate could be resisted. According to Keck (1997), tenure is positively related to stability efficiency, but may affect on the stance to innovation. Thus, tenure would relate to

the ability to absorb knowledge, to act entrepreneurially and the elements of the core competences.

Age. Bantel and Jackson (1989) express that age heterogeneity may facilitate group creativity and may lead to more tolerance for uncertainty or risk-taking. Hambrick and Mason (1984) note TMT members of a similar age would possess similar value orientation. Younger managers are better learning, reasoning and memorizing and are more willing to accept new challenges. Thus, the divergence of tenure and age of TMT demography would have differences among absorptive capacity, core competence and entrepreneurial orientation.

Functional Background. Wiserman and Bantel (1992) mention the professional education of TMT members helps uplift the flexibility of decision-making and communication ability. Holland (1976) finds out major in school would be greatly related to the personalities, and attitudes and cognitive styles. Teams composed of dissimilar types of curricula benefit from the diversity of perspective and create better solution. Also Anderson (2003) states the idea that TMT members whose background are in production, process engineering and accounting focus on automation, plant and backward integration, whereas those, whose background are marketing and sales, a product research tend to emphasize on new opportunities research. Meanwhile, Goll et al. (2001) propose TMT with higher level of business degree are expected to generate a wider range of creative solutions. Waller (1995) proposes that there is an association between functional background and organization effectiveness. From above, the more minglement of TMT composition, it could create more widely opinions to decision-making, management process and the position of the firms. Specifically, functional education get high diversity benefit the absorptive capacity, core competence and entrepreneurial orientation.

Educational Background. Bantel and Jackson (1989) state that higher levels of education should facilitate to a team to generate and implement creative solutions to complex problem and this could explain why people who are more educated have more receptive attitudes toward innovation and are willing to accept new challenge and learning new things. According to Hamrick and Mason (1984), Bantel and Jackson (1989), and Hitt and Tyler

(1991), the amount of formal education that TMT have is positively associated with innovation and strategic chance. Tihany et al. (2000) find out the higher educated members in TMT, the higher diversification their firm would be. So these findings reveal that high educated TMT will search more eagerly for information thus can generate better strategies.

H1-1: TMT demography in terms of tenure and age divergence will result in differences among absorptive capacity, core competence, and entrepreneurial orientation.

H1-2: TMT demography in terms of functional background diversity and educational background has positive relationship to absorptive capacity.

H1-3: TMT demography in terms of functional background diversity and educational background has positive relationship to core competence.

H1-4: TMT demography in terms of functional background diversity and educational background has positive relationship to entrepreneurial orientation.

2.3 Interrelationships between Top Management Team Culture, Absorptive Capacity, Core Competence, and Entrepreneurial Orientation

Organizational culture is the key element of that organization functions. Previous studies suggest that the standard, language, core value and philosophy of organizational behavior are profoundly influenced by TMT characteristics. Hence, different organizational cultures lead to different decision modes and stances to learning, to new-business, to risk, and to core competences. Daft (2001) argues that the organizational culture plays a dominant role in creating organizational learning. Especially, firms with a participant culture should create an atmosphere for sharing, and for learning. As a result, we infer that TMT culture should influence a firm's absorptive capacity, core competences and entrepreneurial orientation.

H1-5: Different TMT organizational cultures are likely to have differences among absorptive capacity, core competence and entrepreneurial orientation.

2.4 Interrelationships between Absorptive Capacity, Entrepreneurial Orientation and Core Competence

Zahra and George (2002) propose that absorptive capacity pertains to knowledge creation and

utilization that enhances a firm's ability to gain and sustain a competitive advantage. Prahalad and Hamel (1990) mention core competences as the collective learning which is determinant to coordinate diverse production skill and how to integrate multiple streams of technologies. Absorptive Capacity also could lead to sustain a competitive advantage in combination with a firm's other complementary assets and resource. Matusik and Hill (1999) state that firms with more flexibility will provide better opportunities and which will help to firms sustain superior performance through customer responsiveness. Firms with higher absorptive capacity are likely to have a competitive advantage over firms with low absorptive capacity in quickly transferring external resources (Chanvarasuth & Ravichandran, 2003). From above, firms with better learning ability would create better sustainable core competence. Hence, we hypothesize as follows:

H2-1: Firms exhibiting better absorptive capacity are likely to enhance core competence.

In addition, entrepreneurial orientation is the strategy-making processes and styles of firms that engage in entrepreneurial activities. In order to involve in this new activities, firms need to acquire and absorb new knowledge. Nevertheless, absorptive capacity is defined as a firm's ability "to evaluate new, external knowledge, assimilate it, and apply it to commercial ends" (Cohen & Levinthal, 1990). Firms with higher entrepreneurial orientation are apt to learn vigorously. For example, they may take more expenditure on R&D in the field that they are competing or they would learn from others.

Besides, an effective entrepreneurial orientation would be an example of good strategic management (Lmpkin & Dess, 1996). Since entrepreneurial orientation is the reflection of organizational processes and decision-making of a firm, it is the important factor of firm's competitive advantages (Lmpkin & Dess, 1996). Core competences strengthen competitive advantages throughout being competitively unique and entrepreneurial orientation represents the process aspect of entrepreneurship. Hence, as a result, we could infer that firms with higher entrepreneurial orientation would create better learning ability. Second, firms with entrepreneurial orientation would enhance competitive advantages to strengthen core competences.

H2-2: Firms exhibiting higher entrepreneurial orientation are likely to have better absorptive capacity.

H2-3: Firms with entrepreneurial orientation are likely to have a significant influence on core competence.

2.5 Interrelationships between Absorptive Capacity, Core Competence, Entrepreneurial Orientation and Management Performance

In the fast-moving and competitive environment, the more competitive advantages a firm gains, the more value a firm creates. Prior researches have suggested an entrepreneurial orientation is a key for organizational success (Lumpkin & Dess, 1996). Covin and Slevin (1989) finds that new entry with stronger entrepreneurial orientation lead to high performance. Covin and Slevin (1989) states management performance will relate to mindset of a firm toward entrepreneurial process such as the methods, practices and decision-making styles that managers can act entrepreneurially. In other words, entrepreneurial orientation plays an important role in organizational success and hence, produces better performance to the firms.

Based upon the discussion above, we would expect that a firm with entrepreneurial orientation will exhibit higher performance. Hence, the hypothesis in this study is below:

H3-1: Firms with entrepreneurial orientation are likely to have a significant influence on management performance.

Furthermore, scholars propose that organizational learning enhances firms innovation and helps to adopt exterior change (Mullen & Lyles, 1993) in that learning ability of organization members aid to recognize, apply, and assimilate the value of new, external information (Cohen & Levinthal, 1990). Chanvarasth and Ravichandran (2003) note that a firm processing with absorptive capacity comparing to other alliances participants will create better profit. Zott (2001) suggest that the timing of capability deployment will sustain performance difference across firms. As a result, according to the discussion above, we believe that firms with better absorptive capacity will create better business outcomes.

H3-2: Firms exhibiting higher absorptive capacity will create better management performance.

Moreover, core competence is the uniqueness to one's firm. Petts (1997) states core competence as an engine of growth since core competence can provide firms better suggestion to key decisions. Every firm according to their own need and the industry environment would need different core competences. Hence, firms acquire and punctuate in renewing knowledge and skill to compete in changing market will bring more opportunities and sustain competitive advantages than others and further, to create the better performance. Markides (1994) note that core competences have play a critical role to play in the process of corporate performance. Raff (2000) states firms that are flexible in using their resource bases to capitalize upon emerging strategic opportunities. Matusik and Hill (1999) also argue firms with more flexibility would provide better opportunities and further increase the firms outcomes. These opportunities help firms sustain superior performance because of first mover advantages (Ferrier, Smith & Grimm, 1999), customer responsiveness (Matusik & Hill, 1999). With respect to the inferred above, we can state that the core competence would highly relate to a firm's businesses performance.

H3-3: Firms exhibiting higher core competence are likely to create better management performance.

3. Research Design and Methodology

3.1. The Conceptual Model and Construct Measurement

In this research, we aim to investigate the interrelationships between Top management team characteristics, absorptive capacity, entrepreneurial orientation, core competences and management performance. For the purpose of this study, we developed the following conceptual model, as shown in Figure 1.

For the purposes of this study, the following five major constructs are operationalized in this study: (1) Top management team Characteristics, (2) Absorptive Capacity, (3) Entrepreneurial Orientation, (4) Core Competence, and (5) Management Performance.

3.2. Questionnaire Design

A 53-item survey questionnaire and one figure were developed to obtain the responses from Top management team members about their opinions on various research variables.

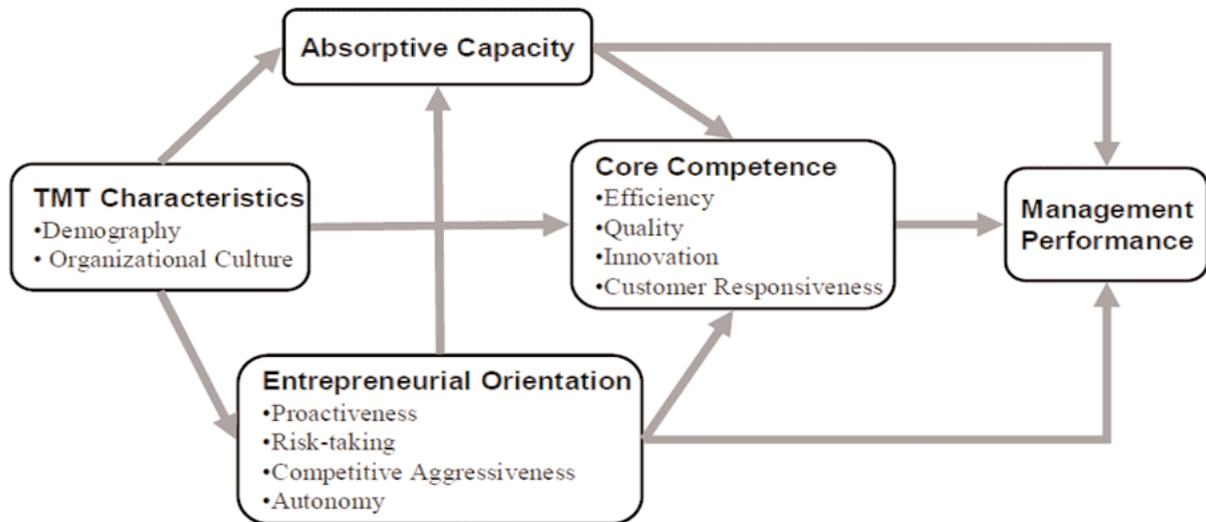


Figure 1: The Research Model of this Research

The questionnaire of this study is consisted of five constructs: “top management team characteristics (5 items, one figure),” “absorptive capacity (9 items),” “entrepreneurial orientation (12 items),” “core competence (18 items),” and “management performance (9 items).”

A preliminary version of this questionnaire was designed by the author and discussed with the thesis advisor. The questionnaire was pre-tested through a pilot study by the EMBA students of National Cheng Kung University. Questionnaire items were revised based upon the results of the pilot study before being put into the final form. The detailed contents of the questionnaire, including the statement of the questionnaire items and the ranging or the scale were shown in Appendix.

3.3. Sampling Plan

A sampling plan was developed to ensure that certain types of respondents were included in this study. This study selects the top management team members in high-tech and manufacturer industries in Taiwan as our sample. The sample frame is mainly obtained from The Top 1000 firms in Taiwan (2005) by Tian Xia magazine.

4. Result and Discussion

4.1. Descriptive Analysis

Preliminary analyses were conducted in this section to provide information about the characteristics of respondents and the results of relevant research variables. The data were gathered over a month period beginning in middle April of 2005,

and ending in early May of 2004, including one pilot test and one final survey. For the final survey, a total of 500 survey questionnaires were mailed to the sample firms. Out of 500 sample firms, a total of 114 questionnaires were usable, producing a response of between 22.8% percent. The response rate for manufacturing firms is 27.33% and that for hi-tech manufacturing firms is 16.00%.

Table 1 show the basic attributes of the respondents, including eight major items in this study: (1) industry, (2) history, (3) capital, (4) number of employees, (5) education, It is shown that more than 71% of sample firms belong to manufacturer sector. More than 52% of the sample firms operate less than 20 years. More than 77% of the sample firms, their capital are less than 1 billion NT dollars. More than 76% of the sample firms, their total numbers of employees are less than 500 persons (Table 1).

Table 2 shows the characteristics of TMT, the mean number of TMT is approach 10 persons where female members are around 2-3 persons and males still are the majorities, about 7-8 persons. The average between TMT members are around 43-44 years old and the average eldest age is around 54 years old and the average youngest member age is around 36 years old. To the functional background, the very majorities of TMT members are specialized in business which is 43 % and science major is only about 7 %. Most of the TMT members in their firm tenured averagely 13-14 years, the average long est is 19 years and the

Table 1: Characteristics of the Respondents (n=114)

Question	Frequency	Percentage (%)
Industry		
Hi-tech	32	28.07
Manufacturer	82	71.92
History		
Less than 5 years	13	11.40
6 to 10 years	16	11.40
11 to 15 years	18	14.04
16 to 20 years	23	15.79
21 to 30 years	13	20.18
More than 30 years	31	27.19
Capital		
Less than 50 millions	37	32
Over 50 millions to 150 millions	19	17
Over 150 millions to 500 millions	21	18
Over 500 millions to 1billion	11	10
Over 1 billion to 50 billions	13	11
More than 50 billions	13	11
Number of Employees		
Less than 100 persons	53	46
101 to 500 persons	34	30
501 to 1000 persons	6	5
1001 to 5000 persons	11	10
More than 5000 persons	10	9

shortest is 7 years. Furthermore, the educational background of TMT is in order from 26.52 %, 49.32%, 19.94% and 4.21% that we can tell most of the TMT members have university degrees but only few percent of them get doctor degree.

agement team members tenure and age. ANOVA would be used to examine the differences of research constructs under different types of TMT organizational culture. The following shows the results:

Table 2: Characteristics of TMT

Question	Mean	Std. Dev.
Number	9.95	9.44
Male	7.50	7.12
Female	2.88	6.27
Average Age	43.67	8.29
Oldest Age	54.11	9.70
Youngest Age	35.95	8.21
Functional Background	40.56	26.70
Business College	43.97	27.87
Science College	7.50	7.12
Average Tenure	13.54	7.33
Longest Tenure	19.40	9.76
Shortest Tenure	7.73	6.76
Education Background		
High school Degree	26.52	32.88
University Degree	49.32	30.96
Master Degree	19.94	22.67
Doctor	4.21	10.42

4.2. Comparisons of Research Constructs under Different Level of TMT Characteristics and Different Types of TMT Organizational Culture

One of the purposes of this study is to verify the differences of the research constructs under disparities of TMT characteristics and TMT organizational Culture. T-test would be used to examine the high difference group and low difference group of Top man-

Here, the tenure is measured by means of the longest tenure of TMT member in their firm minus the shortest tenure of TMT member and age is measured as well. We adopt K-means method (nonhierarchical cluster analysis) to divide TMT tenure into two groups and so does TMT members age. Table 3 shows the result that there is no significant difference in the research constructs.

Finkelstein and Hambrick (1990) find out the longer tenure the firm is, the higher risk –avoidance orientation TMT would be. Senior TMT members tend to be more imitative but young TMT members tend to be more innovation on decision-making process (Vroom & Pahl, 1971). Wierseman and Bantel (1992) point out the tenure heterogeneity may lower the informality and interaction (ORielly et al., 1993) between TMT members. However, in the study there is no significant difference between low divergence and high divergence tenure group. So it is not appropriate to adopt tenure as a grouping variable in the research constructs.

and the low age divergence. Table 4 shows the result. High age divergence of TMT has significant difference in risk-taking ($t=1.738$, $p=0.085$) and autonomy ($t=1.796$, $p=0.075$), and competitive aggressiveness ($t=2.041$, $p=0.044$), which belong to the dimension of entrepreneurial orientation. Hence, the high age divergence of TMT group has a tendency to take bold actions in new entry such as venturing a new business or unknown market than the low divergence of TMT age group. The high age divergence of TMT also tends to let an individual or team aim at bringing forth a business concept or vision and carrying it to complete the mission independently than the low age diver-

Table 3: T-Test of high and low difference group of TMT members tenure

Dependent Variable	TMT Tenure				T Value	P value
	1Low tenure divergence (n=73)		2High tenure divergence (n=41)			
	Mean	SD	Mean	SD		
Absorptive Capacity	4.890	1.161	5.171	1.243	1.206	0.230
Core Competence						
Efficiency	4.445	1.249	4.317	1.691	-0.462	0.645
Quality	4.370	1.181	4.138	1.418	-0.934	0.352
Innovation	4.740	1.167	4.585	1.449	-0.620	0.536
Customer Responsiveness	4.890	1.197	4.683	1.331	-0.853	0.396
Entrepreneurial Orientation						
Proactiveness	4.671	0.944	4.951	1.413	1.265	0.208
Risk-Taking	5.205	1.067	5.268	1.265	0.282	0.779
Competitive Aggressiveness	4.822	1.110	4.634	1.655	-0.723	0.471
Autonomy	5.342	1.304	5.341	1.667	-0.004	0.997

We use K-mean method (nonhierarchical cluster analysis) to divide TMT tenure into two groups. The two groups, one is that age divergence tends to be high and the other tends to be low; thus, we name the two groups as the high age divergence

and the low age divergence of TMT does. Furthermore, according to the result, we can tell the high age divergence of TMT in response to threat tends to higher than the low divergence of TMT age group. As a result, hypothesis1-1 is partial supported.

Table 4: T-Test of high and low divergence groups of TMT members age

Dependent Variable	TMT Age				T Value	P value
	1Low age divergence (n=37)		2High age divergence (n=77)			
	Mean	Sd	Mean	Sd		
Absorptive Capacity	4.779	1.004	4.944	1.276	0.688	0.493
Core Competence						
Efficiency	4.616	1.178	4.922	1.049	-1.344	0.184
Quality	4.980	1.161	5.221	1.087	-1.059	0.293
Innovation	4.622	1.409	4.855	1.206	-0.865	0.390
Customer Responsiveness	5.135	1.287	5.420	1.397	-1.075	0.286
Entrepreneurial Orientation						
Proactiveness	4.095	1.490	4.545	1.367	1.601	0.112
Risk-Taking	3.991	1.206	4.429	1.283	1.738	0.085*
Competitive Aggressiveness	4.108	1.094	4.604	1.268	2.041	0.044**
Autonomy	4.486	1.226	4.935	1.259	1.796	0.075*

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

We adopt two-stage cluster analysis involving hierarchy cluster analysis and K-means method (nonhierarchical cluster analysis) to divide TMT organizational culture into four groups.

The result of the cluster analysis is shown in Table 5. According to Table 5, it shows that group one has significant higher scores than those of group two, those of group three, and then those of group four. Therefore, we name group one as high Incubator group (n=32), group two as high Guided Missile group (n=24), group three as high Eiffel Tower group (n=30) and group four as high family (n=38). The p-values of all four cultures are extremely significant.

characterized by high Incubator, firm shows more risk-taking under uncertainty and more anonymous that firm would tend to delegate to individuals to achieve the mission. Besides, high Eiffel Tower culture tends to be more competitive aggressiveness (P=2.502, F=0.063) in entrepreneurial orientation dimension than the other three. This implies that when TMT organizational culture is characterized by high Eiffel Tower, firm shows more competitive aggressiveness to outperform its rival and perform a combative posture and a forceful response to rivals actions. Moreover, high Incubator culture tends to more emphasize on efficiency (F=2.325, P=0.079) in core competence

Table 5: Cluster Analysis of TMT organizational culture

Name of factor	1High Incubator (n=32)	2High Guided Missile (n=24)	3High Eiffel Tower (n=30)	4 High Family (n=38)	F-value	P-value	Duncan
Incubator	35.125	14.375	13.750	15.789	42.887	0.000	(324,1)
Guided Missile	24.813	52.917	20.500	17.895	89.779	0.000	(43,31,2)
Family	20.219	17.917	16.250	48.026	88.057	0.000	(321,4)
Eiffel Tower	19.844	14.792	49.500	18.289	77.413	0.000	(24,41,3)

Table 6: Comparisons among Respondents with Different Levels of TMT Organizational Culture

Name of factor	1High Incubator (n=32)	2 High Guided Missile (n=24)	3 High Eiffel Tower (n=30)	4High Family (n=38)	F-value	P-value	Duncan
Absorptive Capacity	5.146	5.049	4.492	4.785	1.494	0.220	(3421)
Core Competence							
Efficiency	5.169	4.967	4.640	4.537	2.325	0.079*	(4321)
Quality	5.383	5.396	4.928	4.863	1.850	0.142	(3412)
Innovation	4.994	4.842	4.740	4.579	0.635	0.594	(4321)
Customer Responsiveness	5.750	4.994	5.150	5.053	1.499	0.219	(4312)
Entrepreneurial Orientation							
Proactiveness	4.781	4.417	4.375	4.079	1.441	0.235	(3421)
Risk-Taking	4.656	4.292	4.433	3.895	2.274	0.084*	(423,231)
Competitive Aggressiveness	4.719	4.479	4.750	4.026	2.502	0.063 *	(42,213)
Autonomy	5.323	4.903	4.383	4.482	3.658	0.015**	(342,421)

The MANOVA test results are shown in Table 6. High Incubator culture tends to be more risk-taking (F=2.274, P=0.084) and more anonymous (F=3.658, P=0.015) in entrepreneurial orientation dimension than the other three cultures. This means that when TMT organizational culture is

dimension than the other three. This means when TMT organizational culture tends to be high Incubator, firm emphasizes greatly on efficiency. Hence, hypothesis 1-5 is partial supported. In sum, only entrepreneurial orientation would show the difference in the constructs of organizational,

age and tenure. The low sample response rate may be the arch-criminal. Low sample response rate would cause the unbalance of culture evaluation to our research constructs.

4.3. Structural Equation Model (SEM)

The purpose of this study is to find out the relationships among TMT management team demography, and absorptive capacity, core competence, entrepreneurial orientation and management performance and to investigate the fitness of the research framework. For such an objective, structure equation model is employed to test the interrelationships of all the variables in the entire model. The proposed structural equation model is shown in Figure 2.

Before evaluating the structural or measurement models, the overall fit of the model to ensure that the model should be evaluated. In this study, five indices were used to test the fit of the model. The first one was the chi-square test, the essential for the nested model comparison. The chi-square value of 78.363 with 77 degrees of freedom isn't statistically significant at the 0.435 significance level. Thus, the research has consistency with the design model (as shown in Figure 2) and the actual model. However, we must also note that the chi-square test becomes more sensitive as the number of indicators rise. With this in mind, other measures were also examined.

The rest of the fit indices adopted in this study were the root mean square residual (RMR), the goodness of fit index (GFI), and the adjusted goodness of fit index (AGFI). The smaller the RMR is, the better the fit of the model. A value of 0.05 is suggested as a close fit (Arbuckle & Wothke, 1999). GFI and AGFI will not be influenced by the sample size explicitly and they were adopted to test how much better the model fits than no model at all. A very good fit of research model would require GFI and AGFI to be higher than 0.9 (Arbuckle & Wothke, 1999). The quality of the a priori alternative models should rely on the fit indices. However, it does not necessarily mean that one model is superior or the corrected causal model. Another important criterion for the quality of the model is the plausibility criterion (Joreskog & Sorbom, 1994). It means that the path coefficients in the model adhere to the general theoretical conception and to the hypotheses. Therefore, a model that fits the data well, but with many unsupported hypothesized paths, cannot be defined as correct. Hence, the fit indices and the theoretical predictions should be taken into consideration.

According to the criterion above, the best model is tested in this study. It displays the fit indices of the model. It shows significant GFI is 0.918, AGFI is 0.872 with quite high chi-square

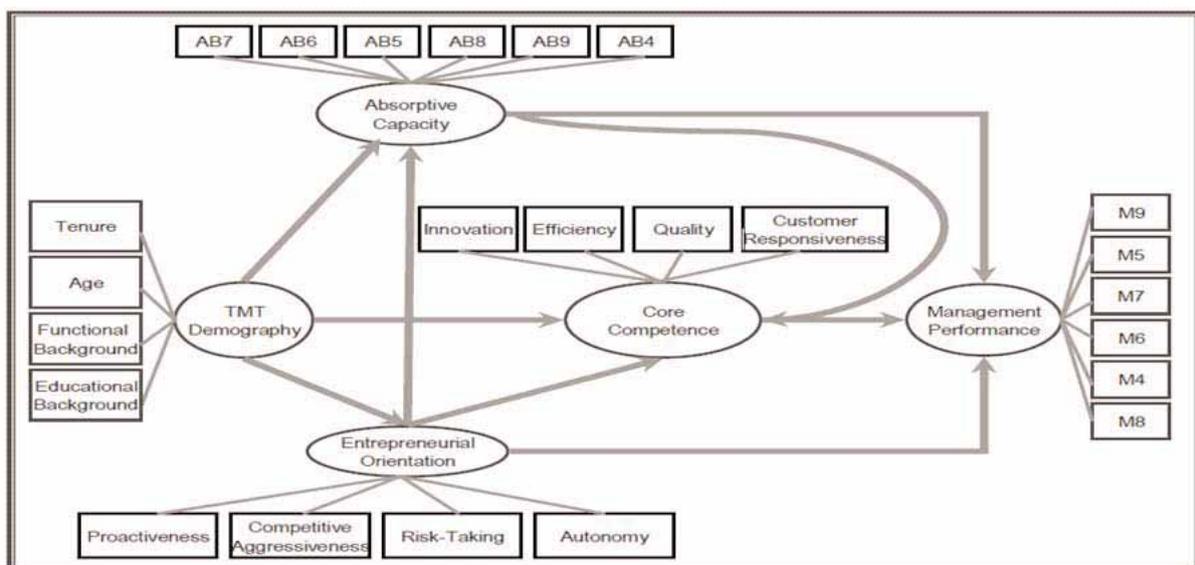


Figure 2: Structural Equation Model of this Study

number (78.363), the GFI and AGFI indices indicate moderate fit of this model. As the overall goodness of fit is promising, it is encouraged to further identify the magnitudes and significance of the path structural coefficients of the model. A further evaluation of the model indicates that Entrepreneurial Orientation has a significant influence on Absorptive Capacity ($\beta=0.595$) which is consistent with hypothesis 2-2. Furthermore, Entrepreneurial Orientation and absorptive Capacity both have a significant impact on Core Competence ($\beta=0.333$, $\beta=0.609$) which are consistent with hypotheses 2-1 and 2-3. Finally, Entrepreneurial Orientation and Core Competence both have a significant influence on Management Performance ($\beta=0.358$, $\beta=0.367$) which are consistent with hypotheses 3-1, 3-3.

These results seem to indicate that the interrelationships among Top management team Demography, Absorptive Capacity, Entrepreneurial Orientation, Core Competence and Management Performance are significant specifically. Absorptive Capacity is significantly influenced by Entrepreneurial Orientation. Entrepreneurial Orientation is significantly influenced by TMT Demography. Besides, Core Competence is significantly influenced by Absorptive Capacity and Entrepreneurial Orientation. Finally, Management performance is significantly influenced by Core Competence and Entrepreneurial Orientation. The result shows that Entrepreneurial Orientation is affected by TMT functional background diversity and Educational background Level. What types of Entrepreneurial Orientation is significant affected by firms TMT educational and functional background divergence. Besides, organizational absorption is related to entrepreneurial orientation. What to absorb or how to absorb the knowledge depends on the different types of entrepreneurial orientation in the firms.

With an acceptable goodness of fit of the model, it seems to suggest that, to enhance management performance, firms should keep core competence especially on Innovation, Efficiency, and quality and keep bright attitude toward entrepreneurial orientation especially on autonomy, risk-taking, and competitive aggressiveness while facing new challenge.

5. Conclusions and Suggestions

5.1 Research Conclusions

The major objectives of this study are to identify the interrelationships among absorptive capacity, core competence, entrepreneurial orientation and management performance.

The first conclusion is that there are significant relationships among TMT characteristics, absorptive capacity, entrepreneurial orientation and core competence. The results indicate that TMT age divergence has significant differences in entrepreneurial orientation. Besides, the results also show that TMT functional background divergence and educational background level would highly significant influence on entrepreneurial orientation. Furthermore, the results also provide TMT functional background divergence and educational background level are highly positive association with core competence. Finally, TMT educational background level has also highly significant impact on absorptive capacity. In sum, those two demographic traits would show significant differences on entrepreneurial orientation, absorptive capacity and core competence.

The above conclusion may have the following managerial implications. First, as the literature review in chapter 2, people in different cohort groups have different organizational experiences (O'Reilly, 1983) and thus are likely to be heterogeneous with respect to attitudes and values (O'Reilly & Pfeffer, 1984). The results in the study have shown that the distribution of TMT composition would profoundly affect the organizational absorptive capacity, core competence and entrepreneurial orientation. TMT members play a critical role in organization manipulation. They create organizations belief, vision, and handle the directions of strategic planning. Hence, their decisions are highly related to the next step of their organization, and strongly induce organizational learning absorption in a way. Likewise, the decisions are highly associated with the forceful attitude toward the new entry whether or not a new market or a new business. Second, TMT functional background and educational background should be gained more emphasis since the more diversity of TMT functional background inspires the better creativities. This is also in line with Bantel (1989) that TMT members composed of dissimilar types of curricula benefit to bring to the problem-solving

task and groups will be more effective when TMT individuals have variety of skills, knowledge, ability and perspectives (Wanous & Youtz, 1986). By the same token, higher levels of education of TMT members are associated with a team's ability to generate and implement creative solutions to complex problems and to innovate, and to learn (Bantel, 1989).

The second conclusion is TMT organizational culture would have differences in entrepreneurial orientation in terms of risk-taking, autonomy under high Incubator culture. In addition, high Eiffel Tower culture would have significant differences in competitive aggressiveness. The above conclusion may have the following managerial implications. First, the result of the study indicates that when TMT organizational culture is characterized by high Incubator, their attitudes toward entrepreneurial orientation are likely to be more risk-taking and autonomy. These are compliant with the previous research of Trompenaars and Woolliams (2003) that incubator-type organizational culture typically is entrepreneurial and flexible control. Second, when a TMT organization culture is characterized by high Eiffel Tower, their attitudes toward entrepreneurial orientation are likely to be more competitive aggressiveness. The firm would seek for the face-to-face competition in order to achieve the goal. Trompenaars and Woolliams (2003) note that Eiffel Tower is highly task orientation. In such traits, when individuals face a new task, they only seek how to complete the task and accumulate skills. Third, Hodgetts and Luthans (2000) note that corporate culture is the standard, language, core value and philosophy of organizational behavior. TMT members' manner would have great influence on shaping organizational culture. The association between TMTs' manner and organizational culture decides the attitudes toward learning, absorption, the tendency to entrepreneurial orientation and what core competence of the firm would be. When TMT forms the organizational culture, they need to create a learning organizational atmosphere so that throughout sharing, the organization can act on the belief top-down thoroughly and further lead the organization to be more competitive.

The third conclusion is that there are significant relationships between absorptive capacity,

entrepreneurial orientation, core competence and management performance. It indicates that there is a strong positive relationship between absorptive capacity and management performance. In addition, there is a partial positive relationship between entrepreneurial orientation in terms of proactiveness, risk-taking, competitive aggressiveness, and autonomy and management performance. Competitive aggressiveness and autonomy of entrepreneurial orientation show the positive effect to management performance but the other factors of proactiveness and risk-taking do not have significant relationships to management performance. Besides, there are also positive relationships between core competence in terms of efficiency and innovation though they do not have significant relationships between the other two factors, quality and customer responsiveness of core competence.

There are several managerial implications from the above results. First, absorptive capacity represents a firm not only to assimilate new external knowledge but also the ability to apply it to commercial ends and thus create profits. Hence, in the findings of the study, we find that the better the absorptive capacity is, the better the management performance is. This finding is also compliant with Tsai (2001) that an organizational unit's absorptive capacity is positively related to its business performance. Besides, Cohen and Levinthal (1990) propose that a unit with high absorptive capacity is likely to successfully commercialize its new products and thus apply new knowledge to improve its business operations. Zahra and George (2002) also investigate there is a positive relationship between absorptive capacity and corporate outcomes. The increments to an organizational knowledge base would lift its business outputs. Furthermore, firms must highlight the importance of sharing whether or not firm-specific or firm-required knowledge within themselves. Second, when firms tend to be more competitive aggressiveness and autonomy, they would gain better performance. This is supported by prior researches that have suggested an EO is a key for organizational success (Lumpkin & Dess, 1996). Covin and Slevin (1989) also find a positive relationship between a strong entrepreneurial orientation and higher performance. However, the constructs of entrepreneurial orientation vary and

prior research suggest that entrepreneurs simply don't see the risks that others see, or alternatively, they see non-entrepreneurial behavior as more risky so it may be the main reason that risk-taking in the study doesn't seem significant. Although researchers show a firm would exhibit both competitive aggressiveness and proactiveness but Lumpkin & Dess (2003) suggest these two dimensions may vary independently of each other in a given context and relate to performance. This finding implies that when firms tend to be more active to competition and willing to delegate to individuals the firm performs better performance and an effective entrepreneurial orientation would be a good example to implement strategic management or planning. Third, core competence has direct influence on management performance which is in line with Markides (1994) that core competences have a pivotal role to play in the process of corporate performance. In our research, efficiency and innovation seem to receive more concern by the sampling firms, but quality and customer responsiveness do not. The rationale behind the results lies in the industry of the sample firms. Most of our sampling firms are hi-tech and traditional manufacture industries, which may treat efficiency and innovation as more important factors. In contrast, service industries incline to be more careful with customer interaction, responsiveness and the quality. Each firm has focused on different core competences according to the interior needs and exterior environment. When firms develop their own core competence it would not only lower the new cost but accelerate the long-term competitive advantages and create maxima value to the firm.

The fourth conclusion can be drawn from this study is that there are significant relationships among entrepreneurial orientation, core competence and absorptive capacity. The result of the study indicates a positive relationship between entrepreneurial orientation and absorptive capacity. Besides, there is an interesting phenomena that competitive aggressiveness and autonomy shows a significant relationship on core competence, but competitive aggressiveness doesn't show significance on absorptive capacity. Instead, proactiveness and autonomy show a significant relationship on absorptive capacity but proactiveness doesn't show a significant relationship on competitive aggressiveness.

Several managerial implications can be inferred from this result. Entrepreneurial orientation has been used to refer to the firm's strategy-making processes and styles in entrepreneurial activities (Lumpkin & Dess, 1996). First, firms engage in pursuing new activities, it requires more knowledge to prepare, to evaluate and to implement so that it can lower the risk and failure. Second, there is also a positive relationship between entrepreneurial orientation and core competence. This indicates that entrepreneurial orientation would increase core competence of its firm. The importance of entrepreneurial orientation is that entrepreneurship is the major accelerator of a firm's growth. A firm should cultivate entrepreneurial orientation because the higher entrepreneurial orientation the better awareness of environmental change and this leads to enhance a firm's core value and sustain their competitive advantages. Third, according to the result of the study, it is found that there is a positive relationship between absorptive capacity and core competence. This result shows that the better absorptive capacity creates the firmer core competence. This is also copes with Zahra & George (2002) that absorptive capacity enables the firms to reconfigure its resource base and achieve the competences. Core competence provides also the unique competitive advantage of a firm; hence, firms need to acquire and punctuate in renewing knowledge and skill to compete in changing markets so that it can bring more opportunities and sustain competitive advantages than others. Fourth, according to Lumpkin and Dess (2003), they categorize proactiveness as the response to opportunity and competitive aggressiveness as the response to threat. When TMT members face threats, they are apt to react through enhancing the core competence within the firm but when they face new opportunities, instead, they are likely to react through enhancing absorptive capacity. This shows that, when TMT encounter a new opportunity, they would absorb new knowledge such as resources, skills and information first. On the contrary, TMT enhance their own core competences such as efficiency, quality, innovation and customer responsiveness when they face the threats first.

In summary, the conceptual models as developed by this study has served as a useful frame-

work for academicians and practitioners to evaluate the interrelationships among absorptive capacity, entrepreneurial orientation, core competence and management performance. The hypotheses as inferred and test in the study do confirm the interrelationship among the above research constructs.

5.2 Research Suggestion for Future Research

Although the result of this study is fruitful and these results may contribute to the existing literature for further validation, several suggestions could be made for academicians and business practitioners.

First, this study adopted the cross-sectional research to empirically test the underlying relationships and hypotheses. The cross-sectional is superior in capturing statistically significant findings and exploring the difference between several groups. *Second*, this study adopted a survey methodology by mailing the questionnaire that is hi-tech or traditional manufacturing industries. Future research can take other industries into account.

Third, the applications of the idea of entrepreneurial orientation inhere in core competence is a new concept. Although, there are a plenty of studies that have been empirically tested for absorptive capacity, there still have a lot to investigate. Further studies can include potential absorptive capacity (PACAP) and realized absorptive capacity (RACAP) into the research framework to elaborate the phenomena. *Fourth*, empirical validation for the integrated framework is not well established. Even though most of the framework and the relationships between variables have been proved to be significant the comprehensive model using LISREL test seems to indicate that there are still plenty of rooms to revise and modify results of this analysis and further validation may be required.

Fifth, the response rate of this study is low. Further efforts, should maintain the reasonable rate. More effort should also made to perform a representative sample and to confirm whether the response error and non-response errors results in non-significant test. *Sixth*, further research could extend the industries category to study that different industries could contribute different entrepreneurial orientation especially in proactiveness and competitive aggressiveness. ♦

REFERENCES:

1. Alderson, S. (1993). *Reframing management competence: focusing on the top management team*. Personnel Review, 22(6), 53-62.
2. Bantel, K.A. & Jackson S.E. (1989). *Top management and innovations in banking: does the demography of the top team make a difference?* Strategic Management Journal Summer Special Issue, 10,107-124
3. Bose, U. (2015). *Design and evaluation of a group support system supported process to resolve cognitive conflicts*. Computers in Human Behavior,49, 303–312
4. Carpenter, M. A. & Sanders, WM. Gerard (2002), *Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance*. Strategic Management Journal, 23, 367-375.
5. Carpenter, M. A. (2002). *The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance*.
6. Chanvarasuth, Pisit&Ravichandran, T. (2003). *Absorptive capacity and strategic Alliances in the supply chain context*. Institute of Electrical and Electronics Engineering, 340-344.
7. Cohen, W. M. &Levinthal, D.A. (1989). *Innovation and learning: two faces of R&D*. Economic Journal. 99, 569-596.
8. Cohen, W. M. &Levinthal, D.A.(1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, 35,128-152.
9. Covin, J.G., &Slevin, D.P. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. Strategic Management Journal, 10, 75-87.
10. Daft, R. L. (2004), *Organization theory and design (8th ed.)*. New York: South-Western.
11. Goll, I., S., Rakesh, B. &Tucci, L. A. (2001). *Top management team composition, corporate ideology, and firm performance*. Management International Review, 41(2), 109-128.
12. Hambrick, D.C. & Mason, P.A.(1984). *Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
13. Hitt, M.A. & Tyler, B.B. (1991). *Strategic decision models: integrating different perspectives*. Strategic Management Journal, 12(5), 327-351.

14. Hodgett, Richard M. & Luthans, F. (2002). *International management culture, strategy and behavior*. Ohio: Irwin McGraw-Hill.
15. Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2013). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. *Journal of Business Research*, 67 (2014) 1609–1621
16. Homberg, F & Bui, H. T. M. (2013). *Top Management Team Diversity: A Systematic Review*. *Group & Organization Management*, 38(4), 455–479
17. Kisfalvi, V. & Pitcher, P. (2003), *Doing what feels right: the influence of CEO character and emotions on top management team dynamics*. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42-66.
18. OMarkides, C. C. (1994). *Related diversification, core competences and corporate performance*. *Strategic Management Journal*, 15, 149-165
19. Martinez, E. A. (2015). *Organizational Culture and Performance*. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 105(5), 331–335
20. Murry, A. I. (1989). *Top management group heterogeneity and firm performance*, *Strategic Management Journal Summer Special Issue*, 10, 125-141
21. Pegels, C. C., Song, Y. I. & Yang, B. (2003). *Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 21, 911-923.
22. Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 270-581.
23. Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. In *Research in organizational behavior*, Staw B, Cummings LL (eds). Greenwich, CT, 299-357.
24. Prahalad, C. & Hamel, G.. (1990). *The core competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
25. Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design and applications*. New Jersey, Prentice Hall.
26. Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2003). *A new framework for managing change across cultures*. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375.
27. Wiersema, M. F. & Batel, K. A. (1992). *Top management team demography and corporate strategic change*. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
28. Yang, C.C. (2015). *The integrated model of core competency and core capabilities*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1/2), 173-189.
29. Zoogah, D.B., Vorab, D., Richardc, O. & Pengc, M.W. (2011). *Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 510–529.

Summary

Kể từ khi Hambrick và Mason đề ra thuyết cao cấp (upper echelon theory) vào năm 1984, vấn đề về nhóm quản trị cấp cao (TMT) đã được nhiều nhà nghiên cứu và các nhà quản trị thực tế quan tâm chú ý. Nhất là trong một thế giới năng động, đang vận hành nhanh chóng và toàn cầu hóa hiện nay, ý nghĩa của TMT đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. TMT là linh hồn của tổ chức do họ đưa ra những quyết định chiến lược, có tác động tới tương lai của doanh nghiệp. Hơn nữa, hiệu quả cao bắt nguồn từ khả năng học hỏi của doanh nghiệp, thái độ đối với các hoạt động của doanh nhân và sự tập trung vào năng lực cốt lõi. Tất cả những yếu tố này đều có ảnh hưởng tới đặc điểm của TMT. Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích tổng hợp những lý thuyết liên quan để phát triển mô hình nghiên cứu toàn diện cũng như tìm hiểu mối quan hệ giữa đặc điểm của TMT, khả năng tiếp thu, năng lực cốt lõi, định hướng doanh nhân và hiệu quả quản trị.

Thông qua khảo sát từ bảng câu hỏi, kết quả nghiên cứu cho thấy nền tảng chức năng đa dạng và trình độ học vấn của TMT có tác động đáng kể tới khả năng tiếp thu của doanh nghiệp. Ngoài ra, định hướng doanh nhân và khả năng tiếp thu có tác động lớn tới năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cũng đề xuất những công ty có định hướng doanh nhân, khả năng tiếp thu và năng lực cốt lõi cao hơn thường có nhiều khả năng đạt được hiệu quả quản trị tốt hơn.