

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: một số vấn đề lý thuyết và gợi ý chiến lược cho doanh nghiệp Việt Nam

NGUYỄN NGỌC THẮNG

Trong thế kỷ XXI, doanh nghiệp không những cần quan tâm đến lợi ích của các cổ đông mà còn phải làm thỏa mãn lợi ích của xã hội. Nhiều doanh nghiệp đã xem trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là chìa khóa giúp doanh nghiệp trên con đường hội nhập và hướng tới phát triển bền vững. Tuy nhiên, việc triển khai các hoạt động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện vẫn còn lúng túng và thụ động. Bài viết này gợi ý phương thức tích hợp trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp vào chiến lược nhằm giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh trong tương lai, đem lại lợi ích cho cổ đông và xã hội; từ đó, doanh nghiệp sẽ phân bổ và sử dụng nguồn lực nhằm mang lại lợi ích cho xã hội và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

Doanh nghiệp muốn phát triển bền vững cần có tầm nhìn chiến lược lâu dài, ổn định, gắn kết vấn đề môi trường tự nhiên và con người vào quá trình phát triển kinh doanh, cùng với đó là vấn đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (TNXHDN). Do đó, vấn đề TNXHDN đã trở thành chủ đề nóng được trao đổi và thảo luận giữa các học giả và các nhà quản trị doanh nghiệp trong những thập kỷ qua. Các trao đổi tập trung vào vai trò của doanh nghiệp trong xã hội và bản chất của TNXHDN. Kết quả của các trao đổi này là các lý thuyết về TNXHDN và kiểm định về tác động của TNXHDN đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ở cấp độ thực hành, vẫn còn sự lẫn lộn khi xem xét làm thế nào để tích hợp TNXHDN vào chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Bài viết này sẽ góp phần giúp doanh nghiệp kết hợp hiệu quả TNXHDN vào chiến lược của doanh nghiệp.

1. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

1.1. Các quan điểm khác nhau về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Thuật ngữ TNXHDN được chính thức định hình lần đầu vào năm 1953, khi H.R.Bowen công bố cuốn sách của mình với nhan đề “Trách nhiệm xã hội của doanh nhân” (Social Responsibilities of the Businessmen)

nhằm mục đích tuyên truyền và kêu gọi người quản lý tài sản không làm tổn hại đến các quyền và lợi ích của người khác, kêu gọi lòng từ thiện nhằm bồi hoàn những thiệt hại do các doanh nghiệp làm tổn hại cho xã hội. Kể từ đó, chủ đề này đã gây ra cuộc tranh luận sôi nổi giữa hai trường phái quản trị Hoa Kỳ và Châu Âu trong quản trị công ty. Nội dung chính của cuộc tranh luận xoay quanh hai vấn đề then chốt trong TNXHDN là: (i) bản chất của doanh nghiệp hiện đại, và (ii) mối quan hệ ba bên: doanh nghiệp- xã hội- nhà nước.

Đại diện nổi bật nhất cho trường phái quản trị Hoa Kỳ về TNXHDN là Milton Friedman. Trong một bài báo viết cho tờ New York Times tháng 9-1970, ông cho rằng doanh nghiệp chỉ có một trách nhiệm duy nhất là tối đa hóa lợi nhuận, gia tăng giá trị cổ đông, trong khuôn khổ luật chơi của thị trường là cạnh tranh trung thực và công bằng. Theo ông, người quản lý doanh nghiệp là những người đại diện cho chủ sở hữu/cổ đông đứng ra quản lý công ty. Họ được bầu hoặc được thuê để dẫn dắt công ty theo cách

Nguyễn Ngọc Thắng, TS., Trường đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

mà các cổ đông muốn, đa phần là làm ra lợi nhuận càng nhiều càng tốt, đồng thời tuân thủ các quy tắc xã hội cơ bản vốn đã được thể hiện trong luật và các nguyên tắc đạo đức phổ biến. Do đó, nếu người quản lý công ty muốn, anh ta có toàn quyền để thực hiện các trách nhiệm xã hội bằng thời gian và tiền bạc của cá nhân, không được sử dụng nguồn lực của công ty và nhân danh công ty.

Những người theo trường phái quản trị Châu Âu không bác bỏ toàn bộ những lập luận trên, nhưng họ đưa ra một lập luận khác cũng hết sức thuyết phục là bản thân công ty khi đi vào hoạt động đã là một chủ thể của xã hội, sử dụng nguồn lực của xã hội và môi trường, do đó có thể tác động tiêu cực tới xã hội và môi trường. Vì vậy, doanh nghiệp phải có ý thức về những tác động từ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình và có trách nhiệm với chính hành vi của mình trước xã hội.

1.2. Những yếu tố tạo nên các quan điểm khác biệt

Mặc dù chưa có những nghiên cứu đối chiếu một cách có hệ thống những quan niệm khác biệt nhau về TNXHĐN ở cấp độ quốc gia và khu vực, nhưng chúng ta có thể nhận thấy rõ có sự đối lập khá lớn giữa Mỹ và Châu Âu về TNXHĐN. Vậy chúng ta sẽ giải thích như thế nào về sự khác biệt này? Lý do thứ nhất nằm ở sự khác biệt giữa nguồn gốc đạo đức và tôn giáo trong quan niệm của người Mỹ và Châu Âu đối với quan niệm về TNXHĐN. Chính điều này tạo ra sự khác biệt trong quan niệm về cá nhân trong xã hội. Đối với người Mỹ, cá nhân phải là người chịu trách nhiệm và cá nhân luôn hành xử theo các lợi ích riêng bằng cách dựa vào thị trường như một công cụ điều tiết có lợi cho mình. Trong khi đó tại Châu Âu, cá nhân trước hết là một thực thể xã hội có trách nhiệm phục vụ người khác, luôn có sự kết hợp giữa trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể. Ở đây, người ta luôn nhấn mạnh đến trách nhiệm tập thể, đồng thời trách nhiệm tập thể thường được đặt trong

mối liên quan với tính dễ tổn thương của các cá nhân trong xã hội. Vì các quan hệ với việc bảo vệ các lợi ích cá nhân và các mối nguy cơ luôn mang tính xã hội, nên chúng thúc đẩy các cá nhân xích lại với nhau quanh lợi ích chung.

Kể đến, sự đối lập còn có thể được lý giải thông qua sự khác biệt trong quan niệm về lợi ích chung. Đối với Mỹ, lợi ích chung đã tồn tại ngay khi có cộng đồng và người ta dễ dàng nhận ra chúng nhờ vào các lực của thị trường. Tuy nhiên, đối với người Châu Âu, do nhạy cảm hơn với các xung đột, lợi ích chung được quan niệm như một thành quả chính trị đòi hỏi người ta phải tranh luận và dựa trên niềm tin vào khả năng của các cá nhân có thể vượt qua các lợi ích cá nhân để tạo nên một xã hội tốt đẹp. Chính điều này khiến người Châu Âu rất coi trọng sự cố kết xã hội. Đây chính là một trong hai mối bận tâm chính của khái niệm TNXHĐN, cùng với nguyên tắc phòng ngừa về mặt môi trường. Trong khi đó tại Mỹ, nơi sự bất bình đẳng được chấp nhận dễ dàng hơn vì nó được xem như gắn liền với hệ thống xã hội, người ta đề cao lòng từ thiện – như một phương tiện để sửa chữa những khuyết tật – chứ không chú ý tới ý tưởng phòng ngừa những hậu quả tiêu cực của hệ thống xã hội.

Hai quan niệm đối lập trên có thể giúp chúng ta giải thích được những nền tảng khác nhau giữa Mỹ và Châu Âu trong cách quan niệm về vai trò của doanh nghiệp cũng như các quan niệm về TNXHĐN. Kết quả là, đối với nhiều doanh nghiệp tại Mỹ, TNXHĐN được gói gọn trong các hoạt động từ thiện thông qua hệ thống các quỹ xã hội do các doanh nghiệp thành lập. Ngược lại, tại Châu Âu, người ta có khuynh hướng cho rằng các hoạt động từ thiện không nằm trong lĩnh vực TNXHĐN và được đặt trong khuôn khổ các hoạt động thông thường của doanh nghiệp.

1.3. Xu hướng phát triển của trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Dù có những quan điểm khác nhau về TNXHĐN giữa Châu Âu và Hoa Kỳ, TNXHĐN

đã trở thành một phong trào thực thụ và phát triển rộng khắp thế giới. Hàng vạn bài báo, nghiên cứu, sách, tạp chí, diễn đàn, trang web của các tổ chức phi chính phủ, giới khoa học, doanh nghiệp, tư vấn, báo chí và chính phủ đã và đang bàn về chủ đề này.

Người tiêu dùng tại các nước Châu Âu, Hoa Kỳ và các quốc gia phát triển trên thế giới hiện nay không chỉ quan tâm đến chất lượng sản phẩm mà còn coi trọng cách thức các công ty làm ra sản phẩm đó, có thân thiện với môi trường sinh thái, cộng đồng, nhân đạo và lành mạnh. Nhiều phong trào bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và môi trường phát triển rất mạnh, chẳng hạn như phong trào tẩy chay thực phẩm gây béo phì (junk food) nhằm vào các công ty sản xuất đồ ăn nhanh, nước giải khát có ga; phong trào thương mại công bằng Fair Trade (bảo đảm điều kiện lao động và giá mua nguyên liệu của người sản xuất ở các nước thế giới thứ 3); hay phong trào tẩy chay sản phẩm sử dụng lông thú, tẩy chay sản phẩm bóc lột lao động trẻ em nhằm vào công ty Nike, Gap.

Trước áp lực từ xã hội, hầu hết các công ty lớn đã chủ động đưa TNXHĐN vào chương trình hoạt động của mình một cách nghiêm túc. Rất nhiều hoạt động TNXHĐN đã được thực hiện như tiết kiệm năng lượng, giảm khí thải carbon, sử dụng vật liệu tái sinh, năng lượng mặt trời, cải thiện nguồn nước sinh hoạt, xóa mù chữ, xây dựng trường học, cứu trợ, ủng hộ nạn nhân thiên tai, thành lập quỹ và trung tâm nghiên cứu vắc-xin phòng chống Aids và các bệnh dịch khác ở các nước nhiệt đới và đang phát triển. Có thể kể đến một số tên tuổi đi đầu trong các hoạt động này như TNT, Google, Intel, Unilever, CocaCola, GE, Nokia, HSBC, Levi Strauss, GlaxoSmithKline, Bayer, DuPont, Toyota, Sony, UTC, Samsung, Gap, BP, ExxonMobil. Bên cạnh đó, hầu hết các công ty đa quốc gia đều xây dựng các bộ quy tắc ứng xử (code of conduct) liên quan đến TNXHĐN có tính chất chuẩn mực áp dụng đối với nhân viên của mình trên toàn thế giới.

1.4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và chiến lược doanh nghiệp

Trong mô hình hệ thống cấp bậc TNXHĐN của Carroll (1999) trong hình 1, TNXHĐN bao hàm các hoạt động kinh tế, pháp lý, đạo đức, và từ thiện có ảnh hưởng đến hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp. Một phần quan trọng trong trách nhiệm cơ bản của một doanh nghiệp là tuân thủ các yêu cầu pháp lý hoặc quy định có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không tuân thủ các quy định này tức là họ đã vi phạm luật pháp, hay nói cách khác doanh nghiệp đã thiếu trách nhiệm đối với xã hội. Vì vậy, tôn trọng pháp luật là một phần quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, tuân thủ pháp luật mới chỉ là một điều kiện tối thiểu của TNXHĐN. Thay vì tập trung vào nghĩa vụ pháp lý bắt buộc đối với doanh nghiệp, TNXHĐN sẽ có tính chiến lược nếu tập trung nhiều hơn vào các vấn đề liên quan đến đạo đức và từ thiện.

HÌNH 1: Mô hình kim tự tháp CSR của Carroll



Nguồn: Business & Society, 1999.

Theo tạp chí The Economist, TNXHĐN là một yếu tố quan trọng trong chiến lược của doanh nghiệp và nó có thể mang lại cho doanh nghiệp những lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, TNXHĐN được thực hiện không đúng hoặc tệ hơn nữa là hoàn toàn bỏ qua, có thể ảnh hưởng đến những lợi thế so sánh mà công ty đang nắm giữ trong ngành. Ví dụ, cách đây khoảng 120 năm, Công ty Standard Oil Trust đã gây sức ép buộc các nhà cung ứng đối xử không công bằng với các đối thủ cạnh tranh của mình trước sự chứng kiến của cả xã hội. Kết quả là một loạt các luật chống độc quyền được ban hành đã buộc công

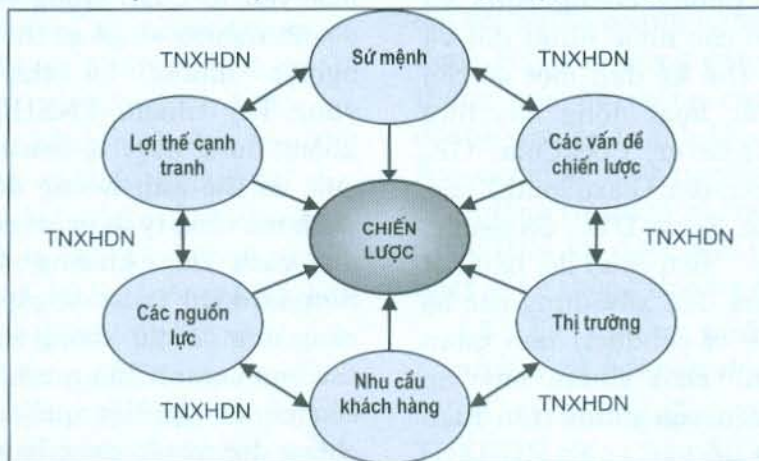
ty này phải chia nhỏ thành các công ty riêng biệt. Ngày nay, các tổ chức hoạt động xã hội như Greenpeace và Rainforest Action Network thường vận động phản đối và tẩy chay nhằm vào các doanh nghiệp mà họ cho là hoạt động không có trách nhiệm đối với xã hội. Kết quả của những sự phản đối và tẩy chay này có thể dẫn đến sự thay đổi đáng kể trong chính sách của công ty và thiệt hại cho thương hiệu. Ví dụ như sự thay đổi của hãng Shell liên quan đến sự tan rã của dàn khoan dầu Brent Spar, hay việc Citigroup đưa ra các tiêu chuẩn về môi trường khi thẩm định và xét đơn xin vay vốn.

Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải tập trung vào các hoạt động TNXHĐN mà nó đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. TNXHĐN không phải là việc cứu loài cá voi, chấm dứt đói nghèo hoặc các mục tiêu quan trọng khác không liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Thay vào đó, TNXHĐN là về các vấn đề kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện mà các bên liên quan cho là có liên quan trực tiếp đến kế hoạch và hành động của doanh nghiệp. Theo Michael Porter, giáo sư Đại học Harvard, sự giao thoa giữa giá trị kinh tế và xã hội này chính là trung tâm của bất kỳ chính sách trách nhiệm xã hội thành công nào. Vì vậy, một doanh nghiệp muốn đạt được lợi ích có tính chiến lược khi thực hiện chính sách TNXHĐN cần phải quan tâm đến cả lợi ích kinh tế và hành động có trách nhiệm.

2. Tích hợp trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp với chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược là nền tảng cho sự hình thành hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nhận thức và giải quyết các vấn đề ảnh hưởng đến khả năng đạt được sứ mệnh đề ra ban đầu. Từ đây, các sản phẩm hoặc dịch vụ được sản xuất để đáp ứng nhu cầu của thị trường thông qua sự phân bổ hiệu quả các nguồn lực sẵn có, giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững. Theo Michael Porter (1985), các khía cạnh cơ bản của chiến lược tập trung vào: (i) doanh nghiệp đang cố gắng đạt được cái gì trong dài hạn (sứ mệnh); (ii) những yếu tố bên trong và bên ngoài nào có ảnh hưởng đến khả năng đạt được sứ mệnh của doanh nghiệp trong dài hạn (các vấn đề chiến lược); (iii) doanh nghiệp nên tập trung cạnh tranh ở những thị trường nào (thị trường); (iv) những sản phẩm/dịch vụ gì cần có để đáp ứng nhu cầu khách hàng ở những thị trường đã chọn (nhu cầu khách hàng); (v) những nguồn lực nào cần thiết để cạnh tranh thành công (các nguồn lực); (vi) làm thế nào để doanh nghiệp hoạt động tốt hơn đối thủ cạnh tranh (lợi thế cạnh tranh). Vì vậy, bài viết sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam có được cách nhìn tổng quan về TNXHĐN cũng như tích hợp và lồng ghép TNXHĐN vào chiến lược của doanh nghiệp thông qua 6 khía cạnh nêu trên và được mô tả trong hình 2.

HÌNH 2: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong bối cảnh chiến lược



• *TNXHDN với sứ mệnh*

Sứ mệnh của doanh nghiệp là tuyên bố về những dự định trong tương lai của tổ chức như vì sao doanh nghiệp tồn tại, doanh nghiệp mong muốn thực hiện điều gì, hay những niềm tin và khát vọng của doanh nghiệp trong dài hạn? Sứ mệnh sẽ báo hiệu cho các cổ đông, nhà đầu tư, các bên liên quan và xã hội về dự định của doanh nghiệp. Peteraf và Shanely (1997) cho rằng ngành và cụm ngành có vai trò then chốt với sự hình thành sứ mệnh của doanh nghiệp, vì chúng giúp doanh nghiệp xác định một đường mốc giới hay điểm khởi đầu để tạo nên đặc tính kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp mặc dù cùng quan tâm đến việc thực hiện TNXHDN (tiêu thụ năng lượng sạch, tái chế, hút thuốc lá ở trẻ vị thành niên...), nhưng cách tiếp cận và khía cạnh TNXHDN có thể rất khác nhau. Ví dụ, một doanh nghiệp với sứ mệnh tạo ra những chiếc xe hiệu năng nhất thế giới chưa chắc đã sử dụng nguồn lực của mình để tìm cách giải quyết vấn đề hút thuốc lá ở trẻ vị thành niên, bởi vì sứ mệnh chỉ cho doanh nghiệp những điều mà doanh nghiệp nên và không nên làm. Sẽ là sai lầm nếu cho rằng doanh nghiệp cần tham gia vào giải quyết tất cả các vấn đề xã hội.

Cụ thể hơn, TNXHDN cần được lồng ghép vào bối cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Chỉ có như vậy TNXHDN mới phản ánh và tạo sự cộng hưởng thực sự của nó đến hoạt động kinh doanh và hoàn thành sứ mệnh của doanh nghiệp. Ví dụ, công ty The Body Shop cho rằng TNXHDN là mục tiêu căn bản tồn tại của doanh nghiệp này thông qua việc sản xuất mỹ phẩm không chỉ không gây hại đến các loài động vật, mà còn phát triển các sản phẩm chất lượng tốt nhất, sáng tạo, hiệu quả và an toàn cho người tiêu dùng. Một ví dụ điển hình khác đó là công ty kem Ben & Jerry. Công ty này đã chia sứ mệnh của họ thành 3 phần: sản phẩm, kinh tế, xã hội và được diễn giải như sau “Ben & Jerry cam kết dùng các phương pháp sản xuất thực phẩm

bền vững, an toàn, giảm thiểu ô nhiễm môi trường và hỗ trợ về kinh tế cho việc phát triển các nông trại gia đình và cộng đồng nông thôn”. Tuy nhiên, việc cố gắng cân bằng giữa sứ mệnh và mức độ thể hiện TNXHDN không phải lúc nào cũng dễ dàng và có thể dẫn đến hiện tượng doanh nghiệp bị dàn trải quá nhiều giữa nhiệm vụ chủ chốt với các hoạt động trách nhiệm xã hội.

• *TNXHDN với các vấn đề chiến lược*

Đối với doanh nghiệp, có rất nhiều vấn đề cần quan tâm nhưng không phải vấn đề nào cũng mang tính chiến lược. Theo Ansoff (1980), để một vấn đề mang tính chiến lược thì đó phải là vấn đề phát triển trong tương lai có ảnh hưởng đáng kể đến doanh nghiệp và chưa được xã hội đáp ứng. Đây thường là các những vấn đề xã hội đang hình thành và chưa được các chủ thể doanh nghiệp và các bên liên quan xác định cụ thể. Nếu doanh nghiệp nào xác định được chính xác các vấn đề này thì có thể họ sẽ có lợi thế cạnh tranh trong vai trò người đi đầu trên thị trường.

Để phân tích và xác định được những nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng này, truyền thông và ý kiến chuyên gia là những phương tiện để nhận biết sớm các dấu hiệu của nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng. Bên cạnh đó, kỹ thuật phân tích bối cảnh giúp doanh nghiệp tìm ra được những thay đổi của người tiêu dùng hay đối thủ cạnh tranh đối với các vấn đề xã hội chưa được đáp ứng. Ví dụ, sự quan tâm của xã hội Mỹ ngày càng tăng đối với bệnh béo phì ở trẻ em đã được thể hiện rõ trên các phương tiện truyền thông. Các chuyên gia thì cho rằng bệnh béo phì ở trẻ em một phần do hoạt động quảng cáo thực phẩm “junk food” gây ra. Trong trường hợp này, rất nhiều công ty thực phẩm đồ ăn nhanh có liên quan bị cáo buộc và gặp rắc rối liên quan đến kiện tụng, gây tổn hại đến danh tiếng và tổn kém chi phí của doanh nghiệp. Tuy nhiên, những công ty dự báo được nhu cầu xã hội này để gắn nó vào chiến lược của doanh nghiệp thì sẽ tránh được các rắc rối nói trên.

• *TNXHDN với thị trường*

Một thị trường là tập hợp những người mua hiện tại và tiềm năng của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Đối với doanh nghiệp, muốn tiếp cận có chiến lược đến thị trường thì họ cần phải xác định được những thị trường mục tiêu cụ thể. Mặc dù việc xác định thị trường mục tiêu là một bài toán phức tạp, lý thuyết marketing gợi ý cần xem xét các biến về nhân khẩu học, địa lý, tâm lý và hành vi người tiêu dùng. Tuy nhiên, các học giả cho rằng cần bỏ sung một biến nữa khi phân tích và xác định thị trường mục tiêu. Đó là biến động lực xã hội. Biến này dùng để phản ánh những thay đổi tiềm ẩn những kỳ vọng của xã hội. Ví dụ, trong ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống, những kỳ vọng của khách hàng về thông tin dinh dưỡng chi tiết trên bao gói sản phẩm ngày càng tăng. Chính điều này đã chỉ ra cho các doanh nghiệp trong ngành việc phát triển và tiếp thị sản phẩm như thế nào cho hiệu quả nhất.

Tương tự như vậy, trong ngành thời trang, ngày càng có nhiều người tiêu dùng quan tâm đến việc quần áo được may ở đâu và sản xuất ra trong điều kiện như thế nào. Thậm chí, người tiêu dùng tại các quốc gia phát triển còn không mua các sản phẩm được sản xuất bởi các công ty sử dụng lao động trẻ em, bóc lột lao động, hay môi trường độc hại đối với người lao động. Vì vậy, tích hợp TNXHDN một cách hợp lý vào chiến lược của doanh nghiệp có thể đáp ứng được những kỳ vọng của xã hội và quan trọng hơn, doanh nghiệp đã thấu hiểu được các nhu cầu của khách hàng mục tiêu.

• *TNXHDN với nhu cầu khách hàng*

Tạo ra giá trị cho khách hàng được coi là một khía cạnh mang tính chiến lược của doanh nghiệp. Trong khi đó các yếu tố xã hội ngày càng ảnh hưởng mạnh mẽ đến các giá trị được tạo ra cho khách hàng. Việc phân tích các nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng và các vấn đề xã hội đóng vai trò quan trọng đối với việc thấu hiểu nhu cầu khách hàng không

kém các yếu tố truyền thống khác như tuổi tác, thu nhập, vùng miền, giáo dục... Tuy nhiên, việc thấu hiểu khách hàng mục tiêu và những nhu cầu hiện tại và tiềm tàng của họ không đồng nghĩa với việc tạo ra giá trị ưu việt cho khách hàng.

Để tạo ra các giá trị ưu việt, các doanh nghiệp không chỉ đưa ra các lời mời hấp dẫn cho khách hàng hơn so với đối thủ cạnh tranh mà còn phải mang lại lợi ích vượt trên mức trả của khách hàng cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình cung cấp. Đây thực sự là một thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Theo Slater (1997), những lời mời như vậy thường là kết quả của một quá trình sáng tạo trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể xem những nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng và các vấn đề xã hội là những cơ hội cho sự sáng tạo thay vì coi chúng là nguy cơ hay bỏ qua chúng. Ví dụ, bằng việc giới thiệu đến người tiêu dùng sản phẩm mới thỏa mãn một nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng, doanh nghiệp đã hoàn thành trách nhiệm của mình đối với xã hội bằng việc đáp ứng nhu cầu xã hội trong khi vẫn tạo ra lợi ích kinh tế và lợi ích tiêu dùng.

• *TNXHDN với các nguồn lực*

Một khía cạnh chính khác của chiến lược đó là việc kết hợp các nguồn lực (hữu hình và vô hình) trong tổ chức nhằm giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh và đạt được kết quả hoạt động khả quan nhất. Để khai thác và kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp hiệu quả và có trách nhiệm, chúng ta cần phải chú ý tới đặc trưng của nguồn lực. Làm được như vậy, doanh nghiệp không chỉ thực hiện TNXHDN, mà còn thu được những lợi ích và giá trị mang tính chiến lược.

Ví dụ điển hình là một doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu và phát triển công nghệ kết hợp điện năng và nhiệt năng nhằm giúp thu hồi mức nhiệt tỏa ra từ các ống khói và chuyển nó thành năng lượng, thay cho năng lượng điện mua từ địa phương. Trong trường hợp này, lợi ích từ hệ thống kết hợp điện - nhiệt năng đã giúp cho doanh nghiệp không

những quản lý hiệu quả chi phí tiêu hao năng lượng, mà còn giảm khí thải ra môi trường. Lợi ích này sẽ lan tỏa ra cộng đồng như sự đóng góp của doanh nghiệp vào việc bảo tồn nguồn tài nguyên và bảo vệ môi trường. Ví dụ này đã chỉ cho chúng ta thấy được doanh nghiệp không chỉ tiết kiệm được chi phí về nguồn lực, mà còn hành động một cách có trách nhiệm để giải quyết những vấn đề xã hội thông qua việc sử dụng công nghệ sáng tạo phù hợp với đặc trưng của nguồn lực sẵn có.

• TNXHĐN với lợi thế cạnh tranh

Doanh nghiệp dùng lợi thế cạnh tranh của mình để thỏa mãn các nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng và các vấn đề xã hội là hoàn toàn có tính khả thi. Lợi thế cạnh tranh ở đây được xem xét dưới hai khía cạnh: lợi thế về chi phí sản xuất thấp và lợi thế về khác biệt hóa sản phẩm. Đối với lợi thế về chi phí, doanh nghiệp sản xuất một sản phẩm với chi phí sản xuất và bán hàng thấp hơn đối thủ cạnh tranh, từ đó sẽ giúp doanh nghiệp có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh và phục vụ được nhiều nhóm đối tượng khách hàng có thu nhập thấp trong xã hội. Còn đối với lợi thế về khác biệt hóa sản phẩm, doanh nghiệp có thể sản xuất ra sản phẩm nhằm thỏa mãn các nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng về sản phẩm cùng chủng loại của đối thủ cạnh tranh. Một ví dụ điển hình là công ty Whole Foods Market đã tìm cách khác biệt hóa sản phẩm đối với nạn béo phì thông qua chuỗi cửa hàng bán lẻ đồ ăn lớn nhất thế giới chuyên về thực phẩm hữu cơ có lợi cho sức khỏe. Kết quả là công ty không chỉ thành công trong việc giải quyết vấn đề xã hội (nạn béo phì) bằng cách cung cấp các sản phẩm khác biệt nhằm nuôi dưỡng và duy trì sức khỏe cá nhân, mà còn tăng doanh thu và lợi nhuận.

Ví dụ này đã chỉ ra cho chúng ta thấy được cái gì tốt cho xã hội không nhất thiết là gánh nặng cho doanh nghiệp và cái gì tốt cho doanh nghiệp không nhất thiết phải tạo ra gánh nặng cho xã hội. Bên cạnh đó, khi công

ty Whole Foods Market phát triển và sử dụng các nguồn lực phức tạp để sản xuất sản phẩm tích hợp nhu cầu xã hội, các sản phẩm này sẽ khiến các công ty đối thủ cạnh tranh khó bắt chước. Chính các nguồn lực khó bắt chước này sẽ tiếp tục giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh so với đối thủ trong cùng ngành.

3. Kết luận

Trong môi trường kinh doanh hiện đại, doanh nghiệp không những cần quan tâm đến lợi ích của các cổ đông mà còn phải làm thỏa mãn lợi ích của xã hội. Thay vì phản ứng thụ động với việc thực hiện TNXHĐN, doanh nghiệp cần xem xét các vấn đề xã hội trong bối cảnh chiến lược nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong tương lai, đem lại lợi ích cho cổ đông và xã hội. Vì vậy, nghiên cứu này sẽ giúp các doanh nghiệp tiếp cận TNXHĐN như một vấn đề mang tính chiến lược thông qua sáu khía cạnh: sứ mệnh, các vấn đề chiến lược, thị trường, nhu cầu khách hàng, các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh. Từ đây, doanh nghiệp sẽ phân bổ và sử dụng nguồn lực nhằm mang lại lợi ích cho xã hội và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ansoff, H.I. 1980. Strategic issues management. *Strategic Management Journal*, Vol.1, 131-148.
2. Bowen, H.R (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
3. Carroll Archie (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38(3), 268-295.
4. Peteraf M, Shanley M. 1997. Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, Vol.18, 165-186.
5. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
6. Slater, S.F. 1997. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(2), 162-176.