

XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH ĐỂ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

BUILDING BUSINESS CULTURE TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM

Nguyễn Văn Kỳ¹, Đinh Xuân Pháp²

¹ Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

² Vụ Tổ chức cán bộ, Bộ Công Thương

Đến Tòa soạn ngày 08/03/2021, chấp nhận đăng ngày 25/07/2021

Tóm tắt: Bài báo đã tổng hợp, phân tích những mối liên hệ giữa xây dựng văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp vừa và nhỏ. Từ thực trạng xây dựng văn hóa kinh doanh ở Việt Nam, tác giả đưa ra những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Cuối cùng, tác giả đề xuất các giải pháp cụ thể giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, xây dựng văn hóa kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp này.

Từ khóa: Văn hóa kinh doanh, năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Việt Nam

Abstract: The article has summarizes and analyzes the relationships between building business culture and corporate culture to improving the competitiveness of small and medium enterprises. From the current situation of building business culture in Vietnam, the author gives lessons learned for small and medium enterprises in Vietnam. Finally, the author recommends specific solutions to help small and medium enterprises in Vietnam, building a business culture in order to improve the competitiveness of these businesses.

Keywords: Corporate culture, competitiveness, SMEs, Vietnam.

1. GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế hiện nay, sự cạnh tranh sẽ càng gay gắt hơn. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) Việt Nam sẽ phải nhanh chóng thay đổi phương thức kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh, thích ứng với tình hình mới, nếu không sẽ thua trên chính sân nhà.

Hiện nay, các DNNVV đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn như thiếu vốn, thiếu mặt bằng kinh doanh, thiếu công nghệ, thiếu nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, cơ sở hạ tầng phục vụ phát triển còn yếu kém,

thiếu thông tin về thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh... Điều đó cho thấy rằng các DNNVV Việt Nam có khả năng cạnh tranh rất yếu bằng các yếu tố hữu hình trong khi xu hướng cạnh tranh đang có nhiều thay đổi trên thị trường từ cạnh tranh bằng các yếu tố hữu hình như cơ sở vật chất, thiết bị máy móc, công nghệ... cạnh tranh bằng các yếu tố vô hình như dịch vụ kèm theo, niềm tin của khách hàng, niềm tin của người lao động mà văn hóa kinh doanh làm nền tảng...

Các tập đoàn nước ngoài đã đưa phương thức cạnh tranh bằng yếu tố vô hình, bằng văn hóa kinh doanh vào Việt Nam, mang lại lợi ích

cho người tiêu dùng và được người tiêu dùng ủng hộ. Doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại và phát triển không thể nằm ngoài quy luật cạnh tranh này.

Kết quả khảo sát của Hội Tiêu chuẩn và Bảo vệ người tiêu dùng Việt Nam (Vinastas) cho thấy, hơn 70% người tiêu dùng Việt Nam chưa hài lòng với dịch vụ sau bán hàng. Điều tra của Vinastas cũng cho thấy hầu hết người tiêu dùng không hài lòng với thái độ của người bán hàng. Khi khách hàng khiếu nại với doanh nghiệp về việc mua phải hàng giả, 31% không được giải quyết, 49% bị doanh nghiệp đổi hàng, 20% không được giải quyết dứt điểm để kéo dài.

Bảo hành “khách” cũng là chuyện “biết trước khó nói mãi”. Khảo sát xã hội của Vinastas cho biết, với 94% khách hàng yêu cầu bảo hành, chỉ 8% doanh nghiệp chu đáo với khách hàng, 36% doanh nghiệp không có trách nhiệm bảo hành. Về thái độ giải quyết của nhân viên, chỉ có 24% vui vẻ, 42% khó chịu và 34% không tỏ thái độ. Nhiều doanh nghiệp kinh doanh hàng nhập lậu, hàng không rõ nguồn gốc, xuất xứ, chưa thực hiện nghĩa vụ bảo hành như vi phạm thời gian sửa chữa, buộc người tiêu dùng phải chịu chi phí sửa chữa, vận chuyển.

2. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ VĂN HÓA KINH DOANH DNNVV

2.1. Khái niệm

2.1.1. Khái niệm văn hóa kinh doanh

Khái niệm văn hóa kinh doanh thường được hiểu một cách rất sơ lược, đơn giản:

- Một số người lý giải khái niệm “văn hóa kinh doanh” thông qua cặp quan hệ “văn hóa trong kinh doanh” và “kinh doanh có văn hoá”.
- Trong giới nghiên cứu phương Tây phổ

biến quan niệm coi “văn hóa kinh doanh” là một dạng của “văn hóa tổ chức” (organizational culture).

“Văn hóa tổ chức”, “văn hóa kinh doanh” thường được hiểu là một tập hợp của những biểu hiện hình thức như khẩu hiệu, logo; cách chào hỏi, nói năng; các sinh hoạt văn hóa nghệ thuật trong doanh nghiệp như ca hát, nội san; các truyền thuyết, huyền thoại, tín ngưỡng của doanh nghiệp...

Văn hóa kinh doanh không chỉ giới hạn đơn thuần trong phạm trù văn hóa tổ chức, hay trong cặp quan hệ “văn hóa trong kinh doanh” và “kinh doanh có văn hóa”. Văn hóa kinh doanh là một tiểu văn hóa (subculture).

Văn hóa kinh doanh là một hệ thống của các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, trong mối quan hệ với môi trường xã hội và tự nhiên của mình.

Là một tiểu văn hoá, nó cũng có đầy đủ các đặc trưng và được xác lập trong một hệ tọa độ:

- Tính giá trị: khu biệt một doanh nghiệp có văn hóa với một doanh nghiệp phi văn hóa. Giá trị văn hóa của doanh nghiệp có giá trị nội bộ, giá trị vùng; giá trị quốc gia, giá trị quốc tế. Doanh nghiệp càng tôn trọng và theo đuổi những giá trị chung cho những cộng đồng càng rộng lớn bao nhiêu thì vai trò của nó càng lớn bấy nhiêu.
- Tính nhân sinh: đây là đặc trưng cơ bản về chủ thể cho phép phân biệt văn hóa kinh doanh với các tiểu văn hóa khác. Chủ thể văn hóa ở đây không phải con người nói chung, mà là doanh nghiệp như một loại chủ thể văn hóa đặc biệt (bên cạnh văn hóa làng xã, văn hóa đô thị, văn hóa cơ quan...). Đặc biệt vì có doanh nghiệp gia đình; doanh nghiệp vùng; doanh nghiệp dân tộc, quốc gia; lại có cả

doanh nghiệp đa/xuyên quốc gia.

Tính lịch sử (thời gian văn hóa): Quá trình hoạt động kinh doanh.

Không gian văn hóa: Môi trường xã hội: khách hàng, bạn hàng / đối tác. Môi trường tự nhiên: nơi tồn tại và hoạt động, nơi cung cấp nguyên liệu.

2.1.2. Hình thức biểu hiện của văn hóa kinh doanh

Bảng 1. Hình thức biểu hiện của văn hóa kinh doanh

Văn hóa nhận thức	Nhận thức khái quát	Triết lý kinh doanh, đạo đức, trách nhiệm... của doanh nghiệp
	Nhận thức chuyên sâu	Các kinh nghiệm kinh doanh và tri thức nghề nghiệp mà doanh nghiệp tích lũy được
	Nhận thức cảm tính	Tín ngưỡng (tổ nghề, giỗ tổ...) và những quan niệm mang tính tín ngưỡng (huyền thoại...)
Văn hóa tổ chức	Tổ chức đời sống tập thể	Văn hóa quản lý trên mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp
	Tổ chức đời sống cá nhân	TC đời sống vật chất (ăn, mặc, ở, đi lại) và tinh thần (vui chơi, giải trí, thông tin...)
Văn hóa ứng xử	Ứng xử với MT xã hội	Ứng xử với khách hàng, bạn hàng, đối tác... và cộng đồng cư dân nơi cư trú
	Ứng xử với MT tự nhiên	Ứng xử với MT tự nhiên nơi cư trú, với nguồn nguyên nhiên liệu

2.1.3. Những yếu tố cấu thành Văn hóa kinh doanh và vai trò của văn hóa kinh doanh

Văn hóa kinh doanh (VHKD) được cấu thành bởi 5 yếu tố sau:

- Hệ thống ý niệm (thế giới quan, nhân sinh quan và xã hội quan): bao gồm tập hợp những khái niệm và biểu tượng mà dựa vào đó các thành viên trong doanh nghiệp lý giải chính mình và giải thích thế giới, đi tìm đạo lý sống.
- Hệ thống giá trị liên quan đến các chuẩn mực cho phép phân biệt thật - giả, đánh giá tốt - xấu, nhận định đúng - sai trong những tình

huống hoạt động cụ thể (lý tưởng của doanh nghiệp).

- Hệ thống biểu hiện: bao gồm thể thức, hình thức trình bày, ký hiệu, biểu tượng, nghệ thuật, phong tục tập quán, lễ hội, nhà cửa kiến trúc ... mà qua đó các tình cảm, ý niệm bộc lộ ra và có thể cảm nhận một cách cụ thể, tạo nên sự đồng nhất về văn hóa trong doanh nghiệp.
- Hệ thống hoạt động: bao gồm hệ thống các tri thức công nghệ (gồm cả công nghệ quản lý), nhằm đảm bảo hiệu quả tối ưu cho các hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp.

- Nhân cách văn hóa doanh nhân (văn hóa người đứng đầu tổ chức, doanh nghiệp).

Hay nói cách khác, Văn hóa doanh nghiệp được cấu thành bởi 3 yếu tố:

- *Cấu trúc hữu hình của VHDN*: logo, đồng phục, cách sắp xếp, thiết kế, kiến trúc.
- *Những giá trị được công nhận*: chiến lược, mục tiêu sứ mệnh, quan điểm, phong tục, tập quán kinh doanh, những quy tắc, quy định chung, .
- *Những quan niệm ẩn*: quan niệm chung, niềm tin, nhận thức... được mặc nhiên công nhận.

Từ những yếu tố cấu thành nên VHKD, có thể nhận thấy văn hóa kinh doanh có những vai trò sau:

- Văn hóa kinh doanh là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, là một nguồn lực để doanh nghiệp phát triển bền vững, thúc đẩy sự hợp tác trong công việc để vươn tới thành công, thậm chí văn hóa kinh doanh quyết định ý nghĩa, việc làm của nhân viên vì nó khẳng định tính chân chính của công việc và lý tưởng của doanh nghiệp.
- Văn hóa kinh doanh định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp đã thâm nhập, thấm thấu vào toàn bộ việc làm và con người của doanh nghiệp thì

lúc đó doanh nghiệp có một sức mạnh vô cùng to lớn.

2.2. Khái niệm và tiêu chí xác định DNNVV

Việc xác định quy mô DNNVV chỉ mang tính chất tương đối vì nó chịu tác động của các yếu tố như trình độ phát triển của một nước, tính chất ngành nghề và điều kiện phát triển của một vùng lãnh thổ nhất định hay mục đích phân loại DN trong từng thời kỳ nhất định. Dưới đây là một số chỉ tiêu xác định DNNVV

Bảng 2. Chỉ tiêu xác định DNNVV nhỏ và vừa ở một số nước

Nước	Tiêu chí phân loại		
	Số lao động (người) bình quân	Tổng giá trị tài sản	Doanh thu/năm
Nhật Bản	<300 người đối với ngành sản xuất < 100 người đối với ngành bán buôn < 50 người đối với ngành bán lẻ và dịch vụ	< 100 triệu JPY (883.180 USD) < 30 triệu JPY (264.909 USD) < 10 triệu JPY (88.318 USD)	
Mỹ	< 500		
Canada	< 500		<20 triệu CAD (19.828.000 USD)
Indonesia	< 100	< 0,6 tỷ rupi (63.906 USD)	< 2 tỷ rupi (213.020 USD)
Mexico	< 250	< 7 triệu USD	
Thái Lan	< 100	< 20 triệu Baht (654.599 USD)	
Hàn Quốc	< 300 (ngành chế tạo, khai khoáng) < 200 (ngành xây dựng) < 20 (ngành dịch vụ)		

Nguồn: Tác giả tập hợp

Bảng 3. Chỉ tiêu xác định DNNVV nhỏ và vừa ở Việt Nam

Quy mô Khu vực	DNNVV siêu nhỏ	DNNVV nhỏ		DNNVV vừa	
	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động	Tổng nguồn vốn	Số lao động
I. Nông, lâm nghiệp và thủy sản	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 200 người	từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	từ trên 200 người đến 300 người
II. Công nghiệp và xây dựng	10 người trở xuống	20 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 200 người	từ trên 20 tỷ đồng đến 100 tỷ đồng	từ trên 200 người đến 300 người
III. Thương mại và dịch vụ	10 người trở xuống	10 tỷ đồng trở xuống	từ trên 10 người đến 50 người	từ trên 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng	từ trên 50 người đến 100 người

Nguồn: Nghị định 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009

2.3. Văn hóa kinh doanh với khả năng cạnh tranh của DNNVV

Để tồn tại và phát triển, DNNVV cần cung cấp cho thị trường những sản phẩm chất lượng cao, giá cả hợp lý và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đó chính là những sản phẩm có khả năng cạnh tranh trên thị trường. Các sản phẩm có khả năng cạnh tranh chỉ có thể được sản xuất và cung ứng bởi DNNVV có khả năng cạnh tranh. Do vậy, DNNVV muốn duy trì sự tồn tại và phát triển thì cần phải có khả năng cạnh tranh mạnh và bền vững. Môi trường cạnh tranh càng gay gắt bao nhiêu, DNNVV càng cần tạo dựng khả năng cạnh tranh mạnh và bền vững bấy nhiêu.

Quan niệm tương đối phổ biến cho rằng: *khả năng cạnh tranh của DNNVV chính là khả năng duy trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận của DNNVV trong môi trường cạnh tranh trong nước và ngoài nước*. Đây là dạng quan niệm “trực diện”, vì nó lấy khả năng duy

trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận làm thước đo của khả năng cạnh tranh. Mở rộng thị phần và thu được lợi nhuận cao là mục tiêu của việc nâng cao khả năng cạnh tranh của DNNVV là hoàn toàn đúng, song, quan niệm này không lý giải được DNNVV duy trì và mở rộng thị phần, tăng lợi nhuận bằng cách nào, dựa vào những yếu tố nào.

Khi nghiên cứu khả năng cạnh tranh của DNNVV, cần chú ý tới một số vấn đề cơ bản dưới đây:

- Văn hóa kinh doanh trong nghiên cứu khả năng cạnh tranh của DNNVV gắn liền với việc phân tích các yếu tố nội tại của DNNVV mà văn hóa kinh doanh đóng vai trò quan trọng với yếu tố cốt lõi là triết lý kinh doanh ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để so sánh, đối chiếu nhằm phát hiện các lợi thế cạnh tranh của DNNVV so với đối thủ. Chỉ từ đó mới có thể nhận định một cách chính xác khả năng cạnh tranh của mình. Nếu chỉ “tự so sánh với chính mình” sẽ không cho phép đánh giá một cách khách quan, chính xác khả năng cạnh tranh của DNNVV.

DNNVV lấy văn hóa kinh doanh làm nền tảng, duy trì và sáng tạo liên tục các lợi thế cạnh tranh của mình, nó sẽ luôn đi trước các đối thủ và giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh để đạt mục đích duy trì và mở rộng thị trường, gia tăng lợi nhuận. DNNVV có khả năng cạnh tranh mạnh là DNNVV có khả năng tạo dựng, duy trì và phát triển các lợi thế cạnh tranh “bền vững” - kinh doanh có văn hóa. Nếu lợi thế cạnh tranh của DNNVV được xây dựng dựa trên những yếu tố dễ sao chép và không được đổi mới, sáng tạo thì lợi thế đó sẽ nhanh chóng bị “biến mất” trước các áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt.

- Làm hài lòng khách hàng bằng các nguyên tắc ứng xử tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp. Lấy yêu cầu của khách hàng làm căn

cứ đánh giá khả năng cạnh tranh của DNNVV. Bởi lẽ nhu cầu của khách hàng vừa là mục tiêu, vừa là động lực của quá trình sản xuất – kinh doanh của DNNVV.

3. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH Ở CÁC DNNVV

Trong thời gian qua, các DNNVV đã bước đầu có quan tâm đến văn hóa kinh doanh và xác định văn hóa kinh doanh là nền tảng nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp góp phần quyết định vào sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, qua thực tiễn, các DNNVV đã bộc lộ những hạn chế, yếu kém, biểu hiện ở những mặt sau:

Đại đa số các doanh nghiệp được hỏi đều chưa xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp mình, chưa xác định được định hướng phát triển của doanh nghiệp, chưa xác định cụ thể thị trường và đặc biệt trong việc đánh giá thị trường, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp... một cách bài bản. Hầu hết các doanh nghiệp chưa xác định các mục tiêu chiến lược, mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn cho doanh nghiệp mình cũng như phương hướng, cách thức thực hiện để đạt được những mục tiêu đề ra. Các DNNVV còn lúng túng trong việc tìm hướng đi cho doanh nghiệp mình vì hầu như các DNNVV không xác định mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể, mục tiêu dài hạn, trung hạn, ngắn hạn. Vì vậy DNNVV không tạo được lợi thế cạnh tranh trong bước đầu tiên của quá trình kinh doanh đó là hoạch định chiến lược, đề ra mục tiêu và tìm hướng đi cho doanh nghiệp để đạt mục tiêu đã đề ra.

Theo nghiên cứu, hầu hết các DNNVV Việt nam khả năng cạnh tranh còn rất thấp, chủ yếu các doanh nghiệp vẫn chỉ kinh doanh theo vụ việc, theo hợp đồng sự vụ, chưa có một định hướng rõ ràng, một chiến lược, kế hoạch phát triển cụ thể, phát triển bền vững.

Nhiều doanh nghiệp chỉ nhìn nhận khả năng

cạnh tranh ở phạm vi rất hẹp, dưới góc độ cạnh tranh với vài doanh nghiệp cung cấp sản phẩm cùng loại trên địa bàn, chưa có nhìn nhận trên toàn bộ thị trường, nhìn nhận dưới góc độ sản phẩm, khách hàng... Hầu như có rất ít doanh nghiệp nhìn nhận đánh giá khả năng cạnh tranh bằng các giá trị vô hình do các nguồn lực vô hình như nhân lực, nguồn nhân lực đổi mới, uy tín của doanh nghiệp, niềm tin của khách hàng và người lao động đối với doanh nghiệp mang lại.

Đại đa số các DNNVV chưa quan tâm đến việc xây dựng văn hóa kinh doanh và chưa nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa kinh doanh đối với việc mang lại giá trị cho doanh nghiệp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hầu hết các DNNVV chưa xây dựng hệ thống chuẩn mực đạo đức làm nền tảng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các DNNVV chưa coi trọng trách nhiệm của mình trong việc bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, trả lương công bằng, bảo vệ người lao động, đào tạo phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng...

Việc chia sẻ các thông tin của DNNVV với người lao động cũng chưa được coi trọng, mọi thay đổi về chính sách đối với nhân viên, chiến lược, kế hoạch hoạt động của DN chưa được đại đa số nhân viên biết, hiểu rõ và thực hiện.

Đào tạo phát triển nhân viên cũng chưa được coi trọng trong DNNVV, để phục vụ cho công việc của mình hầu hết các nhân viên phải tự học cách thực hiện công việc được giao từ những người đi trước hoặc tự học. Rất ít các DNNVV tổ chức những khóa đào tạo cho nhân viên một cách bài bản. Nhân viên trong DNNVV đều đánh giá họ ít có cơ hội phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến.

Việc đánh giá thành tích của người lao động

chưa được coi trọng, chưa đúng lúc kịp thời, người lao động chưa quan tâm nhiều đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, chưa tham gia và chưa được tham gia vào quá trình ra quyết định của tổ chức. Hầu hết người lao động chỉ làm việc và cố gắng hoàn thành công việc được phân công và làm việc có tính chất đối phó là chủ yếu.

4. GIẢI PHÁP XÂY DỰNG VĂN HÓA KINH DOANH CHO DNNVV

4.1. Các bước xây dựng văn hóa kinh doanh

Thông thường, văn hóa kinh doanh có thể được hình thành sau khi thực hiện 4 bước xây dựng sau:

Bước 1: Phổ biến kiến thức chung: Đây là bước chuẩn bị tinh thần quan trọng cho quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Nếu chỉ lãnh đạo hiểu văn hóa doanh nghiệp thì chưa đủ. Một khi toàn thể nhân viên hiểu và thấy rõ lợi ích của văn hóa doanh nghiệp thì công cuộc xây dựng mới thành công.

Giai đoạn này tập trung vào việc phổ biến kiến thức chung về văn hóa doanh nghiệp, các yếu tố cấu thành và ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp cho mọi thành viên.

Tùy theo quy mô, doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi nói chuyện, khóa học văn hóa, hoặc phát động các cuộc thi tìm hiểu, xây dựng cơ sở dữ liệu văn hóa để nhân viên tự học. Nên chuẩn bị những nội dung cần phổ biến trong suốt giai đoạn này, từ sơ cấp đến nâng cao. Mục đích của những việc làm này là giúp các thành viên hiểu về văn hóa doanh nghiệp và nhận thức được lợi ích của nó đối với sự phát triển của bản thân và doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thuê đối tác đào tạo, hoặc tự đào tạo về nội dung này.

Bước 2: Định hình văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp không hình thành đồng

thời với doanh nghiệp. Thông thường, nó chỉ có thể được nhận ra sau 3 năm hoạt động trở lên. Giai đoạn này phải do người sáng lập và chủ trì hoặc quản lý của doanh nghiệp.

Kết quả của giai đoạn này sẽ xác định các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm: hệ tư tưởng (tham vọng và sứ mệnh của doanh nghiệp); hệ thống giá trị (triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi); tiêu chuẩn hành vi và biểu tượng của công ty.

Văn hóa doanh nghiệp là “linh hồn” của doanh nghiệp. Trong giai đoạn này, “linh hồn” đó dần dần hiện rõ. Nó sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng nhận ra bởi sự khác biệt của nó.

Bước 3: Triển khai xây dựng: Trong giai đoạn này, văn hóa doanh nghiệp cần được tiến hành từng bước nhưng đồng bộ và bền bỉ, từ việc tuyên truyền quan điểm, hệ giá trị đến việc thực hiện các chuẩn mực ứng xử, được tổ chức khéo léo. Doanh nghiệp có thể tổ chức các phong trào, phương thức tôn vinh các ứng xử văn hóa, góp phần xây dựng văn hóa đúng hướng ở bước 2.

Ở giai đoạn này, các doanh nghiệp phải đối mặt với một số thay đổi, và bước đầu có thể ban hành các quy định để có thể thực thi. Sau một thời gian, từ vị trí bắt buộc, nhân viên sẽ thực hiện một cách tự phát. Đây là một dấu hiệu của sự thành công.

Kết quả của giai đoạn này sẽ dần hình thành những đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp, giúp các thành viên nhận biết được các giá trị văn hóa của doanh nghiệp mình.

Bước 4: Ổn định và phát triển văn hóa: Bất kỳ yếu tố văn hóa nào được hoàn thiện, doanh nghiệp phải bắt tay ngay vào việc duy trì và cập nhật để không bị lạc hậu và mai một. Lãnh đạo là người quyết định văn hóa doanh nghiệp, nhưng nó có “sống” được hay không là nhờ vào sức mạnh của tất cả các thành viên.

Các hoạt động văn hóa lúc này sẽ có tác dụng tích cực như một công cụ trong quản lý và điều hành công ty. Doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các hoạt động tuyên truyền nội bộ, quảng bá ra bên ngoài, tôn vinh những cá nhân, tập thể, những cách ứng xử phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Làm cho các thành viên thấy rằng nó sẽ mất đi ý nghĩa nếu không có các yếu tố của văn hóa doanh nghiệp.

Ngày nay, để đánh giá một doanh nghiệp, ngoài thị trường, cơ cấu tổ chức... người ta còn quan tâm đến giá trị cốt lõi của nó. Đó là văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa doanh nghiệp là tài sản, là nguồn lực thì nó cũng cần khả năng sử dụng để tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, cũng như cho từng thành viên trong đó.

4.2. Xây dựng văn hóa kinh doanh lấy con người làm trung tâm

Lấy con người làm gốc là trọng tâm trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Con người ở đây không ai khác chính là nhân viên trong doanh nghiệp, khách hàng và cộng đồng xã hội. Một số điểm cần lưu ý để có thể xây dựng văn hóa doanh nghiệp thành công, lấy con người làm gốc:

Đối với người lao động, doanh nghiệp cần bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm của người lao động để khơi dậy lòng say mê, chủ động, sáng tạo của họ. Cần phải giáo dục, giáo dục người lao động, để họ coi doanh nghiệp là “ngôi nhà” của cá nhân mình, từ đó trở thành nhận thức chung của cả tập thể và tạo nội lực phát triển doanh nghiệp. Để người lao động thực sự gắn bó với doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp cần có cơ chế quản trị hợp lý, đảm bảo những người có công với sự phát triển của doanh nghiệp được tôn trọng và hưởng lợi ích vật chất thỏa đáng. Xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra.

Đối với khách hàng, trước hết doanh nghiệp cần phải bắt đầu từ khái niệm khách hàng vì suy cho cùng, kinh doanh hướng tới thị trường là hướng đến khách hàng. Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng là yếu tố tiên quyết, sau đó là của doanh nghiệp.

Có một câu chuyện "thật như đùa" của một doanh nghiệp: Khi thấy khách hàng quay lưng "bỏ đi", ông chủ của một doanh nghiệp nào đó không lý giải được vì sao sản phẩm của mình tốt, công ty có nhiều nhân lực tài giỏi nhưng vẫn không giữ được chân khách hàng. Cá nhân anh thấy nhân viên công ty mình có điều gì đó khác lạ khiến hầu hết họ đều "không cười được" khi giao dịch. Sau đó, anh lên kế hoạch huấn luyện nhân viên "cười", nếu nhân viên nào không cười khi thực hiện giao dịch sẽ bị sa thải. Sau những ngày "tập cười" nghiêm túc, dịch vụ bán hàng của công ty tốt hơn rất nhiều, được khách hàng phản hồi tích cực hơn, số lượng hợp đồng nhiều hơn, lợi nhuận của công ty vì thế cũng tăng lên đáng kể. .

Từ câu chuyện trên có thể thấy, doanh nghiệp muốn phát triển thì bên cạnh sản phẩm, nguồn nhân lực tốt còn phải biết làm hài lòng khách hàng thông qua chất lượng dịch vụ bán hàng. Ngoài tài năng, kỹ năng, nhân viên cần có tâm hồn cống hiến, luôn có ý thức làm hài lòng khách hàng.

Cuộc đua phát triển dịch vụ, thu hút khách hàng, giành thị phần luôn là một bài toán khó. Chỉ những doanh nghiệp biết đặt lợi ích của người tiêu dùng lên hàng đầu, xây dựng và thực hiện tốt văn hóa doanh nghiệp mới có thể trường tồn.

4.3. Xây dựng và nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, nhận thức về văn hóa kinh doanh lại càng quan trọng và cần thiết, bởi trong tư duy của các

nhà doanh nghiệp Việt Nam hiện vẫn bị chi phối nhiều bởi sự cụ thể, tính vật thể và chưa phải là dài hạn. Thêm vào đó, những khó khăn thường nhật về kinh tế tạo sức ép và chi phối nhiều suy nghĩ trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp. Thực tế này cho thấy công việc này đòi hỏi thời gian và sự kiên trì với sự cần thiết tác động mạnh mẽ từ ngoài vào (Nhà nước, xã hội) để tạo đà và định hướng suy nghĩ. Công việc này cũng cần có một kế hoạch (hoặc chiến lược) với tầm nhìn dài hạn (từ 5-10 năm), bao gồm 2 nội dung cơ bản là truyền thông và đào tạo nâng cao nhận thức, tạo điều kiện cho sự phối hợp hành động giữa các đối tác có liên quan (Nhà nước, doanh nghiệp và các cộng đồng khác trong xã hội).

▪ Giữ gìn và phát huy bản sắc văn hóa, văn hóa doanh nghiệp Việt Nam

Bản sắc văn hóa doanh nghiệp Việt Nam là một chủ đề nghiên cứu lớn, đòi hỏi nhiều công sức và thời gian cho việc xác định. Tuy vậy, cái cốt lõi của bản sắc văn hóa doanh nghiệp Việt Nam nằm ở hệ giá trị văn hóa cần được đạt tới, theo đuổi trong hoạt động kinh doanh. Hệ giá trị này không tách rời mà dựa vào, bám rễ chắc vào các giá trị văn hóa dân tộc Việt Nam cùng với việc tiếp thu các tinh hoa giá trị văn hóa kinh doanh quốc tế.

Phát huy bản sắc văn hóa truyền thống mang tính chất đặc thù, bản sắc của doanh nghiệp Việt Nam như: tinh thần dân tộc mạnh mẽ, ý chí vươn lên rõ rệt, đức tính chịu khó, chấp nhận hy sinh quyền lợi riêng cho mục tiêu chung, sự trung thành, tinh thần năng động, sáng tạo... Ngoài ra còn cần tuân thủ và phát huy những giá trị của đạo đức kinh doanh như: sự minh bạch, trách nhiệm xã hội, trách nhiệm môi trường, ...

Bên cạnh việc nghiên cứu định tính về văn hóa doanh nghiệp còn cần được kèm theo nghiên cứu định lượng. Đây cũng là một đặc

điểm của nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp khác với các nghiên cứu về văn hóa nói chung, nhất là khi coi văn hóa doanh nghiệp như là một tài sản (vốn) đặc biệt trong kinh doanh của doanh nghiệp Trung thực là cốt lõi để xây dựng văn hóa kinh doanh.

▪ **Gắn văn hóa kinh doanh vào hầu hết các hoạt động của doanh nghiệp ở các cấp độ khác nhau**

Văn hóa kinh doanh cần phải được coi là tài sản đặc biệt của doanh nghiệp. Tài sản này không chỉ là của bản thân doanh nghiệp, mà còn là tài sản quốc gia và đều phải được xem xét ở các cấp độ khác nhau. Trước hết, ở cấp độ doanh nghiệp, ngay từ bước lập chiến lược, kế hoạch kinh doanh và đầu tư phát triển (dài hạn, trung hạn, ngắn hạn) các giá trị văn hóa doanh nghiệp phải được đánh giá và gắn liền với các hoạt động của doanh nghiệp như là các yếu tố “đầu vào” (các nguồn lực) và “đầu ra” (các kết quả gia tăng). Ở cấp độ ngành, địa phương và vĩ mô (quốc gia) các giá trị văn hóa doanh nghiệp cần được coi trọng không chỉ bởi giá trị của tài sản vô hình của quốc gia (niềm tự hào, sự tin cậy...) mà còn là nguồn lực phát triển của các doanh nghiệp, của đất nước. Do vậy, cần có chính sách rõ ràng và nhất quán từ phía quản lý nhà nước các cấp (quốc gia, ngành, địa phương) hỗ trợ, tạo điều kiện cho việc xây dựng và phát triển các giá trị văn hóa của mỗi doanh nghiệp.

4.4. Xây dựng quan niệm khách hàng là trên hết

Doanh nghiệp hướng ra thị trường nói cho cùng là hướng tới khách hàng, phải lấy khách hàng làm trung tâm, cùng với việc nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng sau đó mới nghĩ tới doanh lợi.

4.5. Nâng cao trình độ và năng lực lãnh đạo

Trình độ và năng lực của nhà lãnh đạo có vai

trò quan trọng trong việc xác định định hướng phát triển và tầm nhìn chiến lược cho doanh nghiệp của mình. Hơn nữa, nhà lãnh đạo nhờ vào trình độ và khả năng thuyết phục sẽ giúp các thành viên trong công ty hiểu và thấm nhuần những giá trị, niềm tin chung của công ty. Qua đó, tác động tích cực đến cách thức làm việc cũng như kiểm soát tốt hơn hành vi của các thành viên trong công ty. Như vậy, rõ ràng là trình độ và năng lực của nhà quản trị sẽ có tác động tích cực đến việc hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp.

4.6. Xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh theo hướng tăng cường khả năng thích ứng

Môi trường kinh doanh luôn biến đổi không ngừng và đòi hỏi các doanh nghiệp phải nhanh chóng nắm bắt được những dấu hiệu thay đổi đó. Như vậy, việc xây dựng văn hóa tổ chức theo hướng tăng cường khả năng thích ứng của doanh nghiệp thông qua sự đổi mới, học hỏi và định hướng khách hàng. Doanh nghiệp phải lắng nghe và hiểu được khách hàng của mình để từ đó đưa ra những dự đoán về mong muốn, nhu cầu trong tương lai của khách hàng.

6. KẾT LUẬN

Nâng cao năng lực cạnh tranh của các DNNVV Việt Nam là tất yếu khách quan cũng như yêu cầu bức thiết trong quá trình phát triển nền kinh tế thị trường mở để hội nhập với kinh tế khu vực và thế giới. Theo đánh giá hiện nay, năng lực cạnh tranh của các DNNVV còn rất thấp. Vì vậy, việc nghiên cứu này nhằm tìm ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các DNNVV Việt Nam đáp ứng yêu cầu của thị trường hiện nay.

Trên cơ sở kết quả khảo sát và số liệu tham khảo của các tổ chức, nghiên cứu đã tiến hành

phân tích, đánh giá thực trạng văn hóa kinh doanh và năng lực cạnh tranh của các DNNVV Việt Nam, từ đó chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế làm cơ sở đề xuất các giải pháp xây dựng doanh văn hóa cho các DNVVN Việt Nam.

Xuất phát từ xu hướng cạnh tranh trên thị trường hiện nay, đó là cạnh tranh bằng các nguồn lực vô hình, đó là giá trị niềm tin của khách hàng và nhân viên đối với doanh nghiệp. Trên cơ sở nguyên nhân của những hạn chế của DNNVV và bài học kinh nghiệm

xây dựng văn hóa kinh doanh để phát triển doanh nghiệp của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, từ đó đề xuất giải pháp cơ bản, có tính khả thi cao và khuyến nghị cần lưu ý trong quá trình xây dựng và triển khai văn hóa kinh doanh cho DNNVV Việt Nam.

Nhóm tác giả hy vọng kết quả nghiên cứu sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các DNNVV Việt Nam, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế và đẩy mạnh hội nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.TS Phùng Xuân Nhạ (chủ biên), "Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới, hội nhập quốc tế", NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2011.
- [2] Đỗ Minh Cường, "Văn hóa kinh doanh và Triết lý kinh doanh", NXB Chính trị Quốc gia, 2001.
- [3] GS.TSKH Phạm Văn Nghiên (chủ biên - nhiều tác giả), "Văn hóa và kinh doanh", NXB Lao động, Hà Nội, 2001.
- [4] PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Bài giảng: Nâng cao năng lực phát triển hệ thống nhân lực (dành cho học viên cao học), 2012.
- [5] Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VIII (1996), Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X (2006), NXBCTQG.

Thông tin liên hệ: **Nguyễn Văn Kỳ**

Điện thoại: 0986165181 - Email: nvky@uneti.edu.vn

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp.

