Chris Laszlo

- Lời tựa của Patrick J. Cescau, Tổng giám đốc điều hành, tập đoàn Unilever
- Lời giới thiệu của Truong Quang, Emeritus Professor, Trường Quản Lý Maastricht, Hà Lan

GIÁ TRỊ BỀN VỮNG

sustainable value

CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI PHÁT TRIỂN HIỆU QUẢ NHỜ LÀM ĂN ĐÀNG HOÀNG NHƯ THẾ NÀO

"Trong rừng sách vở viết về tính bền vững, Giá Trị Bền Vững của Chris Laszlo hiện ra nổi bật như một hải đảo xanh tươi." STUART HART, TÁC GIẢ CỦA CAPITALISM AT THE CROSSROADS

Phương Nam Book
NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI
ĐẠI HỌC HOA SEN

Về tác giả

CHRIS LASZLO là tác giả của ***The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*** xuất bản bởi Island Press vào tháng 10 năm 2003 (sách bìa mềm vào tháng 7 năm 2005). Là nhà đồng sáng lập và thành viên của công ty Sustainable Value Partners, ông đã đào tạo rất nhiều trong số 500 ủy viên quản trị về "tính khả tồn đối với lợi thế kinh doanh" trong nhiều công ty và tại nhiều trường kinh doanh hàng đầu trên thế giới. Ông là một cộng sự của Blue Skye Sustainability, công ty tư vấn chiến lược hàng đầu.

Trong gần mười năm, ông làm ủy viên quản trị tại Lafarge SA, một nhà cung ứng vật liệu hàng đầu thế giới, nắm giữ những cương vị như giám đốc chiến lược, tổng giám đốc của một chi nhánh sản xuất, và phó bộ phận phát triển kinh doanh. Trước khi đến Lafarge, ông đã làm việc năm năm tại công ty kiểm toán và tư vấn Deloitte Touche. Được đào tạo tại Đại học Swarthmore, Đại học Columbia, và Đại học Paris, Chris đã lấy bằng tiến sĩ khoa kinh tế và quản lý. Ông hiện là giáo sư thỉnh giảng tại Trường Quản trị Weatherhead Case ở Cleveland, Ohio, nơi ông còn là phó giám đốc bộ phận Chiến lược và Thiết kế Công ty tại Trung tâm Kinh doanh với tư cách một đại diện của World Benefit. Từ năm 2002, ông giảng dạy tại CEDEP, chương trình đào tạo quản trị viên ở Fontainebleau, Pháp, nơi ông làm học giả thỉnh giảng tại Trung Tâm Cải cách Xã hội của INSEAD.

Ông sống cùng vợ và hai con gái tại Great Falls, Virginia.

www.SustainableValuePartners.com

GIÁ TRỊ
BỀN VỮNG

CHRIS LASZLO

GIÁ TRỊ BỀN VỮNG

Các Công Ty Hàng Đầu Thế Giới Đang Phát Triển Hiệu Quả Nhờ Làm Ăn Đàng Hoàng Như Thế Nào

- *Lời giới thiệu của TS Truong Quang, Emeritus Professor, Maastricht School of Management, The Netherlands.*
- *Lời tựa của Patrick J. Cescau, Tổng giám đốc điều hành, tập đoàn Unilever.*

Nguyên tác: **SUSTAINABLE VALUE**
Người dịch: **BÙI THANH CHÂU**

ĐẠI HỌC HOA SEN
NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI

Thân yêu tặng vợ tôi Lakshmi

CHRIS LASZLO

GIÁ TRỊ BỀN VỮNG
Nguyên tác: **SUSTAINABLE VALUE**
Copyright © 2008 Greenleaf Publishing Ltd.
Bản quyền bản tiếng Việt © 2011 Đại học Hoa Sen

BAN TU THƯ ĐẠI HỌC HOA SEN
Địa chỉ: 93 Cao Thắng, Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 3830 1877
Fax: (84.8) 3830 1878
Mobile: 0903 694 999
Email: nmson@hoasen.edu.vn

Cuốn sách được dịch và xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Greenleaf Publishing Limited và Đại học Hoa Sen, 2010.

Đơn vị hợp tác sản xuất và phát hành tiếng Việt: Phương Nam Book (PNB).

"Trong rừng sách vở viết về sự bền vững,
Giá Trị Bền Vững của Chris Laszlo
hiện ra nổi bật như một hải đảo xanh tươi."

STUART HART, TÁC GIẢ
CỦA *CAPITALISM AT THE CROSSROADS*

Về tác giả

Chris Laszlo là tác giả của *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance* xuất bản bởi Island Press vào tháng 10 năm 2003 (sách bìa mềm vào tháng 7 năm 2005). Là nhà đồng sáng lập và thành viên của công ty Sustainable Value Partners, ông đã đào tạo rất nhiều trong số 500 ủy viên quản trị về "tính khả tồn đối với lợi thế kinh doanh" trong nhiều công ty và tại nhiều trường kinh doanh hàng đầu trên thế giới. Ông là một cộng sự của Blue Skye Sustainability, công ty tư vấn chiến lược hàng đầu.

Trong gần mười năm, ông làm ủy viên quản trị tại Lafarge SA, một nhà cung ứng vật liệu hàng đầu thế giới, nắm giữ những cương vị như giám đốc chiến lược, tổng giám đốc một chi nhánh sản xuất, và phó bộ phận phát triển kinh doanh. Trước khi đến Lafarge, ông đã làm việc năm năm tại công ty kiểm toán và tư vấn Deloitte Touche. Được đào tạo tại Đại học Swarthmore, Đại học Columbia, và Đại học Paris, Chris đã lấy bằng tiến sĩ khoa kinh tế và quản lý.

Ông hiện là giáo sư thỉnh giảng tại Trường Quản trị Weatherhead Case ở Cleveland, Ohio, nơi ông còn là phó giám đốc bộ phận Chiến lược và Thiết kế Công ty tại Trung tâm Kinh doanh với tư cách một đại diện của World Benefit. Từ năm 2002, ông giảng dạy tại CEDEP, chương trình đào tạo quản trị viên ở Fontainebleau, Pháp, nơi ông làm học giả thỉnh giảng tại Trung tâm Cải cách Xã hội của INSEAD.

Ông sống cùng vợ và hai con gái tại Great Falls, Virginia.

www.SustainableValuePartners.com

Những lời tán thưởng đầu tiên dành cho *Giá Trị Bền Vững*

"Vào lúc mà ngày càng có nhiều nhà doanh nghiệp tỉnh ngộ trước sự góp phần làm xuống cấp môi trường của mình và nói về tầm quan trọng của việc hướng tới một sự tồn tại bền vững, có rất ít sách vở bàn về *cách thức* để đạt được sự bền vững. Chris Laszlo đã viết nên một cẩm nang chỉ dẫn giá trị để bắt đầu san lấp khoảng cách giữa lời nói và hành động. Hãy đọc ***Giá Trị Bền Vững***, xua tan câu chuyện hoang đường rằng trách nhiệm đối với môi trường là điều xa xỉ, và tạo dựng một tầm nhìn mới về công nghiệp như một phần của giải pháp hơn là một phần của vấn đề; và lợi ích từ điều đó sẽ nhiều hơn, chứ không ít đi."

Ray Anderson, Nhà sáng lập và Chủ tịch tập đoàn Interface

"Việc hợp nhất tính bền vững vào các hoạt động kinh doanh đang ngày một thúc đẩy sự đổi mới và tinh thần doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo công nghiệp đang bỏ qua những cách tiếp cận truyền thống của EH&S và CSR để đến với những mô hình kinh doanh mới vốn tạo ra giá trị cho các cổ đông *và* cho xã hội. ***Giá Trị Bền Vững*** là một quyển sách táo bạo và truyền cảm dành cho các nhà quản lý mong muốn 'câu chuyện' về sự trường tồn cũng như những điển cứu thuyết phục song hành với một cẩm nang hướng dẫn chặt chẽ về việc quản lý trong bối cảnh kinh doanh mới mẻ."

Luk Van Wassenhove, Giáo sư kiêm chủ tịch
chi nhánh sản xuất của Henry Ford, học viện INSEAD

"***Giá Trị Bền Vững*** của Chris Laszlo không chỉ là một tác phẩm xuất sắc mà còn là một phương thức toàn diện và thiết thực để các nhà lãnh đạo hiện tại và tương lai học hỏi, như quyển sách nói, 'hãy suy nghĩ khác' về toàn bộ vấn đề bền vững sinh thái và trách nhiệm của công ty trong thực tế. Tác phẩm thật lôi cuốn và những chi tiết cung cấp một bức tranh sáng sủa và toàn diện về đâu là ý nghĩa của việc điều hành

một doanh nghiệp sinh lãi và phát đạt dựa trên những nguyên tắc của tự nhiên đối với tương lai được hình dung rõ ràng trong tâm trí."

Sandra Waddock, Giáo sư, Trường Quản trị Carroll thuộc Đại học Boston và Học giả Thỉnh giảng, Đại học Harvard

"Trong rừng sách vở viết về sự bền vững, ***Giá Trị Bền Vững*** của Chris Laszlo hiện ra nổi bật như một hải đảo xanh tươi. Bằng sự kết hợp lối kể chuyện lôi cuốn với những trường hợp và công cụ thực tế, ông cho thấy cách thức mà những công ty chính thống có thể xây dựng những chiến lược ưu việt có tính cạnh tranh bằng cách giải quyết những vấn đề xã hội và môi trường của thế giới. Hãy sẵn sàng buông bỏ 'huyền thoại về sự cân bằng' một lần cho mãi mãi."

Stuart Hart, Chủ tịch S.C, Johnson ở Sustainable Global Enterprise, Đại học Cornell và là tác giả của *Capitalism at the Crossroads*

"Thông điệp của Chris Laszlo thật lớn lao và giản dị: chúng ta đang trên bước đường của một trong những cuộc cách mạng vĩ đại nhất trong công nghiệp quản lý, một kỷ nguyên của sự thay đổi sâu xa, nơi "sự sáng tạo giá trị bền vững" đang nổi lên như một sợi chỉ xuyên suốt chắc chắn nhất thúc đẩy sự cách tân vươn đến công nghệ hàng đầu trong sự cạnh tranh và sự hội tụ đồng thời những giải pháp đối với lời kêu gọi của thời đại chúng ta. Trong ***Giá Trị Bền Vững***, Laszlo nhấn mạnh điểm trọng yếu không bằng những cái nhìn trừu tượng mà bằng sự thực - chẳng hạn, những câu chuyện nội bộ từ những tập đoàn lớn nhất trên thế giới, và bằng những khuôn thức, công cụ, và phương pháp vốn cụ thể hóa sự sáng tạo giá trị bền vững từ lý thuyết."

Giáo sư David Cooperrider, Giáo sư về Tinh thần doanh nghiệp xã hội tại Fairmount Mineral, Trường Quản lý Weatherhead, Đại học Case Western Reserve

"Chris Laszlo đã làm điều đó một lần nữa! Ông đang kích thích doanh nghiệp và xã hội hiểu rõ những cách thức trong đó doanh nghiệp có thể vận dụng những chiến lược kinh doanh cốt lõi của họ để hành động như những đại diện cho lợi ích của thế giới. Kết quả? Nền kinh tế thịnh vượng, doanh nghiệp thịnh vượng, và xã hội thịnh vượng. Không ai

trong chúng ta thấu hiểu đủ về việc các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể góp phần thế nào đến điểm cốt yếu của họ và công ích đồng thời. Vận dụng một vài trong những trường hợp ví dụ xác đáng nhất, ***Giá Trị Bền Vững*** đi một quãng đường dài trong việc chỉ dẫn chúng ta đến với sự thành công trong thế kỷ 21."

Nancy J. Adler, Giáo sư về Quản trị Quốc tế, Đại học McGill

"Chris Laszlo thuật lại nhiều thách thức môi trường và xã hội đang đặt ra với doanh nghiệp, bao gồm những thách thức bắt nguồn từ những hóa chất độc hại trong các sản phẩm. Là một nhà hoạt động với tư cách cổ đông, tôi đã chứng kiến nhiều công ty gặt hái nhiều lợi ích từ hiểu biết của các tác nhân liên quan mật thiết về những vấn đề như vậy. Nhưng tôi cũng đã thấy nhiều công ty phớt lờ những gợi ý của các tác nhân liên quan mật thiết vốn có thể xây dựng nên giá trị doanh nghiệp. Sự gắn bó của tôi với quy trình hệ thống giá trị bền vững được nêu ra trong ***Giá Trị Bền Vững*** – vốn đã dẫn đến việc Wal-Mart chấp nhận một chính sách hóa học phòng ngừa an toàn hơn – đã thuyết phục tôi rằng mọi doanh nghiệp với một dấu ấn xã hội và môi trường khá lớn đều sẽ cần vận dụng những công cụ của Laszlo nếu nó muốn mang lại giá trị lâu dài cho các cổ đông cũng như các tác nhân liên quan mật thiết trong nhiều năm về sau."

Richard A. Liroff, Tiến sĩ, Giám đốc Điều hành,
Investor Environmental Health Network

"Một ngụ ngôn dễ lĩnh hội về nhận thức của một nhà quản trị không khoan nhượng đối với sức mạnh của những chiến lược lâu dài cho phép doanh nghiệp thành công. Cốt truyện, những điển cứu, và bộ công cụ bổ sung lẫn nhau một cách thuyết phục để nhấn mạnh rằng tính bền vững và những mục tiêu của doanh nghiệp là một vấn đề 'cả hai' chứ không phải một sự cân nhắc 'một trong hai.' Quyển sách đầu tiên của Chris Laszlo, *The Sustainable Company,* nên là một tài liệu bắt buộc trong các trường đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh. Giờ đây nó đã có một bạn đồng hành – **Giá Trị Bền Vững** làm cho lý thuyết trở nên sống động. Tôi nóng lòng chờ bản chuyển thể điện ảnh, như một câu trả lời thuyết phục cho câu hỏi '*giờ thì sao?!*' ngầm được nêu lên trong *The Corporation.*"

Bob Willard, Tác giả của *The Next Sustainability Wave*
và *The Sustainability Advantage*

"Quyển sách mới nhất của Laszlo cho thấy rằng sự theo đuổi giá trị cổ đông, trách nhiệm xã hội của tập đoàn, và tính bền vững là những mục tiêu tương hợp và quả thực bổ sung nhau vốn làm nên ý nghĩa cho xu thế kinh doanh. Ông rút ra những bài học giá trị cho doanh nghiệp ở Mỹ từ kinh nghiệm Âu châu, nhất là Pháp, nơi CRS và tính bền vững đã hoàn toàn được thấm nhuần trong văn hóa doanh nghiệp. Trong một thế giới toàn cầu hóa, doanh nghiệp Mỹ phải sẵn sàng lợi dụng những bài học của người khác, hoặc buộc phải gánh chịu những chi phí và lặp lại những sai lầm của họ bằng việc tự mình tìm ra những giải pháp. ***Giá Trị Bền Vững*** nhắm trực tiếp đến điểm mấu chốt của tập đoàn ở Mỹ và, làm như vậy, nó cung cấp cho doanh nghiệp ở mọi nơi một bản đồ chỉ dẫn đến một tương lai tươi sáng hơn."

Nicholas W.F.-R. Dungan, Chủ tịch Quỹ Pháp-Mỹ

"Việc tái khám phá vai trò của doanh nghiệp trong xã hội là thách thức đề ra trong quyển sách này. Các công ty giờ đây đối diện với một thế giới đang phát triển với những tác nhân liên quan mật thiết mới mẻ, với tổ chức vượt ra khỏi mọi biên giới địa lý và với những rắc rối pháp lý thêm vào do hiến pháp mới. Các công ty không còn có thể giữ nổi một vai trò thủ thế và phản ứng trong đó sự mưu cầu lợi ích cổ đông phớt lờ những chi phí và tổn thất mà doanh nghiệp gây trên xã hội. Những khuynh hướng xã hội tạo ra những ước thúc mới cùng với vô số cơ hội. Trong bối cảnh này, doanh nghiệp sẽ cần cộng tác với các chính quyền và các xã hội dân sự để cùng đổi mới và giải quyết những đòi hỏi bức bách, ngày một lớn của một thế giới toàn cầu."

Claude Michaud, Giáo sư Hồi hưu khoa Kinh tế học,
INSEAD; Tổng giám đốc CEDEP

"Đích danh bậc đại sư quản trị và trước tác sung mãn quá cố Peter Drucker đã phát biểu rằng tất cả những thử thách to lớn nhất trong thế giới chúng ta chính là những cơ hội cho doanh nghiệp. Giờ đây ***Giá Trị Bền Vững*** của Chris Laszlo xuất hiện, báo hiệu một bước chuyển biến đáng hoan nghênh từ sự tranh cãi về lời quả quyết của Drucker cho đến một cuộc nghiên cứu có căn cứ về việc *làm thế nào* các nhà quản lý và nhà lãnh đạo có thể làm cho doanh nghiệp của họ phát đạt về kinh tế đồng thời trở thành những đại diện cho lợi ích thế giới. Mặc dù điều đó

cơ hồ như là một cao vọng ngất ngưỡng và táo bạo, tác phẩm mới của Laszlo đã chứng minh một cách thuyết phục *những hiểu biết và năng lực* người ta cần để đạt được nó."

Ronald Fry, Tiến sĩ, Chủ nhiệm khoa Hành vi Tổ chức, và Biên tập viên của *World Inquiry on Business as Agent of World Benefit*, Đại học Case Western Reserve

"Biết bao lần các nhà quản lý cách tân đã chứng tỏ rằng những ý đồ của các doanh nghiệp bền vững không chỉ tương hợp, mà còn củng cố lợi thế cạnh tranh chiến lược, và theo những cung cách thích hợp với những dạng chiến lược kinh doanh khác nhau. Mặc dù chúng ta biết có giá trị xã hội *và* kinh tế trong một chiến lược coi trọng tính bền vững, nó không luôn dễ dàng để tìm ra. Trong ***Giá Trị Bền Vững***, Chris Laszlo đã cho ta biết phải làm thế nào, và bằng một cung cách vô cùng dễ hiểu và lôi cuốn."

Jonathan Johnson, Uỷ viên Trị sự, Applied Sustainability Center, Trường Kinh doanh Sam M. Walton, Đại học Arkansas

Mục lục

Lời giới thiệu
Truong Quang Emeritus Professor, Maastricht School of Management, The Netherlands 15

Lời tựa
Patrick J. Cescau, Giám đốc Điều hành Nhóm, Unilever 21

Lời tựa
Tyler J. Elm, Giám đốc Cấp cao, Tập đoàn Chiến lược & Tài chính, Wal-Mart Stores, Inc 27

Dẫn nhập 35

Phần I Câu chuyện của Deena 45

1 **Cuộc sống ở chức vụ cao nhất** 47

2 **Bước ngoặt** 64

3 **Sự tái sinh của công ty bền vững** 86

Phần II Các công ty chủ lưu đang phát triển có hiệu quả nhờ làm ăn đàng hoàng 117

4 **Môi trường cạnh tranh mới** 119

5 **DuPont** 128

6 **Wal-Mart** 139

7 **Lafarge** 156

8 **NatureWorks LLC, một công ty con của Cargill** 169

Phần III Bộ công cụ giá trị bền vững 181

9 **Lời giới thiệu về giá trị bền vững** 183

10 **Tám quy tắc** 210

11 **Kết hợp** 275

Lời bạt 295

Doanh nghiệp như Đại diện cho Lợi ích của Thế giới: Làm thế nào Chén thánh của doanh nghiệp – sự đổi mới – có thể được khuếch đại nhờ sức mạnh của sự sáng tạo giá trị bền vững

Giáo sư David Cooperrider, Nhà sáng lập và Chủ tịch, Trung tâm *Business as an Agent of World Benefit*, với Ante Glavas, Giám đốc Chấp hành, và Nadya Zhexembayeva, Phó Giám đốc

Lời giới thiệu

TRUONG QUANG
Emeritus Professor, Maastricht School of Management, The Netherlands

Chỉ trong vòng hơn hai thập niên gần đây, một loạt biến động hoặc có thể dự kiến (toàn cầu hóa, hiệp ước trao đổi thương mại song/đa phương, tiến bộ công nghệ, khan hiếm thực phẩm và nguyên liệu...) hoặc xảy ra bất ngờ (khủng hoảng tín dụng, kinh tế thoái trào, biến đổi khí hậu, khủng bố...) đã thay đổi sâu sắc cục diện doanh thương toàn cầu, khiến các doanh nghiệp đủ mọi loại hình và phạm vi hoạt đông trên thế giới phải thay đổi tư duy và mô hình phát triển doanh thương (business model) của mình. Sự thay đổi căn bản có tính cách chiến lược này được xem là tất yếu (*sine qua non*) để các doanh nghiệp dù đã có truyền thống lâu dài (IBM, Shell, Coca-Cola, P&G, Unilever, BP...) hay các công ty nhỏ và mới thành lập, có thể sống còn, tăng trưởng và tồn tại trong bối cảnh tình hình cạnh tranh càng ngày càng tăng, từ nhiều nguồn và dưới nhiều hình thức.

Trong bối cảnh phức tạp đó, khái niệm "thị trường" truyền thống (chủ yếu gồm khách hàng và nhà cung cấp) và "mục tiêu tối hậu" (bottom-line) của doanh nghiệp (tạo lợi nhuận) được nới rộng, bao gồm thêm các "yếu tố mềm", tuy không liên quan lắm đến tài chánh (non-financial), nhưng lại là những yếu tố quyết

định sự thành bại của doanh nghiệp trong trường kỳ. Ngôn ngữ quản lý kinh doanh được bổ sung thêm khái niệm "tác nhân liên quan" (TNLQ, stakeholders), "phát triển bền vững" (PTBV, sustainable development) và "trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp" (TNXHDN, corporate social responsibility, CSR).

Dưới sức ép của cạnh tranh đa phương (do toàn cầu hóa), giá cả nguyên liệu không ngừng gia tăng (do khai thác và sử dụng tài nguyên thiên nhiên bất hợp lý) và những vấn nạn xã hội, doanh nghiệp sẽ phải đương đầu với mức lợi nhuận càng ngày càng thu hẹp, nếu không tìm được lối ra thích ứng, có thể dẫn đến nguy cơ phá sản. "Lối ra" đó phải dựa trên những "giá trị bền vững" (sustainable values) bằng cách xây dựng, phát triển và củng cố những mối liên hệ mới với những TNLQ ngoài truyền thống. Tương quan đó bao gồm người tạo ra sản phẩm và dịch vụ (**doanh nghiệp**), người tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ (**cộng đồng**) và *người* cung cấp vật liệu sản xuất (**trái đất**). Mô hình phát triển doanh thương mới bổ sung cho công thức tăng trưởng thông dụng (giá cả, chất lượng và đa dạng hóa) và được phát huy trên nền tảng bền vững khi thoả mãn được yêu cầu của cả ba yếu tố con người (people), trái đất (planet) và lợi nhuận (profit) theo đề xuất The Triple P's của J. Elkington[1].

"Giá trị bền vững" này được phát triển tối đa một khi doanh nghiệp có khả năng tích hợp hài hòa cả ba yếu tố kinh tế, môi trường và xã hội trong chiến lược ngắn và dài hạn của mình. Sự thành công của việc thực hiện chiến lược đó cũng sẽ được đo lường dựa trên mức độ hài lòng của tất cả tác nhân liên quan, được thể hiện qua **hình ảnh** (image) và **thanh danh** (reputation) của doanh nghiệp được cộng đồng công nhận. Kinh nghiệm thực tế cho thấy, trong dài hạn những "yếu tố mềm" này, khi được tích

---

[1] J. Elkington (2006). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business.* Oxford: Capstone, 402 trang.

lũy, sẽ biến thành "tích sản bền vững" (sustainable assets) có thể thay thế "sức mạnh tài chánh", đã trở thành mong manh trong hoàn cảnh bất ổn hiện nay. Trong khái niệm đó, doanh nghiệp chỉ đáp ứng được kỳ vọng và yêu cầu của xã hội với những sản phẩm "sạch hơn, an toàn hơn và xanh hơn".

Một cách tổng quát, khái niệm TNXNDN dựa trên nhận thức rằng doanh nghiệp là một thành phần của xã hội có tiềm năng đóng góp tích cực vào việc thực hiện các mục tiêu và kỳ vọng của cộng đồng dân cư (nguồn cung cấp khách hàng) một cách hữu hiệu nhất, để vừa đem lại **lợi nhuận** (profit) cho doanh nghiệp, vừa tạo được **phúc lợi** (welfare) cho công cuộc phát triển xã hội nói chung. TNXHDN không dừng lại ở thái độ tuân thủ luật pháp (compliance) một cách thụ động, mà còn khuyến khích các doanh nghiệp phát huy sáng kiến và trù liệu các phương án dự phòng để tránh những tác hại khôn lường có thể xảy ra, dưới một hình thức cam kết tự nguyện (voluntary commitment) về nhận thức và chương trình thực hiện trách nhiệm xã hội của mình đối với cộng đồng và trái đất.

Có thể nêu ra từ lịch sử doanh thương thế giới vô số trường hợp điển hình, theo đó nhiều doanh nghiệp đã "chạy theo lợi nhuận" mà "bỏ qua trách nhiệm xã hội" của mình (chẳng hạn Hooker Chemical, Love Canal, New York, Mỹ, 1978; Union Carbide, Bhopal, Ấn Độ, 1984); Shell, Niger Delta, Nigeria, 2006; Vedan, Đồng Nai, Việt Nam, 2008); và BP, Texas, Mỹ), gây thiệt hại trầm trọng về vật chất và thanh danh cho doanh nghiệp, khó có thể phục hồi. Trong nhiều trường hợp, chính thanh danh của doanh nghiệp và **lòng tin cậy** và **trung thành** của cộng đồng tiêu thụ đã tiếp trợ cho doanh nghiệp vượt qua cơn khốn khó và trường tồn bền vững, chứ không phải hoàn toàn từ sức mạnh tài chánh, dù công ty đó lớn và ảnh hưởng đến đâu.

Trong thực tế, những lợi ích do TNXHDN dem lại cho doanh nghiệp rất cụ thể, cụ thể nhất là: gia tăng giá trị và thanh danh của nhãn hiệu; tăng cường sự cam kết của nhân viên; cải thiện thành quả tài chánh (do giảm thiểu chi phí vận hành) và tăng giá trị cổ phiếu; đảm bảo sự bền vững cho doanh nghiệp và xã hội; quản lý rủi ro và khủng hoảng hữu hiệu hơn; gia tăng năng suất, tinh thần và lòng trung thành của nhân viên; tăng cường khả năng thu hút tài năng; duy trì mối liên hệ tốt đẹp với chính quyền và cộng đồng; và cung cấp một lợi khí cho doanh nghiệp hội nhập vào kinh tế toàn cầu.

Trong điều kiện khung pháp lý và thi hành luật pháp ở Việt Nam vẫn còn bất cập, việc sử dụng nhiều vật liệu có chất độc hại và xử lý chất thải trong qui trình sản xuất còn tùy tiện và bừa bãi, thì việc phổ biến nhận thức và thực hiện các nguyên tắc TNXHDN có thể xem là một nhu cầu cấp thiết giúp cho các doanh nghiệp có thể phục hồi và duy trì thế đứng trên thị trường trong và ngoài nước.

Mặt khác, trong hoàn cảnh thiếu vắng một tư duy và chiến lược phát triển kinh doanh hữu hiệu cho doanh nghiệp Việt Nam (không phân biệt ở cấp vĩ mô hay vi mô, hình thức quốc doanh hay tư nhân; qui mô lớn, vừa hay nhỏ), bản dịch cuốn *Sustainable Value: How the World's Leading Companies are Doing Well by Doing Good,* của Chris Laszlo, do Ban Tu thư, trường Đại học Hoa Sen xuất bản, đã ra đời thật đúng lúc.

Qua những ví dụ cụ thể và với một lối trình bày gọn gàng và khúc chiết, Laszlo đã lý giải làm thế nào những công ty dẫn đầu toàn cầu như DuPont, Wal-Mart, Lafarge và Cargill's NatureWorks đã tạo được những "giá trị bền vững" cho mình, lại vừa có thể tích lũy giá trị cho các cổ đông (shareholders) và các tác nhân liên quan (stakeholders). Theo tác giả, những doanh nghiệp này đã

"phát triển có hiệu quả nhờ làm ăn đàng hoàng" (doing well by doing good), bằng cách tạo giá trị bền vững ngoài các hoạt động tuân thủ luật pháp hoặc tiết kiệm năng lượng thông thường.

Cuốn sách rất hữu ích này được phân làm ba phần. Phần I kể lại câu chuyện của một quản lý viên nữ, trẻ tuổi về những thách thức thực tế mà bà đã phải đương đầu để vừa thỏa mãn yêu cầu của tác nhân liên quan (xã hội và môi trường), đồng thời vẫn có thể tạo lợi nhuận để được lòng cổ đông. Trong phần II, cung cấp kinh nghiệm thực tế của một số công ty toàn cầu lớn đã chuyển đổi thành công những thử thách xã hội thành những cơ may lớn cho doanh nghiệp của mình. Phần cuối của cuốn sách giới thiệu cẩm nang (từng bước một) để giúp các nhà quản lý doanh nghiệp tạo dựng và duy trì "giá trị bền vững" trong môi trường cạnh tranh mới.

Dựa trên kinh nghiệm tư vấn cho hàng trăm doanh nghiệp và hàng ngàn giám đốc điều hành cho đủ loại công ty trên thế giới, Laszo không cung cấp cho độc giả một cuốn sách thuần giáo khoa, mà là một tập hợp những kinh nghiệm quản lý, được minh chứng bằng những ví dụ cụ thể, đầy thuyết phục và rất dễ ứng dụng, nhất là cho giới doanh nghiệp Việt Nam hiện đang phải đương đầu với những thử thách mới.

Lời tựa

Patrick J. Cescau,
Giám đốc Điều hành Nhóm, Unilever

Có lẽ không mấy người trong giới doanh nghiệp hôm nay có thể hoài nghi rằng tính bền vững xã hội và môi trường sẽ là những động lực kinh doanh xác định nơi những tập đoàn đa quốc gia trong nửa đầu thế kỷ 21. Quyển sách này như một lời nhắc nhở kịp lúc những thử thách và những phân tích về các cơ hội mà nghị trình này đề ra với doanh nghiệp, đồng thời là một sự trình bày thuyết phục về nhu cầu để các công ty gắn những vấn đề đó vào việc kinh doanh và biến chúng thành lợi thế cạnh tranh cho mình.

Tại Unilever chúng tôi may mắn có một danh sách các nhãn hiệu hữu ích về thực chất. Những nhãn hiệu thực phẩm của chúng tôi cung cấp những mức độ cơ bản về dinh dưỡng hàng ngày, trong khi những sản phẩm chăm sóc nhà cửa và thân thể của chúng tôi không chỉ giúp mọi người làm sạch thân thể và nhà cửa của họ, chúng còn đóng một vai trò sống còn trong việc giữ gìn vệ sinh, duy trì sức khỏe tốt và chống lại bệnh tật.

Chúng tôi cũng được lợi từ việc là một công ty với lịch sử lâu dài về trách nhiệm với xã hội, vì vậy sự phát đạt bằng việc làm tốt, tiêu đề phụ của quyển sách này, đã luôn là một trong những nguyên tắc chỉ đạo của chúng tôi. Những nhà sáng lập từ thế kỷ mười chín

của chúng tôi cũng là những nhà doanh nghiệp có tinh thần xã hội vốn đã nhận thức rằng bơ thực vật và xà phòng, những nhãn hiệu đầu tiên của chúng tôi, có tiềm năng to lớn để làm việc hữu ích về mặt cải thiện dinh dưỡng và nâng cao những mức độ vệ sinh vượt trên những lợi ích chức năng cơ bản của sản phẩm. Tiềm năng đó được phản ánh trong nền văn hóa và trong sứ mạng kinh doanh của chúng tôi hôm nay, đó là gia tăng sinh lực cho đời sống bằng cách giúp mọi người cảm thấy hạnh phúc, xinh đẹp, và gặt hái nhiều hơn từ cuộc sống.

Trong quá khứ việc các nhà lãnh đạo trên khắp thế giới của chúng tôi vận dụng óc suy xét cá nhân của họ để quyết định cách thức xử trí những vấn đề xã hội và bền vững, dựa trên những nhu cầu địa phương và, trong chừng mực đáng kể, sự lựa chọn cá nhân, đã được xem là đủ. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, sự toàn cầu hóa của doanh nghiệp chúng tôi, những thay đổi to lớn mà thế giới đang trải qua, sự ưu tư của người tiêu dùng về những vấn đề đó không ngừng gia tăng, môi trường điều tiết và chính trị thay đổi, tất thảy đã thúc giục chúng tôi giới thiệu một phương pháp chính quy hơn để hòa nhập những vấn đề đó vào việc kinh doanh của mình.

Chúng tôi đã học được một số điều từ cuộc hành trình này. Trước hết, nghị trình này không chỉ nói về sự phát đạt bằng cách làm tốt. Nó bàn về việc làm hiệu quả hơn bằng cách làm tốt. Nó không còn chỉ nói về việc làm kinh doanh một cách có trách nhiệm, nó nói về việc xem các thách thức xã hội và bền vững như những cơ hội cho sự đổi mới và phát triển doanh nghiệp. Rosabeth Moss Kantor, Giáo sư Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Kinh doanh Harvard, đã diễn đạt lý thú: "Các công ty phá vỡ khuôn khổ đang vượt lên trên trách nhiệm xã hội của tập đoàn đối với... sự cách tân xã hội. Họ coi những nhu cầu của cộng đồng như những cơ hội để phát triển các ý tưởng và biểu thị các công nghệ, để tìm và phục vụ những thị trường mới, và giải quyết những vấn đề kinh doanh lâu dài."

Nói cách khác, quyển sách này không chỉ nói về sự đổi mới sản phẩm hoặc tiếp thị thông minh. Tính bền vững cho phép bạn suy nghĩ một cách sáng tạo và khác biệt về mọi khía cạnh kinh doanh của bạn từ nguyên liệu thô cho đến xử lý rác thải. Hãy lấy việc bán hàng và phân phối làm ví dụ. Năm 2002 chúng tôi đứng trước thử thách là làm thế nào để bán sản phẩm của chúng tôi cho hàng triệu người sống trong những ngôi làng nhỏ ở miền nông thôn Ấn Độ mà hiện chưa có bất kỳ hệ thống bán hàng và phân phối nào. Giải pháp mà doanh nghiệp ở Ấn Độ của chúng tôi đi tới là tạo ra từ con số không một hệ thống bán lẻ đến từng nhà bằng cách kết nối với một mạng lưới xã hội hiện hành của những nhóm phụ nữ tự lực và đào tạo nữ giới trở thành những nhà doanh nghiệp.

Ngày nay doanh nghiệp nông thôn ở Ấn Độ của chúng tôi là một công ty với quy mô nhiều triệu đô; nó đã tạo ra những kỹ năng, thu nhập, và nghề nghiệp cho 36.000 phụ nữ trước kia là những người thất nghiệp và sống dưới mức nghèo khổ; nó đã đem những sản phẩm dinh dưỡng và vệ sinh đến tầm tay ba triệu hộ gia đình trong 100.000 ngôi làng, nhiều người trong họ là những người tiêu dùng lần đầu tiên; và điều đó đã mang lại cho chúng tôi một lợi thế thị trường mà những đối thủ của chúng tôi sẽ không dễ gì có được. Đó là cái tôi gọi là sự cách tân mang tính xã hội.

Tin vui là, như khuôn khổ những điển cứu trong phần II quyển sách này nêu bật, cơ hội để biến những thách thức xã hội và môi trường thành những cơ hội cho sự cách tân và phát triển là dành cho mọi doanh nghiệp, dù nó là một công ty vật liệu xây dựng, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, một tập đoàn hóa chất, hay một công ty bao bì.

Một suy xét quan trọng thứ hai là những thức nhận (insight) mà chúng tôi đã thủ đắc bằng việc xem xét các doanh nghiệp của chúng tôi qua những nhãn quan bên ngoài. Là một công ty hàng

hóa tiêu dùng, chính các thương hiệu thúc đẩy sự phát triển của chúng tôi, vì vậy phương pháp chúng tôi giới thiệu để hợp nhất những mối bận tâm xã hội, kinh tế, và môi trường vào doanh nghiệp chúng tôi được dẫn đạo bởi thương hiệu. Cũng như với Bộ công cụ Giá trị Bền vững trong phần III của quyển sách này, phương pháp của chúng tôi dành nhiều thời gian xem xét các nhãn hiệu từ ngoài vào trong cũng như từ trong ra ngoài. Điều cốt yếu, theo kinh nghiệm của chúng tôi, là cân nhắc tất cả các ảnh hưởng bên ngoài trên thương hiệu, từ những vấn đề mà người tiêu dùng quan tâm, đến những tác dụng định hướng nghị trình này từ tầm nhìn điều tiết, cạnh tranh, và thương mại, cho tới những quan điểm của các bên liên quan mật thiết bên ngoài. Như quyển sách này đề nghị, việc lắng nghe những ý kiến của một tập thể rộng lớn hơn các tác nhân liên quan, bao gồm những nhân vật nổi danh, những ký giả, học giả, hoặc các tổ chức phi chính phủ, là điều đặc biệt hữu ích vì những gì họ nói, viết, thuyết trình, hoặc vận động hôm nay có xu hướng sẽ là những gì người tiêu dùng quan tâm ngày mai.

Thứ ba, nghị trình này không cho phép những biện pháp gấp gáp hoặc nửa vời. Khi tính bền vững đi vào giai đoạn trung tâm và phong trào "bảo vệ người tiêu dùng vì lương tâm" đang tạo đà, các công ty và thương hiệu có thể bị cám dỗ để buông rơi nghị trình này để tìm đến một giải pháp đắp đổi vội vàng hoặc một cách tiếp cận vì động cơ quảng cáo. Sau đó họ kinh ngạc nhận thấy họ bị công kích thẳng thừng là đang "lợi dụng mác thân thiện môi trường để đánh bóng thương hiệu" hoặc cố giành lấy một tiếng tăm bất cân xứng vì những nỗ lực của họ hơn là những ích lợi mà những hành động của họ thật sự bảo đảm.

Phương pháp đó đã không còn có tác dụng, nếu nó đã từng có. Ngày nay, các công ty và các thương hiệu có thể thành công chỉ khi họ *thật sự* lấy giá trị làm chủ đạo và theo một cách tiếp cận

toàn diện hơn là thực dụng đối với những vấn đề xã hội, kinh tế, và môi trường. Đó là lý do tại sao, ngay cho dù bạn không thông tri mọi điều bạn làm, bạn vẫn phải có một quan điểm bền vững về mọi khía cạnh của chuỗi giá trị của bạn và mọi bước trong vòng đời kinh doanh của bạn.

Thứ tư, việc cộng tác với người khác đưa đến những kết quả tốt hơn. Các doanh nghiệp thường có thể có vị thế cực kỳ thuận lợi để xử trí những thách thức xã hội, như Chris Laszlo biện luận một cách hợp lý, nhưng doanh nghiệp không thể và không nên cố giải quyết chúng một mình. Ở nhiều nơi trên thế giới, chẳng hạn, chúng tôi tăng cường những thực phẩm dinh dưỡng vi lượng để giúp khắc phục những sự thiếu hụt i-ốt, sắt, và vitamin, một nguyên nhân hàng đầu của sức khỏe kém và rối loạn phát triển. Điều này có tác động quan trọng lên sức khỏe cộng đồng, nhưng chúng tôi không thể tự mình xử trí những hệ lụy sức khỏe và xã hội rộng lớn hơn, vốn là lý do mà chúng tôi làm việc với Unicef và những cơ quan y tế địa phương vì sự tiến bộ bền vững lâu dài.

Cũng vậy, thương hiệu xà phòng Lifebuoy của chúng tôi đang cộng tác với những thương hiệu khác ở Ấn Độ và Bangladesh nhằm giảm bớt mức độ tử vong và bệnh tật gây ra bởi bệnh tiêu chảy bằng cách giáo dục các gia đình về sự tồn tại của những vi trùng và tầm quan trọng của việc rửa tay với xà phòng vào những thời điểm quan trọng trong ngày. Trên ba triệu người chết mỗi năm vì bệnh tiêu chảy, hầu hết là trẻ em, và nghiên cứu cho thấy việc rửa tay bằng xà phòng có thể cắt giảm phân nửa con số đó. Nhưng, dù chúng tôi có thành công đến thế nào với chương trình giáo dục vệ sinh của Lifebuoy, vốn có ý nhắm đến 200 triệu người trong năm năm, chúng tôi cũng không thể giải quyết thách thức xã hội to lớn này nếu không có sự can dự của chính quyền địa phương, các tổ chức phi chính phủ, và các cơ quan y tế và phúc lợi quốc tế.

Thứ năm, các công ty cần vận động nhanh chóng để giành lấy lợi thế cạnh tranh. Khác với một vài phương diện của sự phát triển sản phẩm, đây không phải một lĩnh vực có thể dễ dàng bắt chước hoặc là lộ trình thẳng tắp nhanh chóng, vì vậy các công ty càng sớm áp dụng những nguyên tắc đưa ra trong sách này thì vị thế của họ sẽ càng tốt hơn. Những chi phí doanh nghiệp mà hiện thời nằm ngoài tầm kiểm soát hoặc phạm vi trực tiếp của một doanh nghiệp, chẳng hạn những chi phí về nguyên liệu thô và xử lý rác thải, có khả năng trở thành những nhân tố to lớn hơn so với trong quá khứ khi những sự thiếu hụt toàn cầu diễn ra và luật "người gây ô nhiễm trả chi phí" được đưa vào. Các công ty cần lên kế hoạch ngay bây giờ để giảm thiểu những tác động của một tương lai khi những nguồn tài nguyên bị đe dọa và những cái bên ngoài cần phải được chi trả.

Như vậy thông điệp là rõ ràng. Các công ty nào theo đuổi thành công nghị trình này và hợp nhất nó vào việc kinh doanh và thương hiệu của họ thì sẽ phát đạt. Những công ty nào không làm được như thế, hoặc phản ứng quá chậm trễ trước những thay đổi sâu sắc về xã hội, kinh tế và môi trường vốn đang diễn ra trên thế giới, sẽ có nguy cơ gánh chịu tổn thất.

Cuối cùng, đối với hầu hết những người làm kinh doanh chúng ta, sự phát triển bền vững cộng hưởng với những giá trị cá nhân của chúng ta. Một doanh nghiệp đặt nghị trình này trong cốt lõi sứ mệnh và văn hóa kinh doanh của nó sẽ tuyển mộ và lưu giữ những người có tư duy thích hợp để xử trí những vấn đề đó vì, đến cuối cuộc đời, tất thảy chúng ta đều muốn cuộc sống của chúng ta có một mục đích cao hơn và tất thảy chúng ta đều muốn nhìn thấy một thế giới tốt đẹp hơn. Hoặc, như John F. Kennedy từng nói, "Suy cho cùng, cầu nối chung cơ bản nhất của chúng ta là tất cả chúng ta đều cùng cư trú trên tinh cầu nhỏ bé này, đều hít thở cùng bầu không khí, đều ấp ủ tương tương lai con em chúng ta và tất cả chúng ta đều không thể sống mãi và phải chết."

Lời tựa

Tyler J. Elm, Giám đốc cấp cao, Tập đoàn Chiến lược & Tài chính, Wal-Mart Stores, Inc.

Khi đọc quyển sách này, bạn sẽ thấy rằng nhiều doanh nghiệp toàn cầu đang trên cuộc hành trình hướng tới sự bền vững doanh nghiệp, không như một sáng kiến về môi trường, mà như một chiến lược kinh doanh mà giá trị kinh tế có được từ sự mưu cầu và đạt được những hệ quả xã hội và môi trường khả quan hơn. Chris Laszlo minh họa cách thức mà những chiến lược cạnh tranh của một vài doanh nghiệp chính lưu lớn nhất thế giới đang thay đổi khi những lãnh đạo của họ bắt đầu đảm trách một số vấn đề xã hội, môi trường, và kinh tế quan trọng nhất của thế giới như sự biến đổi khí hậu và sức khỏe hệ sinh thái. Làm như vậy, ông đề nghị chúng ta tính đến những động lực của tập đoàn và chiến lược cạnh tranh cũng như những gì đã thay đổi để giải thích cho phạm vi kinh doanh rộng lớn hơn này trong xã hội dân sự. Nhưng sự thay đổi này đã diễn ra khi nào, và tại sao?

Mỗi chúng ta có thể có những phúc đáp khác nhau cho những câu hỏi này dựa trên kinh nghiệm và hành trình riêng tư của chúng ta. Tôi nhớ một đồng nghiệp đã nêu cho tôi con số thống kê sau cách đây vài năm: "Trong 100 nền kinh tế lớn nhất thế giới, hiện có 42 là những tập đoàn, chứ không phải các quốc gia." Con số thống kê này bắt chúng ta dừng lại và suy nghĩ, và

giúp tạo ra bối cảnh cho cuộc hành trình hướng đến sự bền vững doanh nghiệp của chúng ta. Với Wal-Mart Stores, đứng đầu danh sách 500 của *Fortune* và gần đạt tới 350 tỉ Mỹ kim doanh thu hàng năm vào 2007, nó đã góp phần tạo dựng cơ hội tiêu biểu cho tính bền vững và, với tôi, nó đóng vai trò như một cột cây số riêng trên hành trình đó.

Chúng tôi đã đưa số liệu thống kê này vào các bản trình bày về tính bền vững cho các đồng nghiệp, các ủy viên chấp hành cấp cao, và hội đồng quản trị. Vì những mục đích so sánh, chúng tôi bao gồm cả thứ hạng theo ước lượng của chúng tôi vào lúc bấy giờ - thứ 20 - chỉ xếp ngay sau GDP của Thụy Điển. Nói chung, tổ chức đã bắt đầu tự đặt ra với nó hai câu hỏi quan trọng:

- Vai trò của doanh nghiệp trong xã hội suốt thế kỷ 21 sẽ là gì?
- Cần có gì để công ty chúng ta, trong mọi quốc gia mà chúng ta hiện diện, tiếp tục phát triển với tốc độ hiện thời trong hai mươi năm tiếp theo?

Và sau đó, bão Katrina đã đổ bộ vào Hoa Kỳ. Vợ tôi và tôi vừa mới chuyển đến từ miền duyên hải Florida – bốn ngày trước bão Rita, và sau các cơn bão Frances và Jean. Tôi nhớ mình đang dán mắt vào màn hình, chứng kiến hậu quả để lại ở Florida và dọc vịnh Mexico khi cơn bão sau cùng này đi qua. Chúng tôi theo dõi trong sự hoài nghi khi các cơ quan công cộng truyền thống thất bại trong việc đáp ứng những nhu cầu của các công dân họ trong khi những cá nhân, những tổ chức phi chính phủ, những quỹ tài trợ, và những doanh nghiệp lớn phản ứng thay họ để cung cấp thức ăn, nước uống, và nơi trú ngụ. Wal-Mart là một trong nhiều đối tác đã hưởng ứng để lấp đầy khoảng trống, và tôi lấy làm tự hào về công ty và những đồng nghiệp mới "của tôi."

Sau Katrina, hai câu hỏi trên nhiều lần được đặt ra tại công ty chúng tôi, từ hội nghị, thuyết trình này đến hội nghị, thuyết trình khác, đang định hình chiến lược bền vững của chúng tôi. Và Giám đốc Điều hành của chúng tôi, Lee Scott, đã đưa ra với chúng tôi một câu hỏi nữa: "Sẽ ra sao nếu chính những điều khiến mọi người chỉ trích chúng tôi – quy mô và phạm vi của chúng tôi – trở thành một người bạn và đồng minh đáng tin cậy với tất cả, như đã thể hiện trong bão Katrina?" Chẳng bao lâu sau, vào ngày 24 tháng 10 năm đó, Lee đã công khai hóa chiến lược bền vững doanh nghiệp của công ty với bài diễn thuyết chưa từng thấy của ông: *Sự lãnh đạo trong thế kỷ 21*.

Tuy nhiên, chuyện đang xảy ra tại Wal-Mart Stores không phải là duy nhất. Quả thật, chúng tôi là "người đến sau" đối với tính bền vững và vì vậy chúng tôi đã tìm kiếm sự sáng suốt và kinh nghiệm của người khác – những nhà lãnh đạo tư tưởng từ giới học thuật, các tổ chức chính phủ và phi chính phủ, các nhóm chuyên gia cố vấn, các nhà cung cấp, và các nhà cung cấp cho các nhà cung cấp của chúng tôi.

Thực vậy, nhiều công ty chính lưu lớn đang tác động đến những cơ hội kinh doanh tạo ra bởi một nền kinh tế dựa trên tri thức trong đó xã hội dân sự đóng một vai trò tích cực hơn với những kỳ vọng kinh tế xã hội cao hơn vì lẽ đó và một khả năng tổ chức chưa từng thấy cho phép bởi *World Wide Web*. Trong sự thức tỉnh của những cơ quan công cộng yếu kém, những doanh nghiệp này đang hưởng ứng với những cơ chế và pháp chế thị trường nổi bật có ý nhắm tới sự phân cách ngày một tăng giữa những kỳ vọng kinh tế xã hội và sự (không) tựu thành của nó. Tuy nhiên, cái khác biệt với thậm chí chỉ ít năm về trước là một vài trong những công ty đó đang liên kết tính bền vững với những hoạt động kinh doanh cốt lõi của họ. Những nhà quản lý của họ đang bắt đầu hợp

nhất tính bền vững vào trong những quyết định then chốt về việc doanh nghiệp dấn thân vào cái gì và làm thế nào để cạnh tranh.

Những nhà quản lý này giờ đây đang bắt đầu đóng một vai trò chủ đạo trong việc giải quyết một vài vấn đề gay go nhất của thế giới vì họ có thể làm vậy trong khi kiếm được một lợi nhuận vừa phải. Trong quá trình đó, họ đang phát triển những mối quan hệ, kiến thức, và những khả năng mới khi họ phản ứng với những vấn đề giá trị xác định bởi một tập hợp rộng hơn các tác nhân liên quan với những nhu cầu xã hội, kinh tế và môi trường khẩn bách. Và nhiều người đang nhận ra rằng họ có thể phục vụ tốt hơn cho các bên liên quan mật thiết về kinh tế *và* xã hội của mình bằng cách xem xét lại chính những hoạt động kinh doanh vốn xác định những tổ chức của họ hôm nay. Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp này đang khai phá con đường của mình trong một phương thức hoạt động mới mẻ, tiếp cận những nguồn giá trị mới, và, qua cuộc hành trình của sự bền vững doanh nghiệp, đang phát triển những nguồn lợi thế cạnh tranh mới không thể bắt chước.

Trong trường hợp của tôi, tôi đã không phát hiện ra sự thay đổi này như một sức mạnh cạnh tranh bên ngoài những ngành khai thác tài nguyên và những công ty sản phẩm công nghiệp mãi đến năm 2003. Đến năm 2004, nó là một chiến lược nổi bật giữa một vài doanh nghiệp tiêu dùng chủ đạo. Đến năm 2005, tôi nhận thấy mình đang nỗ lực cùng với công ty lớn nhất thế giới khi nó áp dụng những nguyên tắc bền vững cho hoạt động kinh doanh cốt lõi của nó với mong muốn trở thành một công ty thậm chí tốt hơn nữa. Nhưng điều gì đã thúc đẩy sự thay đổi trong chiến lược cạnh tranh này? Phải chăng với nó có cái gì nhiều hơn là sự quản lý rủi ro và hiệu năng quá trình?

Không đầy hai năm sau khi lần đầu tiên tình cờ gặp số liệu thống kê đáp ứng như một cột cây số riêng và trong lúc đọc giết

thời gian chờ đợi một chuyến bay lẽ ra đã đến và đi ba giờ trước, tôi một lần nữa bắt gặp con số thống kê đó, duy có điều nó đã thay đổi: "Trong 100 nền kinh tế lớn nhất thế giới, hiện có 51 là những tập đoàn, không phải các quốc gia." Đó là tuần cuối của tháng 3 năm 2007 và, như lần trước, số liệu này đã lỗi thời rồi. Tôi nhớ mình đã suy nghĩ "doanh nghiệp đã đi tới điểm bùng phát" khi tôi xem xét trường hợp ngẫu nhiên của việc đã dấn thân vào chiến lược bền vững của chúng tôi lúc bấy giờ – khi sự thịnh vượng của các quốc gia và nền kinh tế chính trị ra đời trong suốt cuộc cách mạng công nghiệp xoay xung quanh một trục bản lề. Liệu nó sẽ tự xác định lại mình trong quá trình ấy? Bao lâu sau cực điểm ấy thì sức thúc đẩy sẽ đến? Phải chăng doanh nghiệp sẽ xác định lại nó trong hệ thống kinh tế xã hội toàn cầu vốn là nền kinh tế toàn cầu của hôm nay?

Trong khi chúng ta có lẽ chưa thể đưa ra những câu trả lời dứt khoát cho những câu hỏi đó, tôi xin thử thách bạn bằng câu hỏi sau: Bạn có thật sự nghĩ rằng vai trò, hoặc thậm chí những kỳ vọng, của doanh nghiệp trong xã hội trong 25 năm tiếp theo sẽ giống như thời gian qua?

Nếu bạn trả lời "không" tôi xin bạn hãy xem xét nền văn hóa tập đoàn trong đó bạn làm việc và bằng cách nào nó có thể thích nghi tốt nhất với sự thay đổi quan trọng trước những kỳ vọng xã hội và những thời cơ kinh tế vốn ảnh hưởng đến chính những quyết định về việc các doanh nghiệp dấn thân vào cái gì và làm thế nào để cạnh tranh. Liệu bạn, hoặc công ty của bạn, có những năng lực, hệ thống kỹ năng, và những mạng lưới cho phép bạn tận dụng sự thay đổi đó? Tại Wal-Mart Stores vào đầu năm 2005, câu trả lời là "không". Tuy nhiên, chiến lược bền vững của chúng tôi cung cấp cho chúng tôi một phương tiện để trở thành công ty thậm chí tốt hơn nữa vì nó cho phép Wal-Mart phát triển những

năng lực quản lý, những hệ thống kỹ năng và những mạng lưới tổ chức mà chúng tôi sẽ cần để tận dụng nền kinh tế chính trị toàn cầu ngày càng kết nối.

Nói ngắn, hiểu biết của tôi là đây: ngoài giá trị kinh tế có được từ chính các kết quả, quá trình "học qua thực hành" bằng cách cộng tác với nhiều bên liên quan mật thiết khác nhau thay đổi phương thức chúng tôi làm việc. Sự học hỏi kinh nghiệm vốn bắt nguồn từ việc khảo sát các chuỗi giá trị và phát triển chiến lược trong một hệ thống cộng tác của các nhà lãnh đạo tư tưởng bên ngoài làm phát sinh giá trị cho doanh nghiệp bằng cách phát triển hơn nữa viễn kiến cá nhân và tổ chức, những hệ thống tư tưởng, và một sự nhận thức và thấu hiểu gia tăng về môi trường kinh doanh bên ngoài. Làm như thế tức là các nhà quản lý và các tổ chức của họ đã phát triển những phương tiện để kết hợp thế giới quan rộng mở này vào việc ra quyết định và các hoạt động kinh doanh. Tương tự, các bên liên quan phi chính phủ có khả năng tốt hơn để đối phó với những thách thức hệ thống của xã hội, và tái tạo và tăng cường những kết quả mong muốn. Trong quá trình đó, họ thường đi tới việc vận dụng những phương pháp và mô hình tổ chức doanh nghiệp xã hội điển hình hơn.

Trong khi chúng ta vẫn đang hái *quả ở cành thấp,* nếu những kết quả ban đầu của chiến lược bền vững kinh doanh của Wal Mart là một chỉ dấu, những khả năng và quá trình tổ chức đó – và những kỹ năng quản lý và lãnh đạo đó – sẽ tỏ ra là một nguồn lợi thế cạnh tranh không thể bắt chước phi thường. Giá trị của tính bền vững với tư cách một chiến lược kinh doanh không phải là những gì được viết trên tấm bảng trắng hoặc những chữ nguệch ngoạc sau lưng một tấm khăn ăn. Nó là giá trị của việc phát triển những đầu óc sẵn sàng, và khả năng của một tổ chức biết hợp nhất sự cách tân vào văn hóa tập đoàn. Những ý tưởng thì trơ ì; chính con người làm

nên khác biệt, và bữa điểm tâm mỗi ngày của nền văn hóa chính là chiến lược.

Tóm lại, chúng ta đang chứng kiến một sự biến đổi vai trò của doanh nghiệp trong xã hội, với những công ty vì lợi nhuận đang nhắm tới nhiều vấn đề xã hội nổi bật một thời được dành riêng cho khu vực phi lợi nhuận. Sắc lệnh của Friedman (rằng công việc của doanh nghiệp là kinh doanh, và sự tạo ra lợi tức cổ đông là nhiệm vụ cơ bản của nó) lúc này vẫn đúng đắn như tự bao giờ. Thế nhưng cái *đã* thay đổi là bối cảnh trong đó doanh nghiệp vận hành, và theo đó là cách thức một doanh nghiệp áp dụng sắc lệnh này. Những nguồn giá trị sẵn có cho doanh nghiệp và những sức mạnh cạnh tranh tác động lên nó vẫn tiếp tục thay đổi; ngày nay chúng đã thay đổi so với năm 1982, và chúng sẽ còn khác biệt nữa vào năm 2032. Và vì vậy chúng ta không nên ngạc nhiên bởi những chuyển biến trong những nguồn giá trị kinh doanh, hoặc bởi những sự thay đổi trong các hoạt động kinh doanh cần có để đưa ra một lời xác nhận giá trị thuyết phục.

Có lẽ đó chỉ là sự ù lì chứa chất trong những thiết chế của chúng ta và công việc quản trị tất bật "từ trên xuống dưới"? Có lẽ một thay đổi như vậy bị đứt đoạn khỏi sự hiểu biết cá nhân của chúng ta về những mô hình kinh doanh và kinh nghiệm riêng tư của chúng ta về những gì đã làm trong quá khứ? Bất chấp tất cả, ý niệm về một bối cảnh kinh tế xã hội và môi trường tĩnh tại cho doanh nghiệp – với những nguồn giá trị không đổi và những định kiến trì trệ về chính vai trò của doanh nghiệp trong xã hội – là ngớ ngẩn khi được nhìn dưới khía cạnh lý thuyết và thậm chí còn ngớ ngẩn hơn khi được xem xét lại một cách phê phán.

Peter Drucker có lẽ đã diễn đạt nó hay nhất: "Mỗi một vấn đề xã hội và toàn cầu cấp bách trong thời đại chúng ta đều là một cơ hội kinh doanh."

Dẫn nhập

Giá Trị Bền Vững được chia làm ba phần. Phần I là câu chuyện ngụ ngôn quản lý về Deena, một Giám đốc Điều hành trẻ, và những thử thách cô đối mặt để xử lý một cách có lợi những tác động của công ty cô trên xã hội và môi trường. Chuyện của cô là câu chuyện về sự thăng tiến cá nhân, về việc tìm kiếm sự cân bằng và liên kết với những gì là quan trọng trong đời. Nó cũng là một câu chuyện về lợi ích và sự phát triển tập đoàn.

Điều làm cho câu chuyện của Deena trở nên độc nhất vô nhị là sự thành công sau cùng của cô – về mặt cá nhân, tài chính, và tập đoàn – là kết quả của "làm tốt." Cô là một người có tài nhưng bình thường đã chứng tỏ khả năng lãnh đạo trong một thời điểm mà những vấn đề toàn cầu leo thang từ sự nghèo đói đến khủng hoảng năng lượng và biến đổi khí hậu.

Trong khi kể câu chuyện của cô, tôi đã vẽ ra một bức tranh ghép dựa trên những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tôi đã may mắn được biết và làm việc cùng hơn 25 năm qua. Những thủ lĩnh tập đoàn này đã đương đầu với nhiều thách thức trong cuộc sống cá nhân và kinh doanh của mình liên quan đến một thế giới ngập sâu trong khủng hoảng. Là một nhóm nhỏ nhưng có ảnh hưởng, họ giờ đây đang đổi mới vai trò của doanh nghiệp trong xã hội. Họ đang chuyển dịch sự tập trung từ việc giảm thiểu những tác động tiêu cực (như cắt giảm nhân sự một cách không thương xót hoặc

vô ý làm hư hại nguồn đất và nước) đến đưa ra những giải pháp mới cho những vấn đề toàn cầu mà khu vực công cộng đã không thể một mình đảm đương.

Phần II phác thảo một môi trường cạnh tranh mới trong đó những thách thức xã hội đang trở thành những cơ hội kinh doanh to lớn. Nó trưng ra những nhà lãnh đạo công nghiệp chính lưu toàn cầu vốn hợp nhất thành công tính bền vững vào trong những hoạt động cốt lõi của họ, không chỉ vì một ý thức đạo đức đúng đắn, mà còn vì điều đó tạo nên một ý thức kinh doanh tốt đẹp. Trong môi trường cạnh tranh mới, giá trị của các tác nhân liên quan – dựa trên những tác động kinh tế, sinh thái, và xã hội một công ty gây ra trên những thành phần đa dạng của nó – đang trở thành một phương cách để đạt được lợi thế cạnh tranh. Những vấn đề như sự biến đổi khí hậu và nghèo đói toàn cầu đang gây ra những mức độ phức tạp to lớn hơn trong việc ra quyết định chiến lược và thường có những hệ lụy sâu rộng đối với các công ty trong môi trường cạnh tranh hôm nay.

Những câu chuyện có thực về tính bền vững của DuPont, Wal-Mart, Lafarge, và Cargill's NatureWorks được dẫn dắt bởi ban quản lý cấp cao với trách nhiệm lỗ lãi. Không như những công ty lấp lỗ hổng thị trường nhỏ hơn trong thế kỷ 20, họ không chỉ dựa độc vào một nhà sáng lập nhìn xa trông rộng – cũng không phụ thuộc vào giám đốc phụ trách phát triển bền vững – để "tô xanh" công ty hoặc tuân thủ trách nhiệm xã hội lớn hơn.

Là những nhà lãnh đạo công nghiệp với mười ngàn nhân viên và những doanh nghiệp với những dây chuyền cung cấp khác nhau trên khắp thế giới, các công ty này dường như không thể là những mẫu mực đạo đức không tì vết. Những thiếu sót và những sơ suất thỉnh thoảng có chủ ý của họ, như việc Toyota đẩy mạnh dòng xe thể thao đa dụng (SUV)[1] lớn, uống nhiều xăng trong

[1] Sports utility vehicles.

cùng khung thời gian họ giới thiệu hệ thống truyền động lai tạo, là một phần trong cuộc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh trong những thị trường vốn vẫn mang lại giá trị cổ đông ngắn hạn mặc dù nó gây ra tổn phí đáng kể cho xã hội. Nhưng, bất chấp mọi thiếu sót, những con quái vật to lớn đó hứa hẹn một sự thích đáng mới mẻ cho doanh nghiệp trong xã hội: chúng tượng trưng cho thể chế hùng mạnh nhất trên địa cầu đang tạo lập một tương lai tươi sáng hơn cho mọi người, mọi nơi.

Phần III cung cấp một bộ công cụ và phương pháp cho các nhà quản lý doanh nghiệp chính lưu vốn muốn biết làm thế nào có thể tận dụng môi trường cạnh tranh mới. Nó hướng dẫn việc tạo ra giá trị cổ đông *và* tác nhân liên quan trong một loạt các khu vực rộng lớn. Việc tận dụng tính bền vững như một nguồn lợi thế cạnh tranh mới đòi hỏi một sự thay đổi trong tư duy lãnh đạo và một phương pháp nghiêm ngặt để hợp nhất giá trị tác nhân liên quan xuyên suốt hoạt động kinh doanh. Phần này của quyển sách đưa vào "giá trị bền vững" như một phương pháp riêng biệt để quản lý sự sáng tạo giá trị. Nó cung cấp một phương pháp từng bước một – dựa trên việc trình bày những cuộc hẹn tư vấn và hàng trăm buổi làm việc quản trị trong top 1000 công ty của *Fortune* – để xây dựng giá trị bền vững trong những tổ chức lớn phức tạp. Nó được sắp xếp để giúp các nhà quản lý nhận ra họ có thể thành công bằng cách làm tốt như thế nào và ở đâu – trang bị cho người thực hành những phương tiện để cạnh tranh hiệu quả trong thế kỷ 21.

Ai Nên Đọc Sách Này Và Tại Sao

Giá Trị Bền Vững nhắm đến hai nhóm độc giả. Nhóm thứ nhất là những người trẻ ở khắp nơi, vốn khi dự tính một sự nghiệp

trong kinh doanh, mong muốn thành công về phương diện nghề nghiệp trong khi cảm thấy rằng họ có thể làm nên một điều khác biệt. *Giá Trị Bền Vững* cung cấp cho họ một hình ảnh tích cực về tương lai trong đó sự thành công của doanh nghiệp và sự góp phần cho một thế giới tốt đẹp hơn có thể sóng bước chung đôi. Nó cho họ thấy làm thế nào các tập đoàn có thể là một đại diện cho lợi ích thế giới. Nhóm độc giả thứ hai là những nhà quản lý doanh nghiệp chính lưu vốn có thể không biết có sự can hệ nào giữa tính bền vững môi trường và xã hội và hiệu quả công việc, và đang tìm một lời giới thiệu khả tín và thiết thực cho đề tài này.

Ngày càng có nhiều những quyển sách xuất sắc bàn về tính bền vững trong doanh nghiệp, bao gồm những quyển nói về lý thuyết và thực hành của nó với đầy ắp những phân tích sáng suốt được xác nhận bởi những điển cứu chi tiết tỉ mỉ:

- *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development* của Chad Holliday, Stephan Schmidheiny, và Philip Watts[1]
- *Capitalism at the Crossroads* của Stuart Hart[2]
- *The Next Sustainability Wave* của Bob Willard[3]

Nhiều quyển rất học thuật, như:

- *Green to Gold* của Daniel Esty và Andrew Wilson[4]

---

1 C. Holliday, Schmidheiny, và P. Watts, Walking the Talk: Business Case for Sustainable Development (Giữ lời hứa: Tình huống Kinh doanh cho Sự phát triển Bền vững) (Sheffield, UK: Greenleaf xuất bản, 2002).

2 S. Hart, Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems (Upper Saddle River, NJ: Wharton School xuất bản, 2005).

3 R. Willard, The Next Sustainability Wave: Building Room Buy-in (Gabriola Island, BC: Nhà xuất bản New Society, 2005).

4 D. Esty và A. Wilson, Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage (New Haven, CT: Nhà xuất bản Đại học Yale, 2006).

- *Competitive Environmental Strategy* của Andrew Hoffman[1]
- *Down to Earth* của Forest Reinhardt[2]

Những chỉ dẫn thiết thực hữu ích khác, như:

- *The Sustainability Handbook* của William Blackburn[3]
- *Leading Change toward Sustainability* của Bob Doppelt[4]

Trái với quyển sách này, tất cả đều là những tác phẩm học thuật hướng đến những độc giả vốn ở mức độ nào đó, đã nhìn nhận khái niệm tính bền vững. Không có quyển nào dùng được cho một công chúng thông minh và hoài nghi, hoặc cho một giám đốc chuyên môn bận rộn vốn chẳng biết mấy về tính bền vững và mong muốn một sự khai tâm nhanh chóng nhưng sâu sắc mà không cần đến kinh nghiệm từ sách giáo khoa quản trị kinh doanh. Quyển sách này được cho là dễ tiếp cận với công chúng, trong khi khả tín và lôi cuốn đối với một nhà quản trị doanh nghiệp khô cứng.

Lời Cảm Ơn

Tôi muốn mở đầu bằng lời cảm ơn đến những người đã giúp làm cho mọi người biết đến tác phẩm trước đó của tôi, *The Sustainable Company: How to Create Lasting Advantage through*

---

1 A. Hoffman, Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape (Washington, DC: Island Press, 2000).

2 F. Reinhardt, Down to earth: Applying Business Principles to Environmental Management (Boston, MA: Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 1999).

3 W. Blackburn, The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility (London: Earthscan Publications, 2007).

4 R. Doppelt, Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2003).

Environmental and Social Advantage được xuất bản lần đầu bởi Island Press vào năm 2003 với một ấn bản bìa mềm năm 2005. Tất cả họ đều đã có sự đóng góp cách này cách khác vào công trình này. Tài liệu cơ sở cho *Giá Trị Bền Vững* đã được nghiên cứu trong sự cộng tác với những ủy viên quản trị hiện thời và trước kia tại Toyota, Lafarge, Wal-Mart, DuPont, Orange (France Telecom Group), Interface, NatureWorks, Aviva, Unilever, Patagonia, Green Mountain Coffee Roasters, Intel, Saint-Gobain, Renault, Verizon, Fairmount Minerals, Celanese, Weatherchem, First Energy Corp, và nhiều những công ty khác – một vài trong số họ đích thực là những người đi đầu về lãnh vực bền vững và những người khác đang phấn đấu để đơn giản tìm một đường hướng tiến tới. Tôi nợ những lời cảm ơn đặc biệt đến những đồng nghiệp Dave Sherman và John Whalen, là những người đồng sáng lập Sustainable Value Partners, Inc, cùng với tôi. Họ và những đồng nghiệp Jib Ellison, John Buffington, và Marc Major thảy đều đóng những vai trò chủ chốt trong ban lãnh đạo của Wal-Mart về sự bền vững môi trường giữa những năm 2004 và 2007. Những sự sáng suốt và kinh nghiệm của họ là vô giá. Bất kỳ lầm lẫn và thiếu sót nào trong khi kể những câu chuyện ít ai biết về Wal-Mart và Interface vốn xuất hiện trong phần I quyển sách này là của mình tôi mà thôi.

Xin gởi một lời cảm ơn đặc biệt đến Jean-Francois Laugel, nguyên là đối tác tại Corporate Value Associates và là nhà sáng lập hiện thời của A & F Conseil, đến Alban Aucoin, Federico Balzola, Laurent Guy, và Michael Heurtevant. Họ là những đồng nghiệp và bạn bè thân thiết trong hơn hai thập niên vốn đã giúp đỡ trong việc định hình viễn quan của tôi về doanh nghiệp và xã hội.

Bertrand Collomb, chủ tịch và nguyên giám đốc điều hành của Lafarge SA, công ty xi măng và vật liệu xây dựng lớn nhất thế giới, là mẫu mực cho sự lãnh đạo bền vững xuyên suốt sự

nghiệp phi thường của ông, trong đó bao gồm việc chủ trì Hội nghị Doanh nghiệp Thế giới cho Sự phát triển Bền vững. Ông vẫn tiếp tục truyền cảm hứng cho tôi trong suốt hai mươi năm gần đây khi tôi có đặc ân quen biết ông.

Giáo sư Stuart Hart, Chủ tịch S.C. Johnson ở Sustainable Global Enterprise và Giáo sư Quản trị tại Trường Quản trị John của Đại học Cornell, đã cung cấp một khả năng lãnh đạo đầy suy xét không ai bằng về tính bền vững doanh nghiệp trước khi điều đó trở nên đắc thời. Ông là một người tiên phong đích thực của những chiến lược bền vững đối với cộng đồng kinh doanh chủ đạo. Bài báo năm 1997 trên *Harvard Business Review* của ông, "Vượt trên sự tô lục chuốt hồng: Những chiến lược cho một Thế giới Bền vững," đoạt giải McKinsey cho bài báo xuất sắc nhất, đã giúp tôi đi tới quyết định từ bỏ sự nghiệp kinh doanh truyền thống hơn để ưu tiên cho việc nghiên cứu, cố vấn, và giảng dạy trong lĩnh vực này. Lời mời tôi đảm nhận một lớp trong khóa giảng dạy về tính bền vững tại đại học Cornell vào mùa xuân năm 2007 của ông là niềm vui và thực sự là một vinh hạnh cho một người đã đi theo những bước đường của ông.

Tương tự, Ray Anderson, nhà sáng lập và chủ tịch của Interface Inc., đã góp phần khai thông con đường đầu tiên, với một sự thay đổi khắp hệ thống của một công ty công nghiệp trị giá hàng tỉ Mỹ kim thành một mô hình của doanh nghiệp bền vững, và với lời kêu gọi tha thiết về một sự lãnh đạo doanh nghiệp phục vụ cho "trẻ em của ngày mai." Những ý kiến của ông về những phác họa đầu tiên của bản thảo này, và sự phản hồi rộng lượng và sâu sắc của ông, là vô giá cho hình thức sau cùng của quyển sách này.

Những Giám đốc Điều hành và những lãnh đạo tập đoàn cấp cao Patrick Cescau, Lee Scott, Jeffrey, Immelt, Dennis McGrew, Bob Stiller, Didier Lombard, Matthew Kiernan, Hewson Baltzell,

Nicole Notat, Chuck Fowler, Jennifer Deckard, Andy Ruben, Tyler Elm, Paul Tebo, Dawn Rittenhouse, và Olivier Luneau thảy đều đã có đóng góp to lớn vào tư tưởng của tôi và, trong nhiều trường hợp, một cách trực tiếp đến những ý tưởng và nội dung của những chương viết trước. Ngoài việc hào hiệp viết lời tựa cho quyển sách này, Tyler Elm còn đóng góp quan trọng cho chương về Wal-Mart.

Những lãnh tụ học thuật và những giáo sư thâm niên David Cooperrider, Ron Fry, Mohan Reddy, Nancy Adler, Luk Van Wassenhove, Sandra Waddock, và Rosina Bierbaum đã cung cấp sự lãnh đạo sâu sắc mẫu mực về sự bền vững như một đề tài quản lý. Những đóng góp có ảnh hưởng sâu xa của David Cooperrider và Ron Fry đối với Appreciative Inquiry (một phương pháp thay đổi dựa trên sức mạnh toàn bộ hệ thống) đã tác động sâu sắc đến cách thức những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tiếp cận sự cam kết của tác nhân liên quan về những vấn đề bền vững phức tạp.

Vì những cuộc đàm luận hứng thú trong nhiều năm qua và sự giúp đỡ trong việc tạo ra nhiều viễn quan, tôi cũng muốn cảm ơn Mark Milstein, Ante Glavas, Nadezhda Zhexembayeva, Loïc Sadoulet, George Eapen, Jens Meyer, Joseph Rinkevich, Daryl Banks, Bob Faron, Herbert Fockler, Nicholas Dungan, Mike Bertolucci, Bob Willard, Rick Fedrizzi, Hunter Lovins, Santiago Gowland, Emma Stewart, Rick Ramirez, Susan Anderson, Susan Svoboda, Eileen Claussen, Rob Lebow, Todd Baldwin, Art Kleiner, Ira Feldman, Lavinia Weissman, Dan Sayre, Allen Hammond, Monica Tousenard, Meredith Myers, Dennis Church, Leslie Pascaud, Al Segars, Katie Kross, Jean-Yves Larrouturou, Gentiane Weil, Loel Luboff, Tidiane M'Baye, Alessane Dienne, Carina Van Vliet, Adrian Payne, James Blakelock, Maggie Parker, Jia Feng, Jon Johnson, Tom Davis, và Chuck Bennett. Có nhiều thành viên gia đình tôi là những nhà lãnh đạo bền vững tận tâm –

xin gởi những lời cảm ơn đến Lakshmi, Jenna, Alexander, Kathia, Sastry, Kalpakam, Carita, và Ervin.

Đặc biệt xin cảm ơn John Stuart, giám đốc điều hành tại Greenleaf Publishing, và Dean Bargh, tổng biên tập ở đó, và Bill Gladstone, đại diện của tôi, giám đốc Waterside Productions, Inc. Họ đã cung cấp sự khuyên bảo khôn ngoan và sự chỉ dẫn biên tập quý giá trong việc hình thành những phác thảo sơ bộ cho quyển sách này.

Một thách thức lớn là làm sao để truyền đạt khái niệm về tính bền vững. Ở mọi nơi con người đều nhận thấy thật khó mà hình dung rằng họ có nhiều cơ hội để làm cho thế giới trở nên bền vững hơn mà không phải hy sinh sự thành công nghề nghiệp hoặc thành tựu cá nhân. Việc giảng dạy đề tài này cho các nhà quản trị – nhất là những ủy viên quản trị cấp cao và những giám đốc chuyên môn vốn có xu hướng rất hoài nghi về bất kỳ niềm hy vọng nào trong những vấn đề gay go hắc búa – là một cách hiệu quả để cố truyền tải thông điệp của quyển sách này đến với độc giả mục tiêu của nó. Tôi những muốn cảm ơn giáo sư Claude Michaud của học viện INSEAD, chủ nhiệm chương trình Giáo dục Quản trị của CEDEP, đã cho tôi cơ hội giảng dạy một khóa về "Sự bền vững vì Lợi thế Doanh nghiệp" vài lần mỗi năm kể từ năm 2002. Ở Mỹ, những giáo sư David Cooperrider, Ron Fry, và Betty Vandenbosch tại Trường quản lý Case Weatherhead đã cho tôi cơ hội giảng dạy tài liệu này trong chương trình đào tạo quản trị của họ. Những giáo sư Stuart L. Hart và Al Segars tại Đại học Cornell và Đại học North Carolina tại Chapel Hill, đã lần lượt cho tôi những cơ hội trong các chương trình đào tạo MBA của họ.

Chris Laszlo
Great Falls, Virginia
Tháng 11 năm 2007

Phần 1
Câu Chuyện Của Deena

Nếu con người không đảo nghịch luật tự nhiên,
Nó sẽ không gây bất lợi không tàn nhẫn với họ.

Nếu họ chấp nhận nó với hiểu biết và tôn kính,
Nó sẽ trợ giúp họ bằng sự cân bằng và hài hòa.

Lão Tử, Đạo Đức Kinh

1

Cuộc Sống Ở Chức Vụ Cao Nhất

Chuông điện thoại của Deena Marstreng reo. Đó là thống đốc bang Illinois, người mà cô đã gặp tại một buổi gây quỹ cho viện bảo tàng gần đây. "Deena, tôi muốn mời vợ chồng cô dự bữa tối thân mật tại nhà tôi. Phó Thủ tướng Trung Quốc sẽ đến thăm vào tháng tới và tôi muốn cô là một phần trong phái đoàn tiếp đón chính thức của chúng ta." Deena mỉm cười. Cô sẽ đề nghị được đích thân đưa vị lãnh đạo Trung Hoa đi dạo một vòng khu thương mại Chicago trên chiếc Hummer màu đen bạc mới của cô.

Cuộc họp với những nhà phân tích sáng hôm đó đã diễn ra như mong đợi và các thị trường tài chính một lần nữa đã tăng giá cổ phiếu công ty cô – một gã khổng lồ về hóa chất và vật liệu – chủ yếu nhờ sức mạnh trong thành tích của đơn vị kinh doanh của cô. Doanh thu và sự tăng trưởng đã vượt mức kỳ vọng. Deena biết rằng những chi phí phân phối của vùng Trung tây còn có thể được hạ thấp hơn nữa – một biện pháp mà cô vẫn chưa chia sẻ với

cấp trên của cô hoặc với các nhà phân tích. Cô thích được là một ngôi sao thành tích, thích có thể vượt quá những kỳ vọng, và đã thúc giục bản thân và nhóm của cô ra sức làm điều đó từ quý này sang quý khác.

Năm năm trước, ở tuổi 27, Deena đã được bổ nhiệm làm tổng giám đốc bộ phận kinh doanh trong tập đoàn. Trong lịch sử 100 năm của công ty hàng đầu này chưa ai thăng tiến chóng vánh ở độ tuổi trẻ trung như vậy. Bên trong gã khổng lồ đa quốc gia này, Deena là giám đốc điều hành của một doanh nghiệp với hàng ngàn nhân công và những xí nghiệp trên ba lục địa. Đến vào lúc bảy giờ mỗi buổi sáng, Deena xem xét mọi khía cạnh của những hoạt động đang mở rộng toàn cầu của đơn vị, thường đến tận khuya mới hoàn tất công việc, nhờ đó cô có thể nói chuyện với xưởng trưởng của mình ở Nam Kinh trước khi ngày ở Trung Quốc bắt đầu.

Giờ đây, ngắm nhìn quang cảnh Đại lộ Michigan và mặt hồ rộng lớn từ góc văn phòng mình, Deena cảm thấy cực kỳ thỏa mãn. Cô là một trong những giám đốc điều hành hưởng lương cao nhất trong công ty, với một trợ lý giám đốc xuất sắc đã giúp cuộc sống của cô chạy đều đặn như một chiếc đồng hồ. Đối diện bàn làm việc của cô và bên kia bàn hội nghị riêng đủ chỗ cho 12 người ngồi, các vị khách có thể an tọa ở một trong bốn chiếc ghế bành Milano bọc da mềm xung quanh chiếc bàn cà phê Noguchi. Ngoài công việc, cô tạo thành phân nửa – hoặc hơn phân nửa chút ít theo một vài nguồn tin – của một cặp đôi trẻ trung quyền lực vượt trội ở Chicago, với một nhóm giao du thân hữu gồm những chính khách, những chính trị gia, và những ủy viên quản trị của những tập đoàn hàng đầu.

Đơn vị kinh doanh của cô là một nhà sản xuất làm ra nhiều lợi nhuận về chất dẻo nhẹ, nhựa composite nhân tạo, và vải công

nghiệp không dệt. Khu vực giao thông vận tải – phần lớn là xe hơi và xe tải – chiếm gần một phần ba doanh thu hàng năm. Deena thuê những người có tài và sau đó giúp họ đạt đến tiềm năng cao nhất của mình, xác lập những mục tiêu rõ ràng, và làm việc tích cực để đảm bảo mọi người có thể đạt chúng. Nhóm các lãnh đạo cấp cao của cô bao gồm Janice ở bộ phận Bán hàng & Tiếp thị, Prakash ở Nghiên cứu & Phát triển, Maxine Quản lý nguồn nhân lực, Josh ở bộ phận Pháp lý, Roberto ở bộ phận Sản xuất, và Andy, Giám đốc tài vụ (CFO) của cô. Văn hóa của đơn vị kinh doanh không trịnh trọng nhưng thân thiện. Mọi người biết mình có thể thành công nếu họ làm việc tích cực và cam kết đến những kết quả quan trọng nhất.

Từ ngày đầu, Deena đã xây dựng một cách có phương pháp một tổ chức hoạt động hiệu quả. Cô có một viễn quan chiến lược hấp dẫn cho doanh nghiệp và đã xác lập những mục tiêu lợi nhuận cao phi thường cho những năm phía trước. Khả năng thực thi viễn kiến của cô cũng ấn tượng không kém. Điều sớm trở nên rõ ràng là những kết quả tài chính cho đơn vị kinh doanh đã đạt được một cách chắc chắn cân xứng với những mục tiêu. Cô có được lòng tin trọn vẹn từ sếp của mình, Scott Giffen, giám đốc điều hành của công ty. Nhiều nguồn tin cho hay rằng cô đang được chuẩn bị để thay thế ông khi ông về hưu.

Mặt Dễ Tổn Thương

Ba năm sau khi được bổ nhiệm làm tổng giám đốc và bất chấp danh tiếng về trách nhiệm xã hội của tập đoàn tốt chưa từng có của nhóm cô, công ty vẫn đứng hạng 23 trên 25 trong danh sách "Những công ty hữu ích nhất về mặt xã hội và môi trường trong Khu vực Vật liệu Chuyên dụng". Sự phân hạng được tiến

hành bởi một hãng đầu tư chuyên đánh giá những công ty hàng đầu về hoạt động môi trường và xã hội của họ. Những đánh giá ấy sau đó được bán cho các nhà quản lý quỹ để giúp họ xử lý những danh mục đầu tư của mình.

Trong bài bình luận về sự phân hạng, Deena nhận thấy đơn vị kinh doanh của cô bị điểm mặt vì mức độ sản sinh khí nhà kính công nghiệp cao, những hiểm họa sức khỏe phát sinh từ những hóa chất độc hại trong các sản phẩm của nó, những vấn đề chuỗi cung cấp liên quan đến sự vi phạm nhân quyền ở Châu Á, và lương trả cho nhân viên làm theo giờ thấp.

Trên thực tế, ít có nhà đầu tư chính thống để tâm đến loại thông tin này và tin tức đó sẽ chẳng có đến một nửa sự tai hại nếu nó không từng xuất hiện trong một bản tin phụ trên *USA Today* nhan đề "*Những kẻ vi phạm nghiêm trọng nhất các trách nhiệm xã hội của công ty*", đã nêu đích danh công ty của cô. Một trong những hậu quả tai hại của bài rêu rao tiêu cực đó là sự gia tăng những thông tin ủy quyền đệ trình tại Hội nghị Cổ đông Thường niên trong đó những nhà hoạt động xã hội yêu cầu ban quản lý cam kết cắt giảm khí thải nhà kính và việc sử dụng những chất độc hại, và minh bạch hơn trong những vấn đề đền bù lao động và nhân quyền.

Trong một diễn biến đáng ngạc nhiên khác, Deena vỡ lẽ ra đơn vị kinh doanh của cô đang là đích ngắm của hai tổ chức phi chính phủ quốc tế (NGOs) – ProtectEarth và Human Rights Assurance International (HRAI). Cả hai nhóm đã đăng tải những bài báo khiêu khích vốn thường xuyên xuất hiện lại trên các blog của các nhà hoạt động xã hội với số lượng ngày một tăng. Có một bài báo đặc biệt thu hút sự chú ý của cô. Nó xúi giục các nhà đầu tư có lương tâm xã hội tránh đừng nắm giữ cổ phiếu của công ty cô. Sau đó một kẻ nặc danh gởi cho cô một đoạn video trên

YouTube nhại âm điệu bài "I Will Survive" của Gloria Gaynor để nói về sự lãnh đạo của công ty cô với hình ảnh trái đất ô nhiễm và chật chội nằm chình ình trên *avatar* của cô.

Giọt nước làm tràn ly là một cuộc gọi từ Maxine cho biết họ đã bị mất một ứng viên chủ chốt cho vị trí tiếp thị cao cấp mới, một người rất có năng lực đã tốt nghiệp Trường Kinh doanh Stanford, *Mẹ bảo trợ* của Deena. Lý do mà ứng viên này từ chối công việc là tinh thần trách nhiệm xã hội nghèo nàn của đơn vị. Anh ta có nhiều ông chủ để lựa chọn và không muốn làm việc cho một tổ chức mang một hình ảnh tiêu cực như thế.

Deena quyết định đã đến lúc hành động với những vấn đề nóng bỏng đó. Cô gọi cho Michael Reinford, chủ tịch Human Rights Assurance International và là một người lớn tiếng chỉ trích công ty của cô.

"Michael, tôi là Deena. Một năm trước ông đã đến văn phòng tôi nói chuyện về một nhà cung cấp gọi là Venkata Ltd. Ông đã băn khoăn rằng việc chúng tôi mua từ họ những hàng hóa bán thành phẩm cơ hồ là phớt lờ những sự vi phạm quyền con người của họ. Tôi muốn có sự đánh giá của ông về những tiến bộ chúng tôi đã đạt được kể từ đó, không chỉ về quyền con người mà về tất cả những vấn đề xã hội và môi trường chúng tôi đối mặt. Tôi chờ đợi sự trao đổi ý tưởng một cách không ầm ĩ để giúp tôi thấu hiểu tình hình của chúng tôi tốt hơn nhờ viễn kiến của ông."

Im lặng một hồi lâu ở đầu dây bên kia. Mặc dù Michael cảm nhận sự chân thành trong lời cô, thật khá bất thường khi một giám đốc điều hành gọi đến ông vì một lý do khác thay vì để sửa ông một trận.

Deena dấn tới: "Thứ tư tuần tới vào khoảng một giờ trưa được không? Tôi sẽ ghé trụ sở chính ở New York của ông."

Thứ tư tuần sau, Deena được đưa vào những văn phòng đầy đủ tiện nghi tại một địa chỉ đầy thanh thế ở phía tây Thượng Manhattan. Tường ốp ván gỗ và những kính cửa sổ bố trí từ sàn tới trần khiến người quan sát vô tình nhầm lẫn những văn phòng của *Tổ chức bảo vệ nhân quyền quốc tế* (HRAI) với những văn phòng của một công ty luật đang phát đạt. Deena ngồi đợi trong phòng hội nghị rộng lớn khi một máy chiếu phim bắt trần phủ cả một bức tường những hình ảnh phụ nữ và trẻ em đang làm việc trong những điều kiện bị ngược đãi rõ ràng ở Afghanistan, Brazil, các nước châu Phi Nam-Sahara, Trung Quốc, và cả – với sự kinh ngạc của cô – Đức và Hoa Kỳ.

"Những nhà hoạt động xã hội này cố bắt giới doanh nghiệp chịu trách nhiệm cho mọi chuyện không hay xảy ra trên thế giới," cô nghĩ khi những hình ảnh nặng nề lướt qua. "Nhưng có bao giờ họ điều hành một doanh nghiệp đâu. Họ không có ý niệm để vận hành một công ty cần có những gì. Tại sao họ không thể nhìn thấy điều tốt đẹp chúng tôi đang làm? Những vấn đề xã hội là để cho các chính phủ, không phải các tập đoàn, giải quyết."

Cuộc Đối Thoại Bắt Đầu

Michael Reinford sải những bước mạnh mẽ vào phòng hội nghị và sau một vài nhận xét hài hước, đi thẳng vào vấn đề. "Ngày nay, công ty của cô mang hình ảnh rất tệ đối với những nhà đầu tư có ý thức xã hội và những nhà hoạt động như chúng tôi. Hình ảnh đó đang nhanh chóng đập vào mắt công chúng nhờ có những phương tiện truyền thông như *USA Today*. Đơn vị doanh nghiệp của cô được coi là một trong những kẻ vi phạm nghiêm trọng nhất. Nó cần nhiều năng lượng và quá phụ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch. Cô thải ra gần một tấn khí nhà kính cho mỗi ba tấn sản phẩm cô tạo ra. Việc sản

xuất của cô sử dụng crom và các oxit antimon, chì chromate, thủy ngân, và những hóa chất rất độc hại như benzen. Bốn mươi phần trăm nhân công của cô làm việc theo giờ và được trả mức lương tối thiểu. Hai trong số những xí nghiệp của cô nằm trong những vùng của đất nước có chi phí sinh hoạt quá đắt đỏ để nuôi sống một gia đình với mức lương tối thiểu, điều đó có nghĩa là cô không trả được cho những công nhân này một mức lương đủ sống."

Deena bối rối, nhưng trong thâm tâm bị ấn tượng bởi hiểu biết của ông này về những sự kiện.

Ông ta tiếp: "Trong quy trình đúc sử dụng bởi các khách hàng công nghiệp của cô để sản xuất các bộ phận xe hơi, các sản phẩm của cô thải ra vài hóa chất nguy hiểm bao gồm những chất được biết là gây ung thư. Cô có hàng trăm nhà cung cấp nguyên liệu thô và trang thiết bị, hầu hết nằm ở những quốc gia đang phát triển. Nhiều trong số các nhà cung cấp này được biết là những kẻ vi phạm nhân quyền, thế nhưng cô không có bất kỳ phương thức nào để đảm bảo những sự vi phạm đó đừng xảy ra. Bất chấp sự thăng tiến lên vị thế chóp đỉnh của cô – điều mà chúng tôi khen ngợi – không đến 15% số nhân viên của cô là phụ nữ, không đến 7% lực lượng nhân sự tập đoàn cô là người dân tộc thiểu số, và cô không có điều khoản dự liệu cho những nhân viên tàn tật tại ba trong số những phương tiện chính yếu của cô."

Deena thận trọng diễn đạt câu trả lời của mình để tránh thừa nhận bất kỳ điều gì. "Tôi hiểu rằng các nhà bảo vệ môi trường và các nhà hoạt động xã hội có một vấn đề với cách thức chúng tôi làm kinh doanh – trên thực tế, họ hình như có vấn đề với giới doanh nghiệp nói chung. Điều tôi không hiểu là tại sao lời khiển trách đó lại bay đến ngưỡng cửa của chúng tôi. Mọi việc chúng tôi làm đều theo luật pháp. Chúng tôi tuân thủ tất cả mọi tiêu chuẩn hiện hành về hoạt động môi trường và xã hội, và chúng tôi áp

dụng những tiêu chuẩn Hoa Kỳ ở nước ngoài ngay cho dù chúng tôi không cần phải làm thế. Chẳng hạn, sự phát sinh khí thải trong sản phẩm mà ông đề cập diễn ra dưới những điều kiện được kiểm soát cẩn trọng và nằm trong những giới hạn pháp lý. Điều này xảy ra tại những phương tiện của khách hàng chúng tôi, vì vậy chúng tôi không cần phải biết tới, nhưng vì chúng tôi quan tâm, chúng tôi biết. Và chúng tôi biết, cũng như ông chắc chắn ý thức được, rằng không hề có mối nguy hại sức khỏe được xác minh về mặt y khoa với những mức độ phát sinh khí thải hiện nay."

"Vấn đề không phải là sự tuân thủ luật pháp," Michael nói. "Chỉ làm những gì pháp luật yêu cầu là không còn đủ tốt nữa". Ông ta thẳng thừng tiếp.

Cô thử một chiến thuật khác. "Tôi nghĩ vấn đề chính yếu có thể là chúng tôi đã truyền đạt quá ít quá muộn về những điều tốt đẹp chúng tôi làm. Như ông thấy đó, năm nay đánh dấu sự bắt đầu việc báo cáo về môi trường và xã hội của chúng tôi. Bản báo cáo *Trách nhiệm xã hội của công ty* (*CSR*) chúng tôi mô tả sự tiến bộ đến đâu chúng tôi đang đạt được. Chẳng hạn, nó giới thiệu hệ thống năng lượng mặt trời tại ba trong số những phương tiện của chúng tôi. Một trong những hợp chất dẻo của chúng tôi giờ đây được sử dụng trong việc đúc những tua bin gió. Chúng tôi đang thông qua một hệ thống kiểm soát môi trường mới tại mỗi vị trí sản xuất. Ngoài ra, chúng tôi đã công bố một quy chế hành nghề mà chúng tôi yêu cầu các nhà cung cấp của chúng tôi tuân thủ nếu họ muốn làm ăn với chúng tôi. Chúng tôi rất kinh ngạc bởi thứ hạng thấp chúng tôi nhận được trong năm nay và dự định sẽ tích cực hơn trong việc đẩy mạnh những nỗ lực của chúng tôi trong tương lai."

Cảm thấy đã biện hộ xong quan điểm của mình, Deena đứng dậy để rót đầy ly nước cho mình. Cô thậm chí còn ngạc nhiên hơn bởi những điều tiếp theo nghe được.

"Đừng nghĩ là tôi không cảm thông, nhưng tôi phải nói với cô rằng việc truyền đạt những trường hợp độc nhất về trách nhiệm tập đoàn không chắc sẽ tạo nên sự khác biệt đâu. Điều cô đang làm là cái nhiều người gọi là *sự đánh bóng thương hiệu bằng mác thân thiện với môi trường.* Những trường hợp trong bản báo CSR của cô hoặc là bề ngoài hoặc là những biệt lệ ngoài chuẩn mực. Chúng che đậy sự thiệt hại thực tế đang gây ra bởi việc kinh doanh cốt lõi của cô.

"Kết cấu bản báo cáo nội bộ của cô gởi đi thông điệp tương tự - nó phản ánh tầm quan trọng chiến lược nhỏ nhoi thế nào trong việc đơn vị kinh doanh của cô gắn bó với trách nhiệm xã hội của tập đoàn. Thay vì báo cáo trực tiếp với cô, giám đốc CSR của cô lại báo cáo với giám đốc Nguồn Nhân lực. và bản thân báo cáo CSR chủ yếu là một sản phẩm của sự cộng tác của giám đốc CSR với những người cố vấn bên ngoài hơn là với những nhóm kinh doanh bên trong. Bản báo cáo được cho là một sự tự đánh giá sâu sắc và là kế hoạch cho sự tiến bộ. Nhưng tiến trình này thật sự có thể có tầm quan trọng đến đâu đối với doanh nghiệp của cô khi những nhân viên chính thức của cô hầu như không dính líu vào? Nó có thể có được bao nhiêu tác động khi những người tư vấn mang những khuyến nghị của họ vào cửa phòng giám đốc CSR và nói: 'Của anh đây... Hẹn gặp anh năm tới với nhiều khuyến nghị nữa nhé?'"

Deena dừng lại ngẫm nghĩ về điều này. Đoạn cô nhớ mình đã tìm đến người chỉ trích này trong hy vọng học được điều gì đó. Vì vậy, thay vì tự biện hộ thêm nữa, cô quyết định xin lời khuyên của Michael. "Nếu ông ở địa vị tôi, ông sẽ làm gì? Ông có thể có những hành động nào để thuyết phục một tổ chức như của ông rằng chúng tôi chân thành cam kết điều hành doanh nghiệp của chúng tôi mà không có những rắc rối về pháp lý và giao tế quần chúng ngày một gia tăng như thế?"

Michael ngước nhìn cô và thở dài. "Căn cứ vào cách cô đang suy nghĩ về vấn đề, tôi không nghĩ ra bất kỳ hành động nào cô hoặc các giám đốc của cô có thể thực hiện để tạo nên một khác biệt thực sự. Trước hết cô cần một hệ thống các giá trị và nguyên tắc khác để hành động theo. Cô cần nhìn thế giới khác đi."

"Thật ra ông ta đang muốn nói gì?" Deena nghĩ. "Ông ta nghe như một đại sư của Kỷ nguyên Tân thời nào đó. '*Hãy nhìn thế giới khác đi.*' Điều đó nghĩa là gì?"

Deena cố hỏi một câu cuối cùng. "Đúng ra ông đang muốn ám chỉ những giá trị và nguyên tắc gì? Công việc của tôi – và công việc của nhóm tôi – là kiếm lợi nhuận cho các cổ đông của chúng tôi. Khi chúng tôi làm điều này thành công và trong những giới hạn của luật pháp, chúng tôi tạo ra công việc, chúng tôi góp phần vào sự phát triển kinh tế, và chúng tôi mang lại cho công chúng tiêu dùng những gì họ cần. Ông đang đề xuất những giá trị nào tốt hơn?"

"Tôi rất tiếc nhưng tôi không thể cho cô câu trả lời cô đang tìm," Michael nói. "Điều đó cần đến một hành trình khám phá về phía cô. Tôi có thể nói với cô rằng đó không phải một hành trình dễ dàng hoặc mau chóng."

Deena nhìn ông ta chòng chọc. "Vậy, điều đó bắt đầu như thế nào?"

"Con đường của mỗi người mỗi khác nhau. Nếu cô cam kết làm nên một điều khác biệt, cô sẽ tìm được đúng chỗ để bắt đầu."

Cảm thấy nản lòng hơn, Deena gắng gượng một lần nữa. "Vâng, làm sao tôi biết liệu tôi có đi đúng đường không?"

Ngẫm nghĩ một lúc, Michael đáp đơn giản, "Hãy thành thực và tìm kiếm sự chính trực và gắn kết trong chính cô và trong thế giới xung quanh cô."

Không một lời nào nghe ra có ý nghĩa và Deena bất chợt cảm thấy thời giờ làm việc quý giá đang trôi mất. Hội nghị các giám đốc kế hoạch vùng Bờ biển Đông về năng suất lao động dự kiến bắt đầu trong một giờ tới ở vùng lân cận Murray Hill, New Jersey. Cô ân cần cảm ơn Michael, hứa sẽ suy nghĩ về những điều ông ta nói, và ra về.

Deena Phản Công

Tại hội nghị nhóm điều hành tiếp theo, Deena giữ một lập trường cứng rắn về những thách thức môi trường và xã hội gần đây họ đối mặt. "Chúng ta không thể chịu đựng thêm nữa bất kỳ sự rêu rao tiêu cực nào. Nó làm các khách hàng của chúng ta xa lánh, làm nhân viên chúng ta nản lòng, tạo ra một bầu không khí đối đầu tại đại hội cổ đông của chúng ta, và nó làm tăng gấp ba các phí tổn pháp lý của chúng ta. Chẳng bao lâu tôi sẽ mất một phần tư đời mình vào các vụ kiện tụng. Đó là một sự lãng phí những nguồn tài nguyên khan hiếm của chúng ta! Chúng ta phải chống lại quan điểm của những người chỉ trích và giới truyền thông. Chúng ta sẽ chứng tỏ rằng việc chúng ta đang làm là an toàn khoa học nhìn từ góc độ sức khỏe và môi trường. Chúng ta sẽ kiện bất cứ ai khẳng định chúng ta có lỗi mà không đưa ra bằng chứng xác đáng về mặt pháp lý."

Có vài lời tán đồng râm ran xung quanh bàn.

"Tất cả các bạn cần góp phần tìm những lý do thuyết phục về trách nhiệm tập đoàn, nhưng đừng làm suy yếu lập trường của chúng ta," cô nói thêm một cách có phần bí ẩn.

Janice hỏi riêng Deena là phải chăng không tồn tại một vấn đề sâu xa hơn. "Giám đốc CSR mới thuê của chúng ta, Art, chẳng

làm thay đổi một điều gì ở đây," Janice nói. "Không ai trong số những giám đốc kinh doanh của chúng ta chú ý tới ông ấy. Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta cần suy nghĩ lại một vài tiến trình hoặc những thiết kế sản phẩm từ một viễn quan môi trường hoặc xã hội? Một trong những khách hàng lớn của chúng ta ở Thụy Điển tuần trước nói với tôi rằng đối thủ của chúng ta đã bắt đầu thay đổi công thức các hợp chất và chất phủ của nó để đưa vào một kích thước môi trường tại mỗi bước đường – từ sự lựa chọn nguyên liệu thô đến các quy trình sản xuất và sự thanh lý sản phẩm."

Deena nhìn đăm đăm ra cửa sổ. "Janice, các hoạt động và sản phẩm của chúng ta sẽ không bao giờ thỏa mãn hết những nhà bảo vệ môi trường trên đời này. Hầu hết các vị chỉ trích của chúng ta không hiểu biết kinh doanh và họ muốn chúng ta làm những việc dẫn tới những thiệt hại tài chính. Ngày nay đó là một sự thiếu trách nhiệm xã hội. Nếu chúng ta mất tiền, điều đó sẽ giết chết việc làm và rốt cuộc lấy khỏi thị trường hàng loạt những sản phẩm quý giá, hoặc để cho người khác cung cấp chúng và người đó có thể gây ra một tổn thất môi trường và xã hội nặng nề hơn chúng ta."

Vẻ mặt buồn rầu, Janice lặng thinh không nói gì. Sự say mê đối với môi trường của cô là điều cô đã học cách giữ cho riêng mình. Một điều ít người biết về cô là cô đã có bằng tiến sĩ về cổ khí hậu học. Thời gian rảnh rỗi cô phục vụ như một tình nguyện viên cho ủy ban khoa học tự nhiên về sự thay đổi khí hậu – một điều cô không dám đề cập với sếp của mình. Vào những lúc như thế này, để tách bạch niềm say mê cá nhân đối với môi trường khỏi những bổn phận nghề nghiệp với tư cách giám đốc Bán hàng và Tiếp thị thật là một thách thức không thể kham nổi.

Sáng hôm sau, Deena gọi Maxine, Art, và trưởng phòng pháp lý Josh, vào văn phòng cô. "Tôi đã chỉ định dùng nửa triệu USD trong ngân sách năm tiếp theo cho việc vận động hành lang chính

phủ để hãm chậm sự gia tăng những điều lệ về môi trường. Tôi cũng đã thuê một công ty quan hệ quần chúng để làm việc với bạn, Art, về những mối quan hệ cộng đồng địa phương tại tất cả những nhà máy của chúng ta và lập chiến lược với Maxine về việc cải thiện quan hệ lao động của chúng ta."

Tại buổi họp kế tiếp với các nhà phân tích tài chính từ Phố Wall, Deena đặc biệt nói về sự tập trung xoáy sâu của đơn vị kinh doanh của cô vào dòng tiền.

"Chúng ta không thể bị xao lãng trong những thị trường cạnh tranh cao độ hôm nay," cô nói với các nhà phân tích. "Chúng ta đối mặt với sự chỉ trích bởi các nhà bảo vệ môi trường và các nhà hoạt động xã hội, nhưng chúng ta không chờ đợi để đánh mất bất kỳ thương vụ quan trọng nào vì quan điểm của họ. Điều tồi tệ nhất chúng ta có thể làm là gây phương hại đến tính ưu việt sản phẩm của chúng ta bằng cách cộng thêm những khoản phí tổn nhằm thỏa mãn một vài vị cực đoan. Chúng ta là một trong những công ty chất dẻo và chất phủ hàng đầu thế giới, và chúng ta có ý định tiếp tục vị thế dẫn đầu đó trong khuôn khổ của pháp luật." Cô nhận được một tràng hoan nghênh nhiệt liệt và sáng hôm sau cổ phiếu của công ty cô tăng lên một trăm điểm cơ bản.

Nhưng các tổ chức phi chính phủ vẫn không ngừng công kích. Thỉnh thoảng những bài viết bôi xấu trên báo hoặc được rút lại hoặc gặp phải tin tức tích cực dưới ánh mắt đề phòng của những người vận động hành lang và nhóm pháp lý của cô. Đến tháng mười hai, cổ phiếu của công ty cô được chọn cùng với những công ty có thành tích môi trường bết bát nhất trong các khu vực dầu và khí đốt và hóa chất để đưa vào quỹ Vice Fund – được sáng lập dựa trên ý tưởng rằng những cổ phiếu "xấu xa" như thuốc lá, vũ khí, và giải trí người lớn là những hoạt động sinh lợi cao vốn mang lại những kết quả thành quả tài chính vượt thị trường cho những nhà đầu tư.

Một vài người coi việc được chọn vào Vice Fund là một vinh dự đáng ngờ. Dù sao đi nữa Deena vẫn không quan tâm chừng nào lợi nhuận còn tiếp tục đi lên. Janice, mặt khác, đã đệ đơn từ chức ngay trước lễ Giáng sinh.

Tiền Lãi Tiếp Tục Tăng

Năm tài chính đó đã xác nhận một kỷ lục đối với đơn vị kinh doanh của Deena. Đến cuối năm, hạng mục "chất dẻo nhẹ, nhựa composit, và vải công nghiệp không dệt" là hạng mục kiếm tiền nhiều nhất cho công ty. Sự thâu tóm thành công một đối thủ Trung Quốc giá rẻ đã mở rộng những khả năng phục vụ khách hàng của họ, cùng với sự sa lầy của một đối thủ cỡ vừa ở Trung Âu, đã khiến công ty trở thành đấu thủ lớn thứ hai trên thế giới trong khu vực của nó. Sự tái cơ cấu những hoạt động ở Đông Á của cô đã tăng thêm mười triệu đô cho kết quả kinh doanh sau thuế. Và, có lẽ quan trọng nhất đối với cá nhân Deena, một thiết kế sản phẩm mới quan trọng mà cô đánh bạo đầu tư đã tạo ra sự nhảy vọt 20% lợi nhuận.

Tất cả những điều đó đưa đến một khí thế chắc chắn cho sự thăng tiến của Deena lên chức phó chủ tịch hội đồng quản trị (EVP) của công ty. Việc trở thành EVP cho cô các quyền mua bán cổ phiếu vốn đã biến cô thành một người giàu bạc triệu trên lý thuyết, cũng như một mức thưởng tiền mặt bảy con số mà cô đã dùng để mở một tài khoản ủy thác cho hai cậu con trai sinh đôi của mình. Điều này rốt cuộc đảm bảo cho chúng sự tự do về mặt tài chính suốt đời. Nó cũng khiến cho Đại học Stanford mời cô làm người phát ngôn lễ phát bằng cho lớp cử nhân quản trị kinh doanh tốt nghiệp năm đó.

Trong khi biết mình nên phấn khích bởi sự thăng tiến chóng vánh, không thể lay chuyển, điều đó đã chỉ để lại nơi cô một nỗi

day dứt mơ hồ. Một chuyến đi xuống hành lang tầng tám – "đại sảnh quyền lực" trong công ty của cô – giờ đây đã đem lại cho cô sự xa cách từ hầu hết các đồng nghiệp, những người hoặc e dè hoặc tỏ lòng tôn kính quá đáng trước cô. Buổi khiêu vũ hàng quý với các nhà phân tích tài chính đã trở thành một thói quen nhàm chán. Nhu cầu làm cho mỗi năm thành một năm bước ngoặt, cho ra những sản phẩm bom tấn trong những thị trường tù đọng, không ngừng hạ thấp các chi phí và vượt bỏ các đối thủ cạnh tranh, đã không còn làm cô hồi hộp phấn khích như trước nữa.

Vì những lý do mà cô hoàn toàn không thể hiểu, tổ chức của cô đã đánh mất phần nào sự hăng say của nó. Mọi người làm việc tích cực và biết rằng việc mang lại những kết quả tốt đồng nghĩa với lương cao và những cơ hội nghề nghiệp. Cô đã lấy làm tự hào về nền văn hóa tuyệt vời – các nhà nghiên cứu, nhân viên bán hàng, nhân viên kế toán, các giám đốc kế hoạch, các quản đốc, nhân viên đơn hàng, và các chuyên viên pháp lý đã làm việc phi thường để phục vụ công ty. Nhưng cô cảm thấy động cơ thúc đẩy họ đã ít nhiều vượt ra khỏi các quyền mua bán cổ phiếu và lương thưởng hàng năm. Không có sự say mê, không có sự tự hào, và không có nền văn hóa và động lực quyền sở hữu để tạo nên một tương lai hứa hẹn vốn tràn ngập bộ phận này như khi cô mới bắt đầu. Những câu chuyện phiếm bên lề đã dường như xoáy sâu hơn vào những gì bất ổn thay vì khía cạnh tích cực của công ty.

Cuộc sống gia đình của cô cũng thật khổ sở. Cô có thể đếm được những phút, chứ không phải giờ, được ở bên cạnh chồng mình trong suốt tuần. Cuộc sống xã hội sôi nổi trước kia và thời gian bên hai đứa con nhỏ của cô đã thu hẹp chỉ còn vài giờ cuối tuần mỗi tháng.

Tất cả những điều đó, cô suy tính, là cái giá của đỉnh cao. Đó là cái giá mà cô nghĩ mình có thể chịu được.

An Cư Lúc Nửa Đời Làm Việc

Qua vài năm tiếp theo, phần nhiều những hoạt động hàng ngày của đơn vị kinh doanh của cô được chuyển giao cho Andy, giám đốc tài chính đầy năng lực của cô. Cô biết Andy đã hy vọng có một ngày kế tục cương vị lãnh đạo của cô. Nhiều nhiệm vụ của cô với tư cách phó chủ tịch nhóm quản trị bao gồm Trưởng ban Phát triển Sở trường và Trưởng ban Đền bù, và đi gặp gỡ các giám đốc chuyên môn trên khắp thế giới, chia sẻ tầm nhìn của cô về tương lai công ty và truyền cảm hứng đến mọi người. Cô thường đại diện công ty hoặc đi cùng với giám đốc điều hành Scott Giffen trong những cuộc họp với các nhà phân tích tài chính hoặc trong những cuộc đàm phán với khách hàng lớn, ngay cả khi những việc này kéo theo các đơn vị kinh doanh khác trong công ty.

Cô cũng thỉnh thoảng phải ra hầu tòa để biện hộ cho công ty trước những luận điệu cáo buộc hành xử sai trái từ việc cưỡng bức dời chỗ một ngôi làng Hmong ở Thái Lan trong khi xây dựng một nhà máy sản xuất Etylen mới cho đến sự cố ô nhiễm nước ngầm vốn đầu độc các khu vực của một vùng dân tộc thiểu số lân cận Houston, Texas.

Xuống Đáy

Deena, giờ đây ở độ tuổi giữa ba mươi, đã là một nhân vật lão luyện trong cuộc chơi ở công ty khi sự suy sụp kinh tế nghiêm trọng đầu tiên diễn ra. Tình trạng suy thoái trong các thị trường xe ô tô cộng với một sự gia tăng mau lẹ về các chi phí nguyên liệu thô và năng lượng chủ chốt – phần nhiều có liên quan đến dầu – đã vắt kiệt số lãi ròng. Trớ trêu thay, công ty bấy giờ đã được quản lý tốt đến mức sự cắt giảm các chi phí hoặc sự gia tăng hiệu suất thêm nữa là khó lòng có được, chẳng còn bao nhiêu chỗ để xoay trở. Doanh thu không ngừng đi xuống, từ tháng bất an này đến tháng bất an khác.

Trong những phiên họp chiến lược toàn công ty, các giám đốc cấp cao đã cố tính toán mức độ thiệt hại. Họ thuê những nhà tư vấn quản lý để tiến hành những cuộc phân tích thị trường và cạnh tranh. Prakash đã báo cáo về sự phát triển sản phẩm mới ở bộ phận Nghiên cứu và Phát triển. Giám đốc Bán hàng và Tiếp thị mới đã tiên liệu những kế hoạch bán hàng xông xáo cho ba năm tới.

Khi tất cả các báo cáo đã được thu thập, Deena được yêu cầu sắp xếp dữ liệu và những khuyến cáo thành một bản chỉ dẫn tường tận để Scott Giffen trình bày trước hội đồng. Sự dự đoán của cô về công ty là không khả quan. Tất cả những chỉ số tài chính quan trọng đều thấp và đang đi xuống. Chỉ có hai sự đổi mới sản phẩm quan trọng được chờ đợi trong tương lai gần. Công ty đang đánh mất thị phần vào tay những đối thủ Trung Quốc với tổng phí và các chi phí hưu bổng thấp hơn. Các công ty của Indonesia và Brazil đang tiến vào thị trường với các sản phẩm giá thấp hơn đáng kể và, khi cuối cùng đã giải quyết được các vấn đề chất lượng, họ sẽ bắt đầu rút rỉa thị phần. Tóm lại, Deena kết luận trong bản chỉ dẫn của cô, thời kỳ tốt đẹp đã qua rồi.

Không lâu sau đó một thông báo bắt đầu lưu hành: việc thuê mướn và lương bổng sẽ bị đóng băng đến khi có thông báo tiếp theo. Những lời xì xầm đã vang lên trong các hành lang rằng người ta đang bắt đầu cắt giảm tiền thưởng và việc ngừng sản xuất có thể sắp xảy ra.

Deena đã tự bức bách mình. Một tuần làm việc 60 giờ đã trở thành 80 giờ khi cô làm việc quần quật nhằm cắt giảm các chi phí, thúc đẩy đổi mới, và trích xuất giá trị tối đa từ mọi tài sản của công ty, kể cả lực lượng nhân sự của nó. Những thành viên trong tổ của cô không đáp ứng được những kỳ vọng mới đã nhanh chóng ra đi. Lần đầu tiên trong sự nghiệp của mình, cô có cảm giác bị đè bẹp, không thể đạt được những kết quả cô muốn. Deena đã quyết định phải làm điều gì đó. Thật sớm.

2
Bước ngoặt

Chuyến bay trở về từ cuộc hội nghị các nhà phân tích ở Frankfurt theo lịch trình sắp sửa cất cánh. Scott Giffen không ở trong tâm trạng tốt và Deena không hề mong ở cạnh ông ta tám tiếng trong cabin chiếc máy bay riêng Gulfstream IV-SP của công ty. Những hoạt động quốc tế đã làm lỡ mất những mục tiêu tài chính của họ trong quý thứ ba liên tiếp. Với doanh thu giảm sút và những khoản nợ đang gia tăng trong tất cả các khu vực của doanh nghiệp, cuộc họp với các nhà phân tích của Deutsche Börse đặc biệt khổ sở. Lần này, Scott có khả năng đối mặt với những áp lực ngày một lớn của hội đồng để xoay chuyển sự việc hoặc phải ra đi. Khi họ đã yên vị trong những chiếc ghế máy bay bọc da nhung, Scott kêu một suất đúp rượu whisky. Deena quay đi chỗ khác khi ông ta nốc cạn nửa ly, đôi mắt ông ta đờ đẫn khi ông nhìn đăm đăm ra cửa sổ nhìn toàn cảnh ngoại khổ.

"Chúng ta chỉ cần phải chịu đựng nó", ông nói. "Giá dầu không thể cứ cao thế này mãi được. Chúng chắc chắn sẽ sớm thấp xuống thôi. Doanh số xe hơi ở Trung Quốc sẽ tiếp tục gia tăng ở

mức hai con số. Chúng ta sẽ nhìn thấy doanh số của chúng ta tăng lên chút đỉnh chẳng bao lâu nữa."

Deena muốn đồng ý với ông ta, nhưng tin tức kinh tế dường như chỉ đang ngày một tồi tệ hơn. Họ đã không còn được cạnh tranh trên một sân chơi bằng phẳng. Là một công ty thuộc vào top 500 của *Fortune* ở Hoa Kỳ, họ phải chịu những chi phí khổng lồ liên quan đến lao động và ngày một tăng đối với việc quản lý chất thải, kiểm soát ô nhiễm, và tính độc hại của sản phẩm. Họ dành một phần tiền nho nhỏ mỗi năm để lập tài liệu cho những hoạt động và sản phẩm của họ để chứng tỏ rằng họ tuân thủ một số quy định và điều lệ về môi trường ngày càng tăng, bao gồm những điều luật về hóa chất mới mẻ và nhiêu khê của REACH ở châu Âu. Cô biết những đối thủ của họ ở Trung Hoa và những thị trường đang nổi khác chịu những chi phí thấp hơn nhiều trong những lĩnh vực này. Điều đó đang bắt đầu gây tổn hại nghiêm trọng đến kết quả kinh doanh.

Chuyến bay như thường lệ là một cơ hội thuận tiện để nêu lên vấn đề ngày nghỉ của cô. Deena đã không được nghỉ quá một tuần trong hai năm gần đây. Tuy nhiên, cô đã ái ngại khi đề cập điều đó. Mọi người trong Nhóm Quản trị đều đang làm việc thêm giờ và, vào lúc này, thời gian nghỉ lễ không thật sự là một đề tài hấp dẫn. Cuối cùng cô nói, "Scott, tôi sẽ nghỉ việc hai tuần vào tháng Tám. Chuyện đó đã ở trong lịch trình và Andy hoàn toàn hiểu rõ cần làm những gì trong khi tôi vắng mặt."

Scott không nói gì trong một thời gian cơ hồ rất lâu. "Cô dự định sẽ đi đâu?" "Công viên Yellowstone," cô đáp ngay. "Bọn trẻ đã nghiên cứu nó cho một đề án ở trường."

Cơ hội bỏ lại sau lưng khu thương mại xe cộ tấp nập, những phi trường, những tòa nhà văn phòng, và những phố xá đông đúc để đến với những không gian thoáng đãng ở Wyoming nghe giống như

những điều mà bác sĩ chỉ thị. Cô sẽ bắt đầu lên kế hoạch cho chuyến đi ngay đêm đó và sẽ bảo thư ký đặt vé máy bay vào sáng hôm sau.

Chuyến Đi Miền Tây

Một tháng sau, chuyến bay từ Chicago qua Minneapolis hạ cánh ở Jackson Hole tươi đẹp, bang Wyoming, một thị trấn vùng biên giới nằm dưới chân các ngọn núi Tetons và Gros Ventres. Chồng cô Matt và bọn trẻ nhâm nhi kem Milky Moo đằng sau cửa hàng mũ và đồ da Beaver Creek trên quảng trường chính, trong khi Deena điều nghiên lộ trình về phía bắc vào Yellowstone. Khí hậu tháng Tám mát mẻ và khô ráo ở trên độ cao 6.200 bộ. Chẳng bao lâu sau họ đã lên đường trên chiếc Cadillac Escalade đã thuê, tiến qua cổng phía nam của công viên vào lãnh địa của gấu và bò rừng bizon.

Ngày đầu tiên ở công viên, Deena thức giấc khi trời chưa hửng sáng. Cô vẫn còn mệt mỏi sau chuyến bay đến châu Âu vừa qua. Sự khác biệt múi giờ và áp lực công việc còn rơi rớt lại đã lôi cô dậy vào lúc ba giờ rưỡi sáng. Matt và bọn trẻ có lẽ sẽ ngủ đến tám giờ, vì vậy cô để lại cho họ một lá thư ngắn và nhảy vào chiếc Escalade. Cô quyết định lái về phía hồ Ridley nơi cô nghe nói là có thể thường xuyên nhìn thấy lũ gấu vào những giờ sáng sớm. Đỗ xe tại một góc đường mòn, cô quyết định phiêu lưu và tiến bước về phía bờ hồ, khi những biểu hiện đầu tiên của sớm mai đã hừng lên ở chân trời phía đông.

Cuộc đi bộ 20 phút đến bờ hồ trong bóng tối nhá nhem là một trải nghiệm kỳ lạ. Điều đầu tiên cô nhận thấy là sự thiếu vắng hoàn toàn những thanh âm mà cô đã sống cùng trong từng phút đời mình – những xe hơi, xe tải, máy bay, tàu hỏa, và những tiếng động lách cách của nền văn minh. Kế đến cô cảm nhận làn đất ẩm dưới chân mình, nhìn vòm trời bao la với những ngôi sao rạng rỡ cuối cùng

của buổi sáng, chạm phải những thân cây dại và cây bụi rậm lá, và nhìn đăm đăm những thung lũng sông uốn khúc trong nỗi kinh ngạc cứ như thể đang nhìn một quang cảnh từ năm ngàn năm trước.

Hồi tưởng những năm tháng đã qua, Deena cảm nhận một nỗi buồn miên man. Hiếm hoi thay những lúc cô có thể cảm nhận một sự liên kết sâu xa như thế với thiên nhiên và với thế giới quanh cô! Giờ thì cô ở đây, đơn độc, hơi lo sợ, tự hỏi liệu có con gấu nào quẩn quanh ở chỗ rẽ kế tiếp làm cô giật mình không. Thế nhưng cô vẫn có một cảm giác phấn chấn kỳ lạ. Điều đó cứ như thể trí tưởng tượng về động vật của cô có thể gia vị cho một mối liên hệ tiền sử với mặt đất, một mối tương giao mà các bậc tổ tiên của cô ở mọi thời đều biết nhưng đã bị chính cuộc sống của cô khước từ.

Một Cuộc Gặp Gỡ Tình Cờ

Khi đến cạnh mép nước, cô phát hiện ra cô không đơn độc một mình. Ngồi trên một thân cây bị đốn hạ là một người đàn ông, có lẽ ở độ tuổi đầu ba mươi, đầu đội mũ lính lê dương với một chiếc ba lô nhỏ bên cạnh. Dán mắt vào ống nhòm, anh ta dường như hoàn toàn chú tâm vào những gì đang nhìn. Cô định mở lời nói gì đó, nhưng ngừng lại khi anh ta ra hiệu bảo cô im lặng. "Suỵt," anh ta thì thầm. "Đừng gây tiếng động."

Cô nín thở và cố ngó xem anh ta đang nhìn gì trong làn sương sớm mai. Thế rồi cô phát hiện ra – một bầy sói xám, với con đầu đàn to lớn hơn bất kỳ chú chó Shepherd Đức nào cô từng thấy.

"Đây, nhìn đi," anh ta nói khi chuyền cho cô chiếc ống nhòm. "Đằng kia, ở phía xa của bờ hồ kìa."

Deena nhìn vào ống nhòm và thấy một bầy nai sừng tấm đến uống nước. Con nai đực có bộ gạc mười hai nhánh. Những con

còn lại dường như là nai cái và nai con. Cô xoay ống nhòm lại để nhìn lũ sói. Trong khi đàn nai dường như vẫn chưa để ý thấy lũ sói, lũ sói đã có một sự quan tâm chớp nhoáng của loài dã thú đối với bầy nai.

E sợ mục kích cảnh tượng đổ máu vào một buổi sáng đầu tiên ở ngoài trời, Deena nói thành tiếng nỗi băn khoăn của mình, "Có phải lũ sói sắp tóm được bầy nai không?"

"Có thể có, có thể không," người đàn ông đáp. "Đó là điều tôi yêu thích ở chốn này. Có một sự cân bằng hài hòa tinh tế trong đó. Mỗi buổi sáng một con sói thức dậy trong công viên này biết nó sẽ phải chạy nhanh hơn một con nai để có cái ăn. Và mỗi buổi sáng mỗi con nai biết nó sẽ phải chạy vượt con sói để mà sống sót. Không con nào có thể thắng mãi. Nếu bọn sói luôn thắng, sẽ chẳng có nai nữa. Và nếu nai luôn thắng, chúng sẽ tràn lan khắp chốn này. Đó là một phần trong vũ điệu tinh tế của tự nhiên."

Ô, Deena nghĩ. Anh chàng này nói như một nhà bảo vệ môi trường đích thực – có lẽ là một Michael Reinford khác, đang ra sức để cứu thế giới khỏi những điều tai hại của nền văn minh. Cô đưa cuộc trò chuyện sang một phạm vi quen thuộc hơn.

"Thật là một sự đổi thay hoàn toàn đối với tôi khi ở đây. Tôi thường xuyên kẹt cứng trong văn phòng hoặc tại phi trường." Cô nói thêm một cách gần như là hối lỗi, "Tôi làm việc cho một tập đoàn đa quốc gia lớn."

"Tôi cũng vậy," anh ta đáp lại sự ngạc nhiên của cô. "Tôi tên là Doug, nhân tiện. Ở Arkansas. Tôi đến đây cùng vợ và con gái." Anh chìa tay ra.

"Deena. Rất vui được gặp anh. Gia đình tôi và tôi đang ở Grant Village. Anh làm gì khi anh không đi nghỉ?" cô nói với một nụ cười khi cô nhận ra mình đang bắt đầu thích thú cuộc trò chuyện.

"Tôi là giám đốc chi nhánh trang phục của một nhà bán lẻ toàn cầu," anh ta đáp.

Deena suýt bật ngửa vì kinh ngạc. Vẻ mặt của cô hẳn đã để lộ điều đó.

"Tôi cá cô nghĩ tôi là một nhà môi trường học," anh ta tiếp lời với một nụ cười. "Thật ra tôi điều hành một doanh nghiệp hàng tỉ Mỹ kim. Những quyết định công ty tôi đưa ra ảnh hưởng đến cả một loạt ngành công nghiệp cung cấp cho chúng tôi từ khắp thế giới bao gồm cả Trung Quốc."

"Tôi cũng làm việc trong một công ty hàng đầu thế giới," Deena đáp với ý nghĩ thật ngộ nghĩnh làm sao khi cả hai đều có chung mối liên hệ Trung Hoa ở giữa trời Wyoming này. "Nhưng gần đây có vẻ như chúng tôi đã bị sa lầy. Chúng tôi đã bị thua lỗ trong sáu quý liên tiếp. Về phía các nhà bảo vệ môi trường, chúng tôi đang bị đả kích kịch liệt trên mọi phương diện. Điều đó đang bắt đầu thật sự đè nặng trên chúng tôi. Tôi đang tiêu tốn nhiều thời gian và tiền bạc để bênh vực công ty trước những vụ kiện cáo và sự đưa tin tiêu cực của giới truyền thông."

Doug khẽ mỉm một nụ cười ân cần. Cuộc trò chuyện tạm lắng trong chốc lát khi một con sếu Sandhill non uể oải rẽ nước băng qua hồ.

"Để tôi kể cô nghe chuyện công ty tôi đang xử trí những thách thức xã hội và môi trường như thế nào," anh nói với một tia lấp lánh trong mắt. "Cô có thể tin tôi khi tôi nói chúng tôi có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này!"

Một điều gì đó mách bảo Deena rằng vài giờ sắp tới sẽ rất khác thường. Cô ngồi trên một khúc gỗ khác cách đó vài bộ và lắng nghe khi Doug bắt đầu.

Câu Chuyện Của Nhà Bán Lẻ

"Vài năm trước, chúng tôi đang bị phê bình kịch liệt bởi các nhà hoạt động xã hội. Có nhiều lý do, một số có thực và số khác tưởng tượng – sự bóc lột công nhân nhập cư, lương thấp, sự phá hoại công đoàn, sự phân biệt giới tính, không trả lương làm thêm giờ, sự hất cẳng các doanh nghiệp nhỏ, sự hủy hoại kết cấu của những cộng đồng địa phương, các công việc thuê ngoài, và những sự vi phạm nhân quyền. Cô biết đấy, chúng tôi bị khiển trách vì những chuyện đó. Điều tồi tệ nhất là phần nhiều trong những lời buộc tội ấy giáng trúng mục tiêu. Nhưng ban quản lý của chúng tôi đã cúi mình trong một kiểu cách hoàn toàn tự vệ, chỉ để cố an toàn vượt thoát sự chỉ trích và tiếp tục tạo ra những lợi nhuận mà chúng tôi đã quen có. Đó không phải vì ban quản lý của chúng tôi có ý đồ xấu. Chỉ là vì chúng tôi có một logic khác về điều tốt đẹp mà chúng tôi đang làm cho xã hội, như đưa tiền trở vào túi những gia đình trung lưu ở nông thôn Mỹ.

Lặn Ngoài Quần Đảo Cocos

"Sau đó một sự kiện tình cờ xảy ra liên quan đến cổ đông cá nhân lớn nhất của chúng tôi – ông ta là thành viên của một gia đình đã thành lập nên công ty – và là một nhà môi trường học hàng đầu. Hai người trong bọn họ đang trên một hành trình vất vả đến những điểm nóng về đa dạng sinh học như Madagascar và những hòn đảo xa bờ của Costa Rica. Nó thật sự cung cấp cơ sở đúng đắn cho những cuộc tranh luận về việc ngành công nghiệp đã vô tình hủy hoại những môi trường sống thanh nhã một cách thường xuyên thế nào – từ những dải san hô ngầm lộng lẫy muôn màu họ chiêm ngưỡng khi lặn ở đó cho đến những khu rừng mưa của những chú vẹt đuôi dài Scarlet và vẹt mào Mollucan.

"Ở đâu đó dọc đường đi, vị cổ đông của chúng tôi nhận ra rằng công ty của ông đang ở vị thế để làm nên một sự khác biệt to lớn nhờ phạm vi toàn cầu của nó. Ông cảm thấy nó có thể là một động cơ của sự thay đổi để bảo vệ và thậm chí phục hồi môi trường tự nhiên đang thoái hóa. Nhưng ông không biết liệu nó có thể hữu dụng như là một phương thức để điều hành doanh nghiệp không. Thêm nữa, ông ta không thuộc về nhóm quản trị, vì vậy tất cả những gì ông thật sự có thể làm là đưa ra những sự giới thiệu đúng đắn giữa người bạn là nhà môi trường học của ông và giám đốc điều hành hiện thời của chúng tôi."

Giành Lấy Một Lợi Thế Ban Đầu

"Sự lựa chọn thời gian thật khéo. Giám đốc điều hành của chúng tôi, Rick, đang đối phó với những vụ kiện cáo mới mỗi ngày, với những tin tức truyền thông tiêu cực vốn thật sự đang bắt đầu làm tổn thương hình ảnh nhãn hiệu của chúng tôi. Nhiều nhân viên của chúng tôi cảm thấy thiếu tự tin khi làm việc cho chúng tôi. Họ cảm thấy họ đang bị đối xử như những kẻ ngoài lề xã hội trong cộng đồng địa phương của mình. Một vài khách hàng của chúng tôi – trong khi luôn hài lòng với các mức giá thấp của chúng tôi – bắt đầu gặp rắc rối với hình ảnh 'kẻ xấu.' Chúng tôi đang lo ngại những cuộc tẩy chay của khách hàng."

Doug giải thích rằng, là một công ty đa quốc gia khổng lồ, chẳng sớm thì muộn họ tất trở thành đích ngắm của những nhà hoạt động chống doanh nghiệp.

"Rick hiểu rằng hầu hết các vụ kiện tụng và các nhóm gây sức ép đều tập trung vào những vấn đề xã hội của chúng tôi. Các vấn đề môi trường thật sự đã không khởi đầu trong khu vực bán lẻ. Khi cuối cùng ông đã được gặp nhà lãnh đạo về môi trường, Rick nghĩ, tại sao không giành lấy một lợi thế ban đầu? Tại sao phải chờ để bị

công kích về những vấn đề môi sinh? Thay vì vậy ông quyết định công ty cần rút ra kết luận nó đã phơi bày những gì *trước khi* các vấn nạn môi trường trở thành một vấn đề doanh nghiệp."

"Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng chúng tôi hiểu biết rất ít ỏi về những tác động môi trường của mình. Chúng tôi muốn bắt đầu bằng sự đánh giá rủi ro. Chúng tôi muốn biết có bao nhiêu bất lợi chúng tôi thật sự phải đương đầu trên mặt trận môi trường. Thế rồi Rick gặp được một nhà tư vấn bên ngoài vốn không phải thuộc loại tầm thường chỉ một mực tập trung vào hoặc thành tích tài chính hoặc bảo vệ môi sinh. Ông này thì hiểu rõ mối quan hệ giữa doanh nghiệp và môi trường. Tôi nhớ nhà tư vấn này đã luôn nói với chúng tôi cùng một điều ngay từ đầu: *'Sự bền vững môi trường là hình thức tối hậu của lợi thế cạnh tranh của các bạn.'*"

"Chúng tôi thật sự không thể hiểu ý ông là gì qua câu nói đó. Ông không ngừng cho rằng những chiến lược môi trường là cơ hội kinh doanh lớn nhất trong thế kỷ 21. Ông hình như hơi quá hăng hái, nhưng xem ra ông cũng hiểu về doanh nghiệp của chúng tôi và có thể liên hệ tốt với nhóm quản trị cấp cao. Thế là chúng tôi quyết định nắm lấy cơ hội làm việc với ông bạn này."

Đánh Giá Dấu Ấn Của Công Ty

"Nhà tư vấn và nhóm của ông ta khởi động chúng tôi bằng những đánh giá về tác động hiện thời đến môi trường – 'dấu ấn' môi sinh của chúng tôi. Cũng như những dấu chân trên cát, những điều chúng tôi làm và những sản phẩm chúng tôi bán mỗi ngày có một tác động đến môi trường. Dấu ấn chúng tôi để lại phía sau bao gồm rác thải chúng tôi bỏ đi, nước chúng tôi sử dụng, sự tiêu thụ năng lượng và sự phát sinh khí CO_2 của chúng tôi, và những tác động đến sức khỏe của sản phẩm chúng tôi. Ông thuyết phục chúng tôi rằng chúng tôi không cần làm một cuộc phân tích dấu

chân tỉ mỉ tường tận, chỉ cần đủ để người ta có một ý thức tổng thể về những gì chúng tôi phơi bày."

"Nhìn lại quá khứ, khi bắt đầu xem xét những tác động môi trường của mình, chúng tôi đã không tin rằng chúng quan trọng đến thế. Hóa ra dấu ấn của công ty chúng tôi là khá lớn khi bạn so sánh nó thậm chí với những dấu ấn môi sinh trên quy mô quốc gia. Hầu hết tác động môi trường của chúng tôi là ở trong những sản phẩm chúng tôi mua và bán, chứ không ở trong các hoạt động dự trữ và chuyển vận. Nó nằm trong những chuỗi cung cấp của chúng tôi."

Tìm Hiểu Ý Nghĩa Của Nó

Deena nhận thấy điều này hấp dẫn, nhưng thật khó lòng lĩnh hội cho rõ ràng. Tất cả những tác động môi trường này tạo nên một vấn đề nghiêm trọng đến đâu?

Cô hỏi anh ta, "Anh nói về những tác động môi trường. Nhưng những điều đó ảnh hưởng thế nào đến sức khỏe của mọi người và tính tin cậy trong sự cung cấp sản phẩm của anh? Chẳng phải chúng là tất cả những vấn đề doanh nghiệp thực sự sao? Mặt khác những luận cứ môi trường rốt cục nghe hoàn toàn như là chúng đi ngược lại sự tiến bộ nói chung. Chúng thậm chí có vẻ như chống lại việc làm và hạnh phúc của người nghèo mà những nhà bảo vệ môi trường khẳng định là rất ưu tư."

"Đúng vậy," Doug nói. "Và chúng tôi đã đi tới mức độ mà hầu hết những tác động môi trường ấy *đang* đưa đến những vấn đề sức khỏe nghiêm trọng. Chúng ảnh hưởng đến tính tin cậy trong sự cung cấp nhiều sản phẩm của chúng tôi. Chẳng hạn, sự khan hiếm nước là một vấn đề to lớn và ngày một hệ trọng khi mọi người không thể tiếp cận nguồn nước uống an toàn. Sự nhiễm bẩn nguồn nước gây ra hơn một nửa số trẻ em thiệt mạng ở những

quốc gia mà chúng tôi đang tăng cường làm ăn. Nhiều trong số những nguồn nước đó được dùng để phát triển những nông sản mà chúng tôi buôn bán như là thực phẩm hoặc vải vóc vốn được dùng trong những sản phẩm may mặc của chúng tôi. Là một nhà công nghiệp hàng đầu thế giới, chúng tôi không thể nấp sau lưng các nhà cung cấp của mình khi họ gánh chịu những tác động sức khỏe tiêu cực trong quá trình phát triển và sản xuất những sản phẩm của chúng tôi."

Một làn gió nhẹ buổi mai làm xao động mặt hồ với những gợn sóng lăn tăn nơi vài khoảnh khắc trước còn phẳng lặng như gương. Deena ném vài viên sỏi dọc theo dải nước ven bờ, suy nghĩ về mối quan hệ của công ty cô với những nhà cung cấp như Venkata Ltd.

"Những độc tố trong thực phẩm và những sản phẩm gia dụng đang gây ra những căn bệnh ung thư, tổn thương hệ thần kinh, những rối loạn enzyme, và nhiều bệnh tật khác," Doug tiếp. "Sự rửa trôi lớp đất bề mặt do canh tác quá mức đồng nghĩa với sự khó khăn ngày càng lớn trong việc nuôi sống dân số thế giới đang gia tăng. Sự thu hẹp những khu rừng mưa và sự sa sút tính đa dạng sinh học đồng nghĩa với những dược phẩm mới ít ỏi hơn. Sự ô nhiễm không khí ở địa phương góp phần gây ra bệnh hen suyễn và các bệnh đường hô hấp."

Anh ngừng lại. "Tôi có thể tiếp tục nhưng tôi nghĩ cô đã nắm được tình hình." Deena gật đầu, cảm nhận sâu xa vẻ đẹp nguyên sơ của thiên nhiên khắp xung quanh cô. Những tia nắng ban mai vừa mới bắt đầu lấp ló trên những ngọn cây. "Mọi điều anh nói có thể đúng thật," cô nói khi ném một viên sỏi vạch nên một vệt dài hoàn hảo những tia nước li ti bắn tóe trên mặt hồ. "Nhưng hãy nhìn tất cả những đóng góp tích cực mà một công ty như của anh làm nên."

Anh mỉm cười trước chiều hướng mới của cuộc nói chuyện. Cô tiếp, "Bằng việc sản xuất hàng hóa có thể mua được ở khắp

nơi với chi phí thấp, anh đang góp phần giảm bớt đói nghèo. Anh đang tạo cơ hội để người bình dân có thể sống một cuộc sống tốt hơn. Trên thực tế, những công ty như của anh đã góp phần nâng cao tuổi thọ trung bình và cải thiện sức khỏe cho mọi người ở khắp nơi."

"Vâng," anh đáp. "Về điều đó thì cô đúng."

"Còn về những vấn đề môi trường và sức khỏe mà anh miêu tả," cô tiếp, "doanh nghiệp rồi sẽ không tìm được những giải pháp cho chúng sao? Tài khéo léo của con người luôn luôn tìm ra cách. Chỉ cần nhìn vào những công nghệ mới chúng ta đã phát triển, từ công nghệ nano và di truyền học cho tới công nghệ sinh học."

Lần này anh mất một lúc lâu hơn để trả lời. "Doanh nghiệp có thể là một phần của giải pháp cho những vấn đề môi trường và xã hội ngày một hệ trọng của thế giới. Nhưng chỉ công nghệ thôi thì sẽ không đủ. Doanh nghiệp – nhất là những nhà công nghiệp toàn cầu – cần nhìn thế giới khác đi."

Deena có một hồi tưởng bất chợt về cuộc nói chuyện của cô với Michael Reinford. *Nhìn thế giới khác đi*. Ở đây lại là câu nói ấy. Cô đang cảm thấy một lần nữa kẹt cứng trong cuộc tranh luận giữa doanh nghiệp và các nhà bảo vệ môi trường. "Chúng ta tản bộ dọc bờ hồ được chứ?" cô đề nghị. Doug vui vẻ đồng ý khi họ bước sóng đôi dọc con đường rộng của cát và đất nện.

Viễn Kiến Của Người Nhìn Xa Trông Rộng

"Vậy anh và giám đốc điều hành của anh đã biện hộ công ty của các anh như thế nào trước những trận công kích về xã hội và môi trường?" cô hỏi.

"Chúng tôi không biện hộ", Doug trả lời. "Nhiều người nghĩ những kẻ chỉ trích chúng tôi chỉ muốn chúng tôi dẹp tiệm, nhưng rốt cuộc chúng tôi nhận ra nhiều trong số những người phê bình chúng tôi đó không phải hoàn toàn vô lý. Họ không bao giờ thấy hết tất cả điều tốt đẹp chúng tôi làm, điều đó đúng, nhưng nói chung họ chẳng phải khi không mà dựng chuyện. Nhiều người trong họ là những khách hàng mà chúng tôi đang dần dà làm cho xa lánh, và chúng tôi đã không nhận ra điều này mãi đến khi nó gần như quá muộn."

"Cuối cùng, chúng tôi ngộ ra một cách khó khăn rằng khi nhiều người khác nhau nhìn thấy cùng một vấn đề, họ có thể có lý. Vì vậy, sau nhiều trận đòn tơi bời từ báo chí và từ Phố Wall, chúng tôi bắt đầu lắng nghe hơn. Và chúng tôi dừng lại để cố gắng giảm thiểu tối đa những vấn đề môi trường và xã hội."

"Chủ yếu chúng tôi hiểu ra chúng tôi không thể chiến thắng nếu tất cả những gì chúng tôi làm là phòng thủ. Vì vậy chúng tôi chuyển sự tập trung của chúng tôi khỏi trách nhiệm xã hội của tập đoàn (CSR) và quan hệ công chúng, và quyết tâm làm cho các giám đốc kinh doanh của chúng tôi lập tức có trách nhiệm giải trình về thành tích môi trường như một động lực cho thành tích kinh doanh. Chiến lược của chúng tôi bây giờ là làm việc với các khách hàng, các nhà cung cấp, các tổ chức phi chính phủ, và những người khác để đáp ứng một cách *hữu ích* những thử thách môi trường và xã hội của chúng tôi. Kết quả của những nỗ lực của chúng tôi được tường trình trong bản báo cáo chính thường niên của chúng tôi, chứ không phải trong báo cáo CSR đơn biệt vốn không ai đọc."

Với những mối nghi ngại bất chợt, Deena nghĩ về quyết định thuê Art, nguyên là một chuyên viên quảng cáo, và đặt ông ta vào vai trò quan hệ công chúng tập trung vào việc báo cáo trách nhiệm xã hội của công ty.

Doug tiếp, "Ngay từ đầu, Rick đã có một động thái khác thường là tổ chức một cuộc họp ngoài công ty với 25 trong số các giám đốc chuyên môn chủ chốt của ông để tìm hiểu về những vấn đề môi trường trong thế kỷ 21, chúng có thể ảnh hưởng đến công ty chúng tôi ra sao, và công ty chúng tôi có thể tác động đến chúng thế nào. Dựa trên sự phân tích dấu chân môi trường, nhóm quản trị của ông bắt đầu thấy rằng những chủ đề như sự cung cấp nước, đất đai, ngư nghiệp, và năng lượng không chỉ là những vấn đề môi trường mà còn là những vấn đề kinh doanh cốt yếu vốn đe dọa đến khả năng phục vụ khách hàng của chúng tôi trong tương lai. Trong cuộc họp đó nhóm của ông đã quyết định rằng, bất luận trên chiếc đĩa của họ đã có nhiều món khác, họ bảo đảm sẽ chú ý nhiều hơn đến sự bền vững môi trường của chúng tôi."

Đặt Những Câu Hỏi Đúng Đắn

"Bước tiếp theo là vươn về phía những nhà hoạt động môi trường – không phải những nhà tranh đấu vốn muốn nhìn thấy chúng tôi thất bại bằng bất kỳ giá nào, mà là những nhà xây dựng quan tâm đến việc chuyển dịch các thị trường theo một phương hướng tích cực – cộng với các quan chức chính phủ, các học giả, và những người khác nhằm mở rộng hiểu biết của công ty chúng tôi về những thách thức môi trường cụ thể. Sự vươn xa này thật sự đã giúp chúng tôi định hướng những chiến lược kinh doanh mới của mình. Mỗi nhóm mười hai người được yêu cầu phát triển những chiến lược lãnh đạo có tính sáng kiến trong đó công ty chúng tôi sẽ tự đổi mới với sự bền vững môi trường làm hạt nhân của mô hình kinh doanh mới của chúng tôi. Mục tiêu là để tạo lực đòn bẩy cho sự khéo léo, trình độ, và phạm vi của công ty nhằm tạo ra giá trị đặc biệt cho doanh nghiệp và cho môi trường."

Doug có thể nhận thấy Deena đang hơi bị choáng ngợp.

"Cô xem, điều đó thật sự khá đơn giản." Anh dừng lại nhìn thẳng vào cô. "Bằng cách đặt ra những câu hỏi kiểu như 'Năng lượng của một tòa nhà thật sự mang lại bao nhiêu giá trị?' 'Tại sao xe tải của chúng ta không đi được nhiều dặm đường hơn?' 'Vì sao giá bông hữu cơ lại cao gấp hai như thế?' chúng tôi có thể đạt tới những bước đột phá mà chúng tôi không đạt được trước kia trong cách thức chúng tôi thiết kế sản phẩm và mua sắm. Chúng tôi thấy những điều chúng tôi không thể thấy trước kia. Sau đó chúng tôi được sự phê chuẩn của hội đồng để tiến lên với sự bền vững doanh nghiệp như một sức đẩy nòng cốt cho toàn bộ công ty. Nó trở thành 'ý tưởng lớn' tiếp theo – một cách thức để chúng tôi tiếp tục phát triển và tạo ra lợi nhuận trên mức trung bình."

"Điều đó thật sự ấn tượng," Deena nói. "Nhưng thoạt tiên anh làm cách nào lôi cuốn nhóm anh vào? Chẳng phải họ đã bị đè bẹp bởi những mục tiêu trước mắt vốn ngăn họ khỏi mong muốn đảm nhận thêm những mục tiêu môi trường thế này ư?"

Cô nhìn xa bên kia hồ, suy nghĩ về chính tổ chức làm việc nhọc nhằn của mình.

"Câu hỏi hay," Doug đáp. "Sự thành công của chiến lược chúng tôi không phụ thuộc mảy may vào tác động gây phấn khích của sự bền vững trên những khách hàng và nhà cung cấp của chúng tôi. Một khi bắt tay vào cuộc tìm kiếm một sản phẩm bền vững hơn, những nhà quản lý này mang đến những mức độ mới mẻ của sự sáng tạo – và say mê – cho công việc của họ. Hiệu suất đã không còn chỉ vì lợi nhuận mà thôi, nó đã trở thành việc tạo ra giá trị tài chính *và* xã hội. Hãy tin tôi khi tôi nói rằng mỗi một nhân viên của chúng tôi – bất luận quan điểm chính trị, xã hội, tôn giáo và những phương diện khác của họ là gì – đều muốn góp sức cho một thế giới tốt đẹp hơn chỉ cần có cơ hội."

"Nhưng thoạt tiên anh làm thế nào để khiến mọi người dấn thân vì sự bền vững?" Deena hỏi gặng, không thỏa mãn với câu trả lời của Doug. "Tôi muốn nói, nó không chỉ là một vấn đề logic, đúng chứ? Chẳng phải mọi người buộc lòng tiếp nhận nó với một mức độ quyết tâm nào đó ư? Chẳng phải môi trường trên hết là một vấn đề cảm tính hay sao?

"Cô hoàn toàn đúng," Doug gật gù. "Một trong những cách thức hữu hiệu nhất để lôi kéo mọi người là cái chúng tôi gọi là những chuyến đi 'thưởng lãm những gì anh tạo ra.' Để tôi kể cô nghe chút ít về những chuyến thị sát này."

Những Cánh Đồng Bông Vải Ở San Joaquin

"Chúng tôi đưa những nhà quản lý chủ chốt của chúng tôi – kể cả giám đốc điều hành – đi xem trực tiếp những tác động nào doanh nghiệp chúng tôi đang gây ra cho thiên nhiên và xã hội. Chúng tôi tham quan những bãi rác vùng Bờ biển Đông, những đỉnh núi trong dãy Rockies, những xí nghiệp cung cấp ở Trung Quốc, và, trong trường hợp bông vải dùng để sản xuất hàng may mặc, chúng tôi đến thung lũng San Joaquin, nơi có hơn một triệu mẫu Anh những đồn điền bông vải."

"Anh có thể chắc chắn rằng, với hầu hết mọi người, thấy là tin," Deena nhận xét.

Doug gật đầu. "Để tôi chia sẻ với cô trải nghiệm của chuyến thị sát những cánh đồng bông vải ấy. Đó là vào tháng Sáu cách đây hai năm. Xuống xe tại một cánh đồng đặc biệt, chúng tôi nhìn thấy tường tận cái mà về thực chất trông như một vùng đất điêu tàn. Người điền chủ sắp xếp chuyến thị sát, một thành viên của Organic Exchange, một tổ chức phi lợi nhuận nhằm mục đích phổ biến vật liệu vải bông hữu cơ, giải thích với chúng tôi rằng đất ở cánh đồng bông vốn được canh tác thường xuyên này đã bị cằn

cỗi về mặt hóa học và chẳng hữu ích hơn bộ khung đỡ cấu trúc bao nhiêu trong việc giữ cho thân cây đứng thẳng. Hạt giống được xông khói để ngừa nấm mốc. Thuốc diệt cỏ trừ tiệt cỏ dại và thuốc trừ sâu tận diệt sâu bọ. Cây được nuôi bằng những dưỡng chất tổng hợp. Những hóa chất khác điều phối sự phát triển của cây và tốc độ nở của những nang bông. Chất làm rụng lá được sử dụng để diệt cây và dọn lá vào thời gian thu hoạch."

"Trên thực tế, khi người hướng dẫn viên đang giải thích điều này với chúng tôi, một chiếc máy bay nhỏ một động cơ đang bay là đà trên cánh đồng, rải một đám mây hóa chất lớt phớt vốn bắt đầu trôi chầm chậm về phía chúng tôi. Chúng tôi nhảy vào những xe hơi của mình chỉ trong mấy giây!"

"Sau đó, trên đường trở về, chúng tôi chạy qua một kho chứa với hàng tá những thùng hóa chất – hầu hết trống trơn – một số nằm chỏng chơ bên hông nhà, một số mở bung ra. Ngay lúc ấy có hai đứa trẻ đạp xe băng qua một cánh đồng gần đó. Khi chúng tôi ra khỏi xe để tìm người giữ kho chứa, tôi đi bộ trên con đường mòn bọn trẻ đã đi và cúi xuống chạm vào một thân ngô ướt cong queo. Những ngón tay tôi bỏng rát. Thật không thể tin được. Đó là khi tôi thật sự bắt đầu tự hỏi công ty tôi là một phần như thế nào trong thế giới này. Cho dù chúng tôi không trực tiếp chịu trách nhiệm cho mớ hỗn độn hoang tàn này tôi đã kinh hãi khi nghĩ rằng ít nhiều chúng tôi đang đóng một vai trò trong đó."

"Chúng tôi đã nói chuyện với những nhóm điền chủ bao gồm một vài người đã chọn chuyển sang các phương pháp hữu cơ. Chúng tôi đã gặp những gia đình làm trang trại thế hệ thứ ba vốn có số người bệnh ung thư theo thống kê rất cao trong số những thế hệ làm nông, và đã chuyển nghề vì thế. Chúng tôi đã gặp các vị chức sắc của cộng đồng để nghe họ nói về những giếng nước bị nhiễm độc và những vụ đột tử vì phơi nhiễm hóa chất trên những

cánh đồng. Và chúng tôi nghe những nhà sinh vật học miêu tả sự tàn phá những hệ sinh thái địa phương trong thung lũng, và sự biến mất của chim chóc và những loài thú nhỏ."

"Tôi không ngờ bông vải lại có những vấn đề như vậy," Deena nói, đăm chiêu nhìn bầu trời vẫn còn xanh thẫm và quang đãng trong ánh nắng mai.

"Trở lại câu hỏi của cô," Doug tiếp, "thật hữu ích nhưng không đủ để mọi người 'tiếp nhận nó' dựa trên một mức độ cảm tính và mong muốn chịu trách nhiệm về phương diện môi trường. Hiển nhiên, như tôi chắc cô nhận thấy, cần phải có một lôgic kinh doanh."

Vì Sao Nó Có Ý Nghĩa Đối Với Doanh Nghiệp

"Trường hợp kinh doanh bông vải hữu cơ thực sự đủ sức thuyết phục chúng tôi như một trường hợp về môi sinh." Doug bắt đầu liệt kê các phương diện trên những đầu ngón tay. "Sự phân biệt sản phẩm với người tiêu dùng là rõ ràng nhất: cùng một màu sắc, phong cách, chất lượng và giá cả, bông vải hữu cơ trở thành một 'con dấu ưu thế,' nhất là với những khách hàng có thu nhập cao hơn bước vào các cửa hàng của chúng tôi chỉ để mua loại sản phẩm này. Thứ hai, chúng tôi đã hạ thấp những nguy cơ đến từ những quy định môi trường chặt chẽ về các hóa chất độc hại, giảm bớt sự chống đối của cộng đồng và tổ chức phi chính phủ, và cải thiện hình ảnh chúng tôi đối với người lao động và các tác nhân liên quan bên ngoài. Thứ ba, chúng tôi có cơ hội để thay đổi bối cảnh kinh doanh của toàn bộ khu vực may mặc. Bằng cách giúp tạo nên sức cạnh tranh của bông vải hữu cơ với bông vải thường, chúng tôi góp phần cách mạng hóa những kỳ vọng chính thống của người tiêu dùng bằng lợi thế của người tiên phong dựa trên việc xác lập những mối quan hệ trung thành với nhà nông và

những đối tác khác vốn nắm giữ chìa khóa cho vấn đề bông vải hữu cơ như một tài nguyên khan hiếm[1].

"Chúng tôi giờ đây đang mở rộng phạm vi của sản phẩm may mặc bằng bông vải hữu cơ: khăn trải giường, khăn tắm, quần áo phụ nữ, quần áo em bé – thậm chí thời trang tuổi teen. Và, hãy tin tôi, không chỉ chúng tôi mà thôi đâu. Toàn bộ thị trường đang phát triển nhanh chóng. Doanh thu bán lẻ của bông vải hữu cơ đã tăng hơn gấp đôi trong bốn năm qua."

Soi Sáng Thêm

"Câu chuyện bông vải là một thí dụ độc đáo như thế nào?" Deena hỏi. "Ý tôi là, nó nghe có vẻ thật sự tốt. Nhưng anh không thể nói với tôi rằng đa số những sản phẩm trên các giá để của anh có một vấn đề môi trường cần một giải pháp tốt đẹp cho người tiêu dùng, cho lợi nhuận, và tốt cho môi trường."

"Rồi cô sẽ ngạc nhiên," Doug đáp. "Trường hợp bông vải hoàn toàn không phải là một thí dụ độc nhất về việc đôi bên doanh nghiệp và xã hội cùng có lợi." Nhiều tác động môi trường và xã hội tiêu cực trong các chuỗi cung cấp của chúng tôi có những giải pháp kỹ thuật vốn cũng hấp dẫn về mặt kinh tế. Trong vài trường hợp, nó đòi hỏi một sự thiết kế lại không chỉ sản phẩm mà là toàn bộ chuỗi giá trị của chúng tôi, vì vậy chúng tôi phải có một cách tiếp cận toàn hệ thống. Vấn đề thực sự trong hầu hết trường hợp không phải là liệu có tồn tại một giải pháp hoặc liệu có thể tạo ra một hoàn cảnh kinh doanh hay không. Đó là về tư duy. Đó là về

---

[1] Patagonia và những công ty khác đã tiên phong sử dụng vải cotton hữu cơ trong hàng may mặc, nhưng Wal-Mart là công ty đầu tiên thương mại hóa nó trong những kênh chủ đạo và tìm kiếm sự ngang bằng giá cả với những sản phẩm vải cotton thường. Xem, chẳng hạn, *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Value* của C. Laszlo (Washington, DC: Island Press, 2003): chương 6.

việc làm cho mọi người, bao gồm các khách hàng của chúng tôi, ý thức những gì là có thể."

"Hãy lấy bóng đèn gia dụng thông thường làm ví dụ," anh tiếp. "Loại bóng đốt một dây tóc mỏng manh thì nóng sáng. Cô có thể thay nó bằng một bóng đèn huỳnh quang cỡ thu gọn (CFL) vốn đắt gấp mười lần nhưng có tuổi thọ mười lần hơn. Như vậy, trên thực tế, giá mua tính trên tuổi thọ đèn là như nhau. Nếu cô thay bóng nóng sáng bằng bóng CFL, rốt lại cô còn tiết kiệm được từ 30 đến 80 USD hóa đơn tiền điện vì một bóng CFL tiêu tốn ít hơn 80% điện năng. Đó là một lợi ích kinh tế cho cô, người tiêu dùng, và một lợi ích cho môi trường: một bóng CFL đổi một bóng nóng sáng ngăn cản việc đốt 500 pound than đá hoặc một thùng dầu, và nó giữ cho một tấn khí thải nhà kính khỏi bay vào không khí. Vậy tại sao cô không chọn? Đó là một sản phẩm không đòi hỏi sự hy sinh nào – cô tiết kiệm tiền và cô cứu thế giới."

"Hẳn đi rồi," Deena đáp, nén nụ cười châm chọc. "Tôi nhớ lại một trong những bóng đèn chữ U dưới tầng hầm của ba tôi. Tôi ghét nó. Phải đến mười giây lập lòe trước khi nó bật sáng, tạo ra một âm thanh giống như côn trùng vo ve, và tỏa thứ ánh sáng trắng lạnh lẽo."

Đến lượt Doug mỉm cười. "Vâng, tôi nhớ chúng." Anh trầm ngâm dừng lại. "Nhưng những bóng đèn CFL ngày nay là thứ hoàn toàn khác. Ta gần như không thể phân biệt chúng với các bóng đèn nóng sáng. Chúng sáng, trắng, đều đều, và lặng lẽ. Khi về nhà cô nên dùng thử một lần."

"Vậy câu hỏi là, tại sao chúng ta không có quyết định hợp lý là đi ra ngoài mua và thay những bóng đèn cũ kỹ, khi chúng cháy, bằng những bóng CFL?"

Những câu trả lời của Deena ào ạt tuôn ra: "Vì chúng ta không biết chúng có kiểu cải tiến. Chúng ta đơn giản không bao giờ nghĩ về nó. Chúng ta luôn mua cùng một loại cũ kỹ đó. Ở cửa hàng tôi đến chỉ có sẵn một món hàng đặc biệt. Và dù sao một bóng đèn thì có làm nên cái gì khác đâu?"

Ở lời bình luận cuối cùng, Doug giơ tay ra hiệu được ngắt lời. "Thật là một câu hỏi lý thú: nó thật sự làm nên cái gì khác biệt? Việc thay bóng đèn này bằng bóng đèn khác có thể có bất kỳ tác động thật sự nào không? Vâng, chúng tôi đã tự đặt ra cho mình chính câu hỏi đó. Câu trả lời làm chúng tôi ngạc nhiên. Hóa ra là nếu mỗi một khách hàng của chúng tôi chỉ cần thay một bóng đèn nóng sáng bằng bóng CFL, điều đó sẽ tiết kiệm hơn ba tỉ Mỹ kim hóa đơn tiền điện trong suốt quãng đời của bóng đèn. Nó tương đương với việc không phải đốt 50 tỉ pound than đá và điều này lại tương đương với việc giữ cho lượng khí nhà kính của hai triệu xe hơi không thải ra bầu không khí trong một năm ròng. Và, vì những bóng đèn CFL có tuổi thọ trung bình tám đến mười năm thay vì chưa đến một năm, điều đó còn cứu cho một tỉ bóng đèn khỏi đi ra bãi rác.

"Nhân tiện, có rất nhiều sản phẩm khác ở trong hoàn cảnh y hệt như vậy – ngư nghiệp bền vững không chi phí nhiều hơn ngư nghiệp không bền vững làm hao kiệt đại dương của chúng ta, bao bì hàng tiêu dùng phân hủy trong chín năm thay vì chín triệu năm, những xe tải với hiệu suất nhiên liệu hai lần hơn các loại xe tiêu chuẩn, những cửa hiệu và tòa nhà tìm về với tự nhiên trong khi vận hành với chi phí thấp hơn những nguyên mẫu truyền thống của chúng. Vấn đề thực sự với doanh nghiệp không phải là liệu có tồn tại công nghệ hoặc có thể tạo ra một hoàn cảnh kinh doanh hay không. Đó là liệu có tư duy để thậm chí nhìn thấy những cơ hội đó trước tiên hay không. Cô phải biết cách nhìn doanh nghiệp của mình bằng nhãn quan mới."

Cô nhìn đồng hồ đeo tay và chợt nhận ra đã hai giờ trôi qua. Đã gần bảy giờ rưỡi sáng. Với vài lời cảm ơn vì cuộc trò chuyện thật sự đặc biệt, Deena bắt đầu chạy bộ đến xe hơi. Cô về đến chỗ gia đình lúc tám giờ, bước vào lều chỉ vài phút trước khi họ dậy.

Phần còn lại của kỳ nghỉ cô dành cho sự nghỉ ngơi vốn thiếu thốn lâu nay và những cuộc tản bộ đường dài loanh quanh với chồng và hai con trai. Cô nhìn thấy Doug một lần nữa, đang vẫy chào cô từ bên kia phòng ăn tại nhà khách chính.

"Anh và hai con có thấy người đàn ông đội mũ lính lê dương đằng kia không?" cô nói với Matt và hai con trai ngay khi họ ăn xong món tráng miệng của mình. "Công ty anh ta muốn được thừa nhận vì giúp ích cho môi trường – không chỉ về hiệu quả năng lượng và những điều đại loại, nhưng về sự cải thiện chất lượng sống của chúng ta. Anh và các con có thể hình dung một mô hình doanh nghiệp nào như thế không?" cô tiếp với một nụ cười.

"Mẹ muốn nói là công ty của mẹ không góp phần vào việc biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn ư?" Thật là những lời con trẻ ngây thơ, Matt nghĩ. Anh nhìn thấy vợ cau mày trước khi thay đổi đề tài.

Trên chuyến bay về nhà, Deena nghĩ cuộc nói trò chuyện với Doug đã để lại trong cô cảm giác băn khoăn nhưng cũng hy vọng rằng một ngày nào đó cô có thể dấn thân trên một con đường mới – con đường cho phép cô biến công ty và công việc của cô thành cái mà cô và các con có thể lấy làm tự hào.

3

Sự Tái Sinh Của Công Ty Bền Vững

Vào buổi sáng đầu tiên trở lại văn phòng, Deena đã phải đối mặt với tất cả những công việc cấp thiết hàng ngày đã dồn đống sau khi cô đi nghỉ. Cô cũng đã quyết định tiến hành vận dụng những điều cô học được trong suốt kỳ nghỉ. Giờ đây cô tin chắc phải có một cách tốt hơn để điều hành doanh nghiệp của mình, cho dù chẳng vì lý do nào khác ngoài việc những lợi nhuận xoàng xĩnh được duy trì và những rủi ro kinh doanh ngày càng lớn của công ty cô liên quan đến những vấn đề xã hội và môi trường của nó. Vào lúc 10 giờ sáng, cô với lấy điện thoại và cẩn thận sửa soạn lời lẽ để gọi cho Janice yêu cầu cô ta đến để thảo luận về một cơ hội tuyển dụng lại có thể. Deena biết rằng nếu không có kiến thức và tầm nhìn của Janice thì sẽ rất khó lòng lay chuyển nhóm cô về sự bền vững.

Bây giờ là lúc ứng khẩu trước buổi họp nhân sự để bắt đầu thăm dò một phương thức mới đối với nhóm của cô. Sau khi viết

ra vài ghi chú, cô đi xuống phòng hội nghị chính thì thấy Andy, Maxine, Prakash, Roberto, và Josh đã ngồi ở đó.

Deena Lôi Kéo Nhóm Của Cô

Deena ngồi xuống và bắt đầu bằng việc nhìn lại thực tế về những vấn đề môi trường và xã hội công ty đang đối mặt: sự phát sinh khí thải nhà kính và sự sử dụng năng lượng ở những mức độ cao; những luận điệu về điều kiện lao động bất công; những sự vi phạm nhân quyền bởi các nhà cung cấp; những hóa chất độc hại tại những nơi sản xuất; và những vụ khởi tố tập thể cáo buộc công ty đang góp phần làm gia tăng những vấn đề sức khỏe gần các địa điểm ấy. Sử dụng các bản chiếu và bản thống kê tài chính, cô diễn đạt những vấn đề này dưới dạng những hao phí kinh doanh và những cơ hội bị đánh mất. "Chúng ta thiệt mất ít nhất 10% doanh số từ những khách hàng quyết định không mua của chúng ta vì tai tiếng của chúng ta như một công ty gây ô nhiễm đệ nhất và thiếu trách nhiệm xã hội," cô bình luận.

Mặc dù cả nhóm đã nghe cô nói trước kia về những vấn đề môi trường và xã hội, họ kinh ngạc bởi sự thay đổi trong giọng điệu của cô. Đã không còn nữa sự công khai thách thức, sự phủ nhận trách nhiệm, và sự bác bỏ những lời buộc tội của các tổ chức phi chính phủ và phương tiện truyền thông, coi chúng là vô căn cứ. Điều thậm chí đáng kinh ngạc hơn với họ là Deena đã chia sẻ câu chuyện gặp gỡ Doug, người cô miêu tả như một giám đốc điều hành ngành của một nhà bán lẻ toàn cầu đã đối phó với những vấn đề bền vững từ một viễn quan kinh doanh và hái ra tiền nhờ đó. Trong khi có ý định đơn giản là chuyển tiếp kinh nghiệm của một công ty chính lưu khác, ánh mắt Deena nhất thời rơm rớm khi cô khẩn thiết biện hộ cho sự bền vững như "một quyết

định kinh doanh khôn ngoan mà còn là điều đúng đắn để làm vì tương lai của nhiều thế hệ sau."

Vài lời giễu cợt thốt lên đây đó, phản ánh sự bực dọc khi cả nhóm cùng ghìm nén những tư tưởng của mình về một đề tài xa lạ. Đó không phải là sự tập trung thường lệ vào những mục tiêu lợi nhuận, những chiến dịch quan hệ công chúng, hoặc thuê mướn và sa thải. Deena có thể cảm nhận không khí nản lòng và hoài nghi trong phòng, nhưng đồng thời là một ý niệm mơ hồ về động cơ và năng lượng mới mẻ để thành tựu điều gì đó thật sự ý nghĩa. Ý niệm mơ hồ đó với cô đã là đủ. Lúc bấy giờ cô biết rằng nhóm rốt cuộc sẽ tìm thấy giá trị trong một sự khảo sát liên tục sự bền vững như một cơ hội kinh doanh cho công ty.

Sự Trở Lại Của Janice

Ngày hôm sau Janice đến dự cuộc họp như Deena đã yêu cầu. Cô ngạc nhiên và hài lòng khi nghe Deena nói, "Cô đã đúng về việc môi trường là một vấn đề kinh doanh chiến lược đối với chúng tôi." "Chị biết là tôi đang làm việc cho một trong những đối thủ của chị hiện nay," Janice đáp. Deena quả quyết mình biết và quan tâm đến một cuộc chuyện trò về "một vai trò lãnh đạo mà tôi nghĩ cô sẽ thấy hấp dẫn."

Đã qua một thời gian kể từ khi Janice đệ đơn từ chức. Deena bắt đầu kể cho cô về sự sa sút trong kinh doanh, về sự không đạt chỉ tiêu lợi nhuận hàng quý, và sự rớt giá cổ phiếu của công ty. Cô ta cũng chia sẻ sự thất vọng và ngày càng đánh mất hào hứng với công việc của mình trong suốt sáu tháng qua. Đó là một bức tranh hoàn toàn ảm đạm. Janice tự hỏi làm thế nào cuộc nói chuyện này có thể dẫn đến một cơ hội thăng tiến sự nghiệp. Nhưng Janice nhanh chóng hiểu ra suy nghĩ của Deena về sự bền vững đã biến

đổi từ sự bí ẩn trừu tượng thành một cái gì đó rất khác – gay gắt, cấp thiết, và không còn có thể cho phép cô phớt lờ nữa.

"Janice, có một số ngày càng lớn những công ty chủ lưu đang vật lộn với những áp lực môi trường và xã hội. Cái gây ấn tượng tôi như là nét hấp dẫn nơi những người tốt nhất trong họ không phải họ đã có một cách tiếp cận khác biệt hoặc năng nổ hơn với những vấn đề môi trường và xã hội. Đó là họ đang lợi dụng những vấn đề môi trường và xã hội để tự đổi mới doanh nghiệp của mình. Họ đang chơi tấn công."

Deena tiếp tục chia sẻ sự thấu tỏ ngày càng nhiều của cô rằng tính bền vững là một cơ hội cho doanh nghiệp, một cách thức để trở nên có sức cạnh tranh vốn không phải về việc chiến đấu trong một đại dương ác liệt của những thị trường trưởng thành hôm nay mà về sự cạnh tranh trong đại dương thanh bình của thương trường không tranh chấp[1]. Janice chớp mắt và mấy lần nuốt nước bọt khi cố theo kịp lời của Deena.

"Vậy, để khỏi phải dài dòng, có một mong muốn trong nhóm tôi là khảo sát sự bền vững tỉ mỉ hơn nữa. Tôi muốn cô trở về và lãnh đạo nỗ lực đó, không chỉ như một giám đốc tiếp thị mà còn là giám đốc chiến lược của chúng tôi. Cô sẽ có cùng gói đãi ngộ cô có hiện giờ – tôi sẽ cân đối việc đó – nhưng với một vai trò lý thú và có ý nghĩa hơn nhiều."

Janice cảm nhận một sự phấn khích trước những gì cô đang được đề nghị. Công ty đã lâm vào những khó khăn tài chính, với tất cả những nguy cơ hiện hữu của việc nhảy lên một con tàu đang chìm.

---

[1] Về một trong những quyển sách bán về chiến lược bán chạy nhất của năm 2006, hãy xem *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* của W. Chan Kim và R. Mauborgne (Boston, MA: Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard, 2004). Trong những cuộc đàm luận với tác giả tại INSEAD, Giáo sư Mauborgne dễ dàng đồng ý rằng những chiến lược bền vững là sự áp dụng xuất sắc tư tưởng Blue Ocean.

Tiền bạc hẳn chẳng nhiều nhặn gì hơn mức cô đang được nhận, và điều đó có nghĩa là làm việc nhiều giờ hơn. Nhưng Janice cũng biết rằng làm việc trong vai trò mới cho một nhà công nghiệp hàng đầu thế giới với những tác động môi trường và xã hội to lớn có khả năng là cơ hội trăm năm có một để tạo nên sự khác biệt đích thực.

Trầm ngâm trong khi khuấy cà phê, cô nghĩ mình phải chắc chắn nhóm lãnh đạo thật sự nhất quán về thử thách của sự bền vững. Để đạt được sự tiên liệu Deena đưa ra cần có sự tận tụy và nghị lực to lớn từ mọi người. Cuối cùng, cô thừa nhận cô sẵn sàng chấp thuận lời đề nghị của Deena nhưng với một điều kiện, mà cô đã bắt đầu giải thích rõ ràng.

Yêu Cầu Lạ Thường Của Janice

"Tôi biết chị nóng lòng lôi kéo mọi người để hành động và tạo ra những kết quả cốt yếu mà chị có thể chuyển cho các nhà phân tích," Janice nói. "Nhưng để có một nhóm ăn ý với nhau, chúng ta trước hết cần làm cho sự bền vững trở nên thiết thực với mỗi người. Chị biết đấy, nó phải là một cái gì hoàn toàn nhiều hơn là một ý niệm trong trí óc. Chúng ta phải đi đến đâu đó bên ngoài công ty để nhóm có thể cảm nhận trực tiếp những gì đang diễn ra với xã hội và môi trường."

"Hãy cho tôi biết thêm chút ít những suy nghĩ của cô," Deena nói khi vụt nhớ lại những luận điểm tương tự Doug đã đưa ra ở Yellowstone. "Vì toàn bộ nhóm lãnh đạo phải có một lựa chọn," Janice đáp. "Họ phải chọn nhìn vào các hoạt động kinh doanh của công ty từ một viễn quan rộng lớn hơn về những tác động đến sức khỏe con người, hạnh phúc cộng đồng, và bầu không khí, đất đai, và nguồn nước của chúng ta. Đó không phải là một quyết định chuyên môn, đó không phải một sự cân nhắc về tài chính – đó là một cam kết cảm tính. Và chị sẽ không đạt được điều đó trong phòng hội nghị."

"Điều kiện để tôi chấp nhận vai trò chị đề nghị là nhóm lãnh đạo hãy đi đâu đó bên ngoài công ty nơi những thách thức của sự bền vững có thể được nhìn thấy, cảm nhận, chạm đến, một nơi đẹp đẽ và cách biệt nào đó, trong công ty của những nhà khoa học trình độ cao vốn có thể cung cấp sự am hiểu về những gì đang thật sự diễn ra quanh chúng ta. Và không ai được mang theo điện thoại cầm tay, máy tính, hoặc sổ sách. Sau đó khi về công ty, chúng ta sẽ họp trong phòng họp ban giám đốc và cho mọi người một sự lựa chọn – một sự lựa chọn có hiểu biết. Đến lúc ấy nếu chúng ta có được sự đồng tâm nhất trí từ mọi người, nó có thể mang tính gắn kết hơn nhiều."

Deena biết rằng chuyến đi kiểu này sẽ gây ra nhiều sự kháng cự. Roberto và Prakash chắc chắn sẽ coi nó như một sự hoàn toàn lãng phí thời gian. Andy thậm chí có thể tự hỏi liệu công ty có kham nổi việc dành một tuần thời gian quản lý cấp cao để mà thưởng ngoạn thiên nhiên không. Cô hy vọng nó có thể hoàn tất một cách chóng vánh và hiệu quả, ở nơi nào đó không quá khó chịu – chẳng hạn vùng biển Caribe trong một vài ngày.

Nhưng Janice có những ý tưởng khác. Cô biết nơi cô muốn đưa nhóm đến và, quan trọng không kém, ai sẽ là hướng dẫn viên của họ. Một trong những đồng nghiệp của cô trong ủy ban khoa học quốc gia về sự biến đổi khí hậu, Jonathan Lettup, là một trong những nhà khoa học hàng đầu thế giới về sự biến đổi khí hậu và một nhà quan sát kinh doanh hiểu biết. Khu vực anh đặc biệt quan tâm là băng đảo Greenland.

Janice nhanh chóng thảo ra những gì cần cho chuyến đi. Nó sẽ lấy mất một tuần thời gian quản lý cấp cao. Deena nuốt nước bọt, miễn cưỡng gật đầu đồng ý. "Và một điều nữa," Janice nói. "Chị sẽ phải mời Scott. Điều trọng yếu là anh ta phải có mặt trong đoàn." Với một tiếng lầm bầm Deena gật đầu ưng thuận.

Vòng Cực Bắc

Bốn tháng sau nhóm túm tụm với nhau trong làn gió rét buốt. Bức tường băng vút cao trên đầu họ, 150 bộ, vươn lên trên bờ biển dưới bầu trời xanh thẫm. Trên boong con tàu nghiên cứu của họ, đóng ở Phần Lan với thân được gia cố để phá băng, họ có thể nhìn ngắm những chú nhạn biển Bắc cực, chim sẻ tuyết, và thảng hoặc một con mòng biển xira chân đen.

"Nhiệt độ ở vùng này của Bắc cực đang tăng nhanh gấp hai lần so với phần còn lại của thế giới." Jonathan Lettup chỉ một khối băng đồ sộ đã tách khỏi sông băng, giờ đây trở thành một núi băng trôi khổng lồ. Đúng vào lúc anh đang miêu tả những điều kiện vốn dẫn đến sự tan một lượng băng tương đương với tất cả băng tuyết trên dãy Anpơ, một dải băng khổng lồ khác đã đứt lìa khỏi bức tường chính, tạo nên một vách nước hùng vĩ xô ào ạt về phía họ. Maxine nén lại một tiếng thét và chạy vào trong. Quấn mình trong những chiếc áo lạnh paca kế bên Jonathan – những người còn lại trong nhóm nhỏ của họ – Scott, Deena, Janice, Andy, Roberto, và Prakash – đứng tê liệt trong sợ hãi trước một cảnh tượng họ đã được nghe nhưng chưa bao giờ nhìn thấy, thót tim tựa người vào lan can khi con tàu lắc lư dữ dội dưới chân họ.

"Hơn 105 triệu mẫu Anh băng đã tan chảy trong 15 năm qua," Jonathan nói. "Trong suốt năm 2005, có một đợt tan chảy được ghi nhận trong bảy ngày vốn bao phủ tất cả khu vực phía nam Greenland. Đó là diện tích tan băng lớn nhất từng được ghi nhận trên dải băng này, vượt qua kỷ lục trước đó vào năm 2002."

"Vì hòn đảo được bao phủ hầu hết bởi băng tuyết và nhô ra những vùng ôn hòa, quan sát những gì diễn ra ở đây là một trong những cách tốt nhất để đánh giá sự biến đổi khí hậu trong phần còn lại của thế giới. Nó về cơ bản là một lời tiên báo những điều sẽ xảy đến, là con chim hoàng yến trong mỏ than. Điều các bạn

nhìn thấy ở đây phần còn lại của hành tinh sẽ chứng kiến trong 15 đến 20 năm tới. Với tốc độ tan băng hiện nay, mực nước biển được chờ đợi sẽ dâng lên một mét – ba bộ – nội trong vòng đời của con em chúng ta. Nhưng không ai thật sự biết băng ở Greenland sẽ biến mất nhanh chóng như thế nào. Nó đã làm sửng sốt tất cả các nhà khoa học hàng đầu bởi việc tan chảy với một tốc độ nhanh hơn nhiều so với dự đoán. Nếu tất cả băng ở Greenland tan hết, mực nước biển sẽ tăng lên khoảng bảy mét – tức là 23 bộ."

Deena hỏi, "Phải chăng tất cả những hòn đảo trên thế giới đều bị lâm nguy như nhau?" Jonathan thận trọng đáp. "Mực nước biển dâng cao không chỉ vì sự tan băng. Nó còn do sự nóng lên của các đại dương vốn gây ra sự giãn nở vì nhiệt của nước. Và, không như hầu hết mọi người nghĩ, sự dâng lên của mực nước biển không được chờ đợi là như nhau trên khắp thế giới. Nó phụ thuộc vào những nhân tố như dòng chảy, gió, và thủy triều cũng như tốc độ ấm lên khác nhau từng vùng. Vì vậy thật khó lòng nói cái gì sẽ xảy ra tại một địa điểm cụ thể. Nhưng, vâng, những hòn đảo như Kiribati, Tuvalu, quần đảo Maldives, và quần đảo Bahamas có thể đã lâm nguy. Và trên thực tế đó không chỉ là nguy cơ của tương lai. Giờ đây nó đã xảy ra rồi. Một trong những hòn đảo nhỏ xinh đẹp của Kiribati, gọi là Deketik, thì giờ đây đã biến thành hai hòn đảo, với biển ở nơi trước kia là đất. Những đập ngăn nước biển đang vỡ vụn và những phá nước ngọt đang hấp hối khi nước biển tràn vào."

"Và, nói về những hòn đảo, ở Greenland đây một hòn đảo mới đang thành hình ngoài xa bờ biển phía đông nơi trước kia không hề có. Người dân địa phương gọi nó là Uunartoq Qeqertoq, hay Đảo Ấm lên, ám chỉ đến khối băng khổng lồ tan ra đã khiến nó mọc lên."

"Bao nhiêu người sẽ bị ảnh hưởng trong kịch bản gần như chắc chắn về sự dâng lên của mực nước biển?" Scott từ cuối nhóm hỏi, giọng anh đầy lo lắng.

"Vâng, nếu mực nước biển dâng lên một mét, có khả năng là 200 triệu người sẽ bị ảnh hưởng – không chỉ ở Bangladesh và vùng duyên hải Trung Quốc, mà còn ở Hà Lan, Nhật Bản, Hoa Kỳ và, dĩ nhiên, tất cả những hòn đảo nằm dưới thấp. Lũ tràn nhà cửa, xói mòn đất, và sự tàn phá đường sá, các xí nghiệp, các phương tiện thiết bị điện, và những cơ sở hạ tầng khác là tất cả những phần của hậu quả có thể. Những thiệt hại tài chính có thể lên đến hàng nghìn tỉ Mỹ kim."

Có phần sững sờ sau cuộc trao đổi này, cả nhóm gần như đứng chết lặng, thỉnh thoảng lại bôi thêm một lớp kem chống nắng hoặc cởi áo ngoài khi mặt trời buổi trưa làm ấm họ – tất cả đều khiếp sợ trước sự hung hãn của bắc đại dương.

Một giờ sau, con tàu bỏ neo tại một trạm nghiên cứu được lắp chặt vào dải băng. "Mỗi lần tôi đến đây thăm, trạm này lại phải dịch chuyển về hướng bắc," Jonathan nói.

Khi nhóm rón rén bước trên mặt sông băng, Jonathan chỉ vào những gì trông như những đường nứt và kẽ hở cắt đứt mặt băng. Được hỏi cái gì đã gây ra điều này, Jonathan giải thích, "Đây là dòng băng tan từ chỗ mà bạn gây quá nhiều áp lực vào mặt băng đến độ nó không thể gắn liền với nhau nữa. Nó đứt rạn và mở toang một đường nứt vốn có thể chạy suốt xuống dưới, làm trơn đáy dải băng và giúp nó dịch chuyển nền đá và đi ra biển." Nhóm có thể nghe thấy tiếng nước đang chảy nhanh và sâu.

Đi xa hơn chút nữa và hết sức phấn khởi, Andy là người đầu tiên phát hiện thấy một con gấu Bắc cực đang tắm nắng trên rìa phía tây của sông băng. Cả nhóm đã từng đọc về gấu Bắc cực, biết rằng nó chỉ có thể săn mồi trên băng, rằng những sợi lông to dài trên da của nó thì rỗng và trong suốt, giúp nó nổi trong nước, và rằng cái tên "Arctic" bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp cổ có nghĩa là "Xứ sở của Gấu Vĩ đại." Chẳng mấy chốc mọi người đã lấy máy ảnh ra và chụp lách cách.

Jonathan cho họ biết rằng, vì băng đang tan rã sớm hơn trong năm, anh nhận thấy những con gấu cái giờ đây đã nhẹ hơn 55 pound so với 20 năm trước – những con gấu mẹ yếu đuối hơn với ít con non hơn. Những khoảnh băng vỡ vụn, trôi nổi đang khiến lũ gấu trở nên yếu ớt hơn vì đói và trong một vài trường hợp, bị chết đuối. Cục quản lý cá và sinh vật hoang dã Hoa Kỳ đang nghiên cứu xem có nên liệt gấu Bắc cực vào danh sách những loài có nguy cơ bị tuyệt chủng vì khả năng thu hẹp của những chỏm băng vào mùa hè hay không.

"Gấu không thể tồn tại như một chủng loài nếu băng hoàn toàn biến mất vào mùa hè," Jonathan nói, "một điều có thể xảy ra vào cuối thế kỷ này." Tất nhiên, có những người hoài nghi vốn ngờ vực những dự đoán về sự biến đổi khí hậu như vậy, nói rằng họ không đáng tin hơn nhà khí tượng học địa phương của bạn. Nhưng Jonathan quả quyết rằng những dự đoán về vùng cực bắc đang tỏ ra chính xác và, nếu có ở chừng mực nào đó, quá dè dặt. "Nói như thế, những người hoài nghi đã nêu ra một vài vấn đề rất lý thú trong vài năm qua. Và họ buộc chúng ta suy nghĩ ngày càng nhiều hơn về những dữ kiện chúng ta thu thập được. Chúng ta mắc nợ những người hoài nghi một lời cảm ơn vì đã làm cho khoa học của chúng ta trở nên chính xác như ngày hôm nay."

Những Hệ Lụy Độc Hại

Khi nhóm của Deena quan sát trong nỗi khiếp sợ, con gấu của họ đột nhiên đớp thẳng tới, khéo léo tóm được một con hải cẩu cổ vòng đã trồi lên hớp không khí tại một cái lỗ trên băng. "Đó là nguồn thức ăn chính của gấu Bắc cực," Jonathan giải thích. "Nếu chúng không tìm được đủ hải cẩu, chúng sẽ ăn hải mã, cá voi con, kỳ lân biển, cá, và ngay cả chim biển và trứng của chúng."

"Ở chóp đỉnh của chuỗi thức ăn, với một chế độ ăn bổ béo như thế, gấu Bắc cực còn bị đe dọa bởi những chất hữu cơ ô

nhiễm khó phân hủy (POPs) bao gồm rất nhiều các chất độc hại vốn tồn tại một thời gian dài trong môi trường. Những chất này đã bị tích tụ lại ở những vùng của Bắc cực, do hướng gió và các dòng hải lưu thường xuyên."

"Tất thảy chúng tôi đều có một vài kiến thức hóa học nhờ vào ngành nghề chúng tôi làm," Roberto nói. "Anh đang nói về những loại chất độc nào vậy?" Mọi người trong nhóm biết Roberto đang thách thức Jonathan, đang chờ để bài bác cái mà anh vẫn coi như một câu chuyện sướt mướt của nhà bảo vệ môi trường.

Jonathan kể rành mạch một danh sách những hóa chất mà nhóm biết rõ là đặc biệt kinh tởm: "Organochlorines, nhiều chất trong đó thuộc nhóm polychlorinated biphenyls (PCBs), dichlorodiphenyl trichloroethane (còn được biết như là DDT), những chất chuyển hóa của nó, chlordanes, dieldrin, hexacyclohexanes, hexachlorobenzene, và polybrominated diphenyl ethers (PBDEs).

"Và chúng ta làm sao biết mức độ tập trung của những hóa chất đó là đủ để gây thiệt hại nơi gấu Bắc cực? Số lượng ít ỏi có thể chẳng ý nghĩa bao nhiêu đâu," Roberto khăng khăng.

"À, để tôi trình bày với anh thế này," Jonathan nói với một tiếng cười có phần nén lại. "Chỏm băng không phải là thứ duy nhất co rút lại ở Bắc cực. Những nghiên cứu gần đây cho thấy rằng kích thước bộ phận sinh dục của gấu Bắc cực ở Greenland hình như đang nhỏ lại vì những chất ô nhiễm công nghiệp. Trong trường hợp xấu nhất, nó có thể gây nguy hiểm cho loài gấu bằng cách làm hư hỏng đời sống tính dục của chúng và khiến cho số lượng của chúng giảm sút."

Janice thêm vào những nhận định của mình: "Những con gấu nhiễm POPs với mức độ cao còn bị thiếu hụt vitamin A, các hoóc môn tuyến giáp, và một vài kháng thể – tất cả những gì quan trọng cho sự phát triển bình thường và khả năng chống chọi bệnh tật của

chúng. Sự phơi nhiễm Organochlorine còn dẫn đến những đổ vỡ trong kết cấu vô cơ của xương chúng. Tất cả những động vật hữu nhũ ở biển Bắc cực đều bị ảnh hưởng bởi những chất gây ô nhiễm đó. Gấu Bắc cực và những động vật hữu nhũ lớn ở biển khác như cá voi sát thủ và cá voi hoa tiêu giờ đây đã mang những chất gây ô nhiễm đó ở mức độ cực cao."

Roberto lặng im khi nhìn chăm chú con gấu đơn độc đang loay hoay giải quyết bữa ăn của nó.

"Thật ra, những con gấu Bắc cực ở đây thuộc vào số những động vật bị đầu độc nặng nhất trong thiên nhiên hoang dã, mỡ của những con hải cẩu chúng ních vào đã tích lũy những độc chất ở mức độ cao. Và, như anh có thể biết, Roberto, các organohalogen có thể tác động giống như những hoóc môn, vốn là thứ chúng tôi tin là đang dẫn đến sự thu nhỏ tinh hoàn của chúng."

Khi trò chuyện qua lại với nhau, họ có thể thấy rõ một đống rác chất dẻo đang bập bềnh trong quang cảnh mặt biển không xa con tàu. Chỉ tay về cái đám lềnh bềnh ấy, Jonathan giải thích rằng rác thải chất dẻo đã đổ bừa xuống biển thường là trôi dạt vào bờ, nhưng phần nhiều bị giữ lại trong các dòng hải lưu do gió yên và biển lặng. Những mẩu chất dẻo – mọi thứ từ những hình nón lưu lượng của Nhật cho đến những hộp dầu nhớt xe máy của Mỹ – bị phân rã thành những mảnh nhỏ hơn vốn có tác dụng như một miếng bọt biển đối với hóa chất độc hại, thấm nhiễm những hợp chất chết người như PCBs với hàm lượng cô đặc gấp một triệu lần hơn nước biển xung quanh. Điều đó có thể biến chiếc dạ dày đầy nhựa dẻo trong bụng con gấu Bắc cực từ một thứ gây đau bụng đơn thuần thành ra một thức ăn độc hại. Ở một vài vùng của Bắc Thái Bình dương, mật độ chất dẻo đã đạt tới sự dày đặc của một triệu mảnh trên mỗi dặm vuông – nhiều hơn cả sinh vật phù du!

Vẻ đẹp nguyên sơ của phương bắc chợt bắt đầu mang một sắc thái khác. Tâm trạng của họ trở nên u sầu khi mặt trời chiều lặn xuống đường chân trời. Janice cảm thấy chuyến đi đã đạt được ít ra là một vài mục đích của cô cho nhóm.

Ngày hôm sau họ bắt đầu chuyến bay trở về từ Kangerlussuaq đến Chicago qua Baltimore. Buổi tối cuối cùng trên tàu, họ có một bữa tiệc với cá, mực ống, hải cẩu, và những đặc sản tươi sống khác. Viên thuyền trưởng người Nga góp mặt với một chai Koskenkorva ướp đá, loại vốt-ca mạnh của Phần Lan, vốn để thay đổi không khí được mọi người hoan nghênh nhiệt liệt sau một tuần xài toàn nước lã và coca-cola. Chẳng mấy chốc những bài hát Nga được mở om sòm trên hệ truyền thanh nội bộ của con tàu, Prakash và Andy hát những bài ca tục tĩu, còn Maxine khiêu vũ với thuyền trưởng trong tiếng vỗ tay ầm ĩ của mọi người. Scott và Deena, ngồi đối diện nhau, đang cố tán gẫu trong tiếng ồn và thỉnh thoảng chỉ thinh lặng trầm ngâm dưới bầu trời đêm đen kịt.

Nhóm Quyết Định

Sáng thứ hai sau khi trở lại văn phòng, Deena tổ chức cuộc họp nhân sự thường lệ. Lần này Scott Giffen cũng tham dự. Bất chấp sự hiện diện của ông ta, một không khí tương hợp đã thắng thế khi Deena yêu cầu mỗi người chia sẻ những hiểu biết từ chuyến đi của họ. Buổi bình luận tập trung vào ba phần trọng tâm: sự gắn bó của họ như một nhóm, những nhận xét cá nhân về thế giới băng giá phương bắc, và sự mất tinh thần trước những gì được biết về sự biến đổi khí hậu và sự tàn tạ ở Bắc cực.

Scott có lẽ có sự thức nhận lớn nhất trong tất cả. "Bằng cách nào đó chúng ta là một phần của hệ thống đang gây ra sự biến đổi khí hậu toàn cầu, đang tạo ra một môi trường độc hại cho

những loài hữu nhũ ở biển, và đang cho phép những túi chất dẻo trôi lên đến tận vịnh Baffin. Chúng ta có thể không chịu trách nhiệm trực tiếp nhưng, như tục ngữ có câu, nếu anh không phải một phần của giải pháp, anh là một phần của vấn đề." Đến đây Deena thêm vào, "Với hệ số thị giá và thu nhập cổ phiếu quanh quẩn ở số tám, chúng ta cũng đâu có tạo nên nhiều giá trị cho các cổ đông của mình."

Có phần vụng về, Janice phá tan sự im lặng sau đó: "Như vậy, chúng ta có biến sự bền vững thành một ưu tiên chính trong việc kinh doanh cốt lõi của chúng ta hay không?"

Nhưng Deena chưa hoàn toàn sẵn sàng và, quan trọng hơn, cô cảm thấy những người khác cũng chưa. Trong khi mọi người hình như có cùng mạch suy nghĩ như nhau sau tuần lễ của họ ở Bắc cực, họ vẫn chưa sẵn sàng để cam kết một điều họ không thể lĩnh hội hoàn toàn. "Tôi không chắc," cô nói đơn giản. "Nhưng tôi sẵn lòng xem xét nó. Với tư cách cá nhân, tôi mong được biết về dấu chân môi trường và xã hội của chúng ta trước tiên, và so sánh nó với những gì chúng ta nghĩ sẽ là giống hình ảnh của công ty một khi chúng ta đã có sự bền vững và khả năng sinh lợi."

Mọi người trong nhóm nhất trí rằng thật ý nghĩa khi có một cái nhìn tường tận hơn. Từ những phản ứng của họ Deena có thể nói nhóm mong muốn tiến tới với sự bền vững, nhưng còn có một nỗi e ngại rằng nó sẽ không phải là quyết định kinh doanh sáng suốt. Về thực chất, bằng việc biểu lộ một mong muốn có điều kiện để xem xét kỹ lưỡng hơn, cô đã khôn khéo lôi kéo họ vào mà không có một cam kết công khai nào.

Scott Giffen đứng dậy để bỏ đi. "Tôi chờ đợi nhóm này đi tới một giải pháp đột phá, không chỉ vì đơn vị kinh doanh này mà vì công ty của chúng ta nói chung. Tôi muốn thấy chúng ta xác nhận lại cương vị lãnh đạo trong ngành công nghiệp của mình."

"Chỉ cần nhớ," ông ta nói thêm khi khép lại cặp tài liệu. "Mặc dù thật là một cảm giác tuyệt vời khi làm điều phải, khi biết rằng bạn sắp sửa biến đổi thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn, bạn không thể đánh mất tầm nhìn về những sự ưu tiên kinh doanh của mình – hãy đưa năng suất và tổng lợi nhuận trở lại đúng lộ trình, cải thiện hình ảnh thương hiệu của chúng ta đối với khách hàng, phát triển thị phần của chúng ta, và đưa nhân tài mới vào mọi cấp bậc của tổ chức."

"Điều đó có nghĩa rằng," Deena bổ sung, "sự bền vững không thể đến với sự thiệt hại hoàn toàn cho doanh nghiệp chúng ta. Cuộc chơi phải là nâng cao giá trị cho các cổ đông của chúng ta và các bên liên quan mật thiết với chúng ta. Không ai được phép đáp lại Scott hoặc hội đồng quản trị bằng những sự thỏa hiệp. Cô mỉm cười rạng rỡ khi lướt nhìn quanh phòng.

Sau khi ông đi, nhóm dành nửa giờ lên kế hoạch cho những bước kế tiếp, thảo luận việc ai cần ở tổ nào, và sắp xếp một cuộc họp cho điểm quyết định tiếp theo.

Sự Hỗ Trợ Bên Ngoài

Chiều hôm đó, Deena và Janice gọi cho những người cố vấn đã giúp đỡ công ty của Doug. Với sự trợ giúp đó, họ sẽ có được sự tinh thông cần thiết để làm những cuộc phân tích dấu chân và nhìn xa về một tương lai công ty vốn xứng đáng đầu tư vào.

Sau buổi họp đầu tiên và với sự kinh ngạc của Deena, một trong những nhà tư vấn hàng đầu đã giúp họ liên lạc với hơn một tá tổ chức khác. "Chúng tôi không có sự tinh thông để tự mình làm lấy mọi việc," ông ta nói, "nhưng chúng tôi có thể giúp phối hợp công việc."

Để tiến hành phân tích dấu chân, những người cố vấn đã nhờ đến những tổ chức phi chính phủ bảo vệ môi trường hàng

đầu như ProtectEarth. Họ cũng gọi cho Human Rights Assurance International và một vài tổ chức phi chính phủ về thương mại công bằng. Trước sự ngạc nhiên của Deena, các chuyên gia từ mỗi một tổ chức này đã làm việc dễ dàng với nhóm của cô và hầu như không có thời gian để phê phán hoặc lên lớp một nghị trình hoạt động xã hội.

Trong vòng ba tuần, họ có một bản đánh giá khái quát vòng đời của những tác động môi trường và xã hội chủ yếu của đơn vị kinh doanh của họ. Với mỗi thiết bị và sản phẩm của họ, họ có thể nhìn thấy rõ sự phát sinh khí thải nhà kính, sự sử dụng năng lượng, sự tiêu thụ nước, các chất gây ung thư lơ lửng trong không khí, sự nhiễm độc đất đai, và sự sử dụng các hóa chất nguy hiểm. Với mỗi dây chuyền cung cấp chính, họ thấy rõ những thông tin của họ về phương diện lương thưởng công bằng, tính đa dạng, và những nguy cơ nhân quyền.

Điều làm cho những bản báo cáo dấu chân có tác động mạnh là những viễn kiến khác nhau đưa ra bởi các nhà tư vấn, các chuyên gia, và các tổ chức phi chính phủ. Mỗi tác động được đánh giá theo những hoạt động tốt nhất trong ngành công nghiệp và gắn liền với những thách thức bền vững chính yếu mà hành tinh đang đối mặt.

"Điều làm cho dấu chân bền vững có giá trị với tôi," Roberto nói với Janice, "là ở chỗ những vấn đề môi trường chúng ta nhìn thấy ở Bắc cực rõ ràng có liên hệ với những tác động môi trường của doanh nghiệp chúng ta. Và nó còn cho thấy những rủi ro kinh doanh sẽ tiếp tục với những tác động tiêu cực hiện thời của chúng ta và những cơ hội kinh doanh trong việc tạo ra một sự thay đổi."

Janice rạng rỡ. "Tôi nghe nói tổ sản xuất của anh đã có một thắng lợi ban đầu?"

"Chúng tôi chắc chắn," Roberto đáp. "Một trong những sản phẩm lớn của chúng tôi trong công nghiệp vật liệu mài mòn là một loại giấy phủ chuyên dụng với thuốc nhuộm xanh tổng hợp. Bằng cách thay đổi dần dần cường độ màu xanh, chúng tôi cắt giảm tác động môi trường tiêu cực của chúng tôi đến 50%. Không chỉ các khách hàng của chúng tôi không để ý đến sự khác biệt trong thành tựu công nghệ, họ thật sự ưa thích một loại thuốc nhuộm mà họ có thể chào hàng đến người tiêu dùng là thân thiện với môi trường hơn. Số lượng đơn đặt hàng của chúng tôi tăng lên 15% trong tháng tiếp theo."

Janice không thể không kinh ngạc bởi cách thức mà Roberto, một trong những người chỉ trích quyết liệt nhất việc theo đuổi một chiến lược bền vững, đang hành động và tạo ra những kết quả rõ ràng.

Góp mặt với họ quanh chiếc máy pha cà phê là Art, người vừa có cảm giác được minh oan vừa thấy nản lòng bởi phản ứng của nhóm. "Chúng tôi đã có nhiều dữ liệu này trong nội bộ," ông ta nhấn mạnh. "Nó nằm trong những bản báo cáo EH&S và trong những ghi chép cho báo cáo CSR của chúng tôi." Roberto nhìn thẳng mặt ông ta và hỏi, "Báo cáo CSR là cái gì?" Janice bước vào giữa họ trước khi sự thể trở nên xấu đi.

Nhưng cả hai đều có lý. Thông tin đã sẵn có trong công ty, thế nhưng không ai buồn ngó tới – mãi đến bây giờ, khi ban quản lý cấp cao biến nó thành một ưu tiên chiến lược và những người cố vấn bên ngoài lao vào bàn về nó.

Sự Thay Đổi Toàn Hệ Thống

Trong cuộc họp kế hoạch tuần tiếp theo, Deena và Janice đồng ý tổ chức một cuộc gặp cấp cao chiến lược sau sáu tháng để

động não về một tương lai bền vững và sinh lợi cho công ty thì sẽ như thế nào. Điều khiến nó khác biệt với những cuộc gặp cấp cao chiến lược khác là kế hoạch của họ nhằm mời những nhân viên tuyến đầu, những khách hàng, những nhà cung cấp, những tổ chức bảo vệ môi trường, những tổ chức xã hội phi chính phủ, những viện sĩ, và những chuyên gia hoạch định chính sách – hơn 800 người cả thảy.

Janice đề xuất họ vận dụng một cách tiếp cận toàn hệ thống cho sự thay đổi tổ chức. Cách giải quyết thu gọn vấn đề theo thường lệ trong những nhóm nhỏ thiển cận sẽ không hiệu quả. Janice nói cô đã cảm nhận sức mạnh của một phương pháp luận thay đổi toàn hệ thống gọi là Appreciative Inquiry (Truy vấn Tán thưởng/Tích cực), và nhiệt tình giới thiệu nó với Deena.

"Hãy nói cho tôi biết về Appreciative Inquiry," Deena bảo Janice.

"Thay vì làm cho sự thay đổi diễn ra trong những nhóm nhỏ tám đến mười người mỗi lần, đó là cách lôi kéo những nhóm lớn mọi người để đại diện cho tất cả những thành phần của cả một hệ thống. Đó là cách tiếp cận những hệ thống để thay đổi – rất lý tưởng khi bạn đang xử lý những vấn đề phức tạp bao gồm nhiều bên liên quan mật thiết khác nhau." Janice ngừng lại trước khi tiếp tục. "Bằng việc vận dụng một phương pháp toàn hệ thống, chúng ta có thể có một hình ảnh rõ ràng hơn về việc doanh nghiệp chúng ta tạo ra, hoặc phá hủy, giá trị cho các tác nhân liên quan của chúng ta như thế nào. Thay vào sự suy nghĩ như thường lệ của tập đoàn về những vấn đề môi trường và xã hội, nó cho chúng ta một cơ hội lắng nghe một viễn kiến từ bên ngoài. Tất nhiên, chúng ta cần khéo léo về việc mời những ai. Chúng ta không buộc phải đưa vào những nhà hoạt động xã hội chỉ muốn làm hại chúng ta, hoặc các nhóm với đầy những nghị trình chính trị. Mục tiêu

nên là có được một bộ phận tiêu biểu những người quan tâm và có vốn đầu tư vào tương lai của doanh nghiệp chúng ta.

"Nhưng có một lợi thế then chốt khác với Appreciative Inquiry – nói tắt là AI – ngoài cách tiếp cận toàn hệ thống," cô tiếp. "Nó sử dụng một 'lăng kính' tích cực để xem xét sự thay đổi không từ góc nhìn những gì bất ổn của một tổ chức, nhưng từ những mặt mạnh cốt lõi của nó. Tầm nhìn của một công ty bền vững cần tích cực và xác quyết cuộc sống. Một cách tiếp cận dựa vào mặt mạnh cho phép những người tham gia tìm thấy điều tốt nhất trong những kinh nghiệm sẻ chia của họ, và tận dụng khả năng cộng tác của hệ thống lớn hơn."

Deena cảm thấy hơi lo lắng trước viễn cảnh của một hội nghị "xác quyết cuộc sống" với 800 người bao gồm những khách hàng và những người chỉ trích, nhưng theo bản năng cô tin tưởng Janice. Chuyến đi đến Bắc cực cũng đã giúp cô và nhóm quản lý cấp cao trở nên cởi mở hơn khi nói chuyện về những vấn đề đại loại thế này.

"Chúng ta sẽ cần mời các nhân viên trong toàn bộ tổ chức chúng ta. Thư ký biệt phái, người điều khiển máy nâng hàng, trợ lý tiếp thị, cũng như những nhà quản lý ở nông thôn, và nhân viên của chính các bạn," Janice tiếp. "Khi chúng ta 'mơ' một tương lai vừa sinh lợi vừa tốt đẹp cho thế giới, chúng ta sẽ thực hiện nó với mọi người liên quan. Điều đó sẽ cho phép chúng ta đi nhanh hơn là nếu chúng ta chỉ tổ chức những cuộc họp nhóm nhỏ và sau đó gởi thư báo đến mọi người giải thích về tầm nhìn mới."

Deena có vẻ hơi bối rối. "Tôi hy vọng nó sẽ không phải là bắt mọi người tề tựu với nhau để hát bài 'Kumbaya. (*Hãy đến đây*)' Điều đó sẽ ăn khớp như thế nào với thông điệp của chúng ta rằng doanh nghiệp của chúng ta đang đối mặt với những áp lực ghê gớm và chúng ta cần tạo ra những kết quả cốt yếu ngay bây giờ?"

Janice ngắt ngang. "Những cuộc họp cấp cao AI hoàn toàn tập trung vào công việc. Vâng, chúng ta sẽ dành nó để xây dựng một tầm nhìn chung, nhưng mục tiêu tối hậu tại cuộc họp cấp cao sẽ là tạo đà cho những ưu tiên kinh doanh của chúng ta. Mục đích là để chúng ta tiến bước với một kế hoạch hành động rõ ràng để trở thành một công ty bền vững theo những cách có lợi cho doanh nghiệp và xã hội."

Deena vẫn có vẻ hơi ngờ vực với vầng trán nhăn lại đầy ưu tư, nhưng cả quyết rằng điều đó đáng để mạo hiểm.

Hội Nghị Thượng Đỉnh Chiến Lược

Điều đầu tiên Deena và Janice làm là thành lập một ban chỉ đạo rất đa dạng và tiêu biểu để chuẩn bị cho hội nghị thượng đỉnh chiến lược. Ngoài bản thân hai người, thành viên duy nhất khác thuộc ban quản lý cấp cao là Andy, Giám đốc tài vụ. Những thành viên khác của ban chỉ đạo bao gồm các xưởng trưởng, đại diện bán hàng, kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, và vài công nhân viên tuyến đầu – tổng cộng 25 người trong tất cả các lĩnh vực sản phẩm và địa điểm sản xuất khác nhau.

Ban chỉ đạo đã dồn rất nhiều nỗ lực vào việc xác định nhiệm vụ của hội nghị thượng đỉnh chiến lược: mục đích đằng sau công việc mà tổ chức sắp đảm trách. Ban chỉ đạo sau đó triệu tập một cuộc họp xa công ty để học biết về sự bền vững và những gì các công ty khác đang làm với nó cũng như thể nghiệm qua phương pháp Appreciative Inquiry. Trong cuộc họp nhóm đã quyết định xem nên mời những ai.

Năm tháng sau, hơn 800 người bao gồm các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, và các tổ chức phi chính phủ đã tập hợp để

họp hội nghị thượng đỉnh. Deena mở đầu bằng bài nói chuyện với mọi người trong trung tâm hội trường khổng lồ được chọn cho dịp này. Cô khởi sự bằng lời cổ vũ mọi người "đoàn kết trong tinh thần cởi mở với nhau và đóng góp những ý tưởng mới mẻ giúp cho tất cả – mỗi một người trong chúng ta – đạt được những gì cá nhân chúng ta đã cam kết *và* những gì làm nên ý thức kinh doanh khôn ngoan để chúng ta, với tư cách một công ty, có thể xoay xở hòng giúp hiện thực hóa những ý tưởng ấy." Roberto nghiêng người về phía Prakash và nhận định rằng điều này nghe không mấy giống một Deena mà họ đã từng biết trong những năm qua.

Chia thành những nhóm 10 đến 15 người ngồi quanh những chiếc bàn tròn trải khắp đại sảnh rộng lớn, cả tập thể đi ngay vào việc, bắt đầu với một loạt những câu hỏi nhằm phơi mở những khía cạnh tuyệt vời nhất của công ty và tạo ra tầm nhìn chung về một tương lai bền vững hơn cho mọi người. Họ thảo luận những phương pháp mà công ty có thể vận dụng sự bền vững trong những thực tiễn kinh doanh hàng ngày của nó mà không phải hy sinh bất kỳ nhân tố tích cực cốt lõi nào của tổ chức.

Một trong những hoạt động đó đã tạo ra danh sách những đặc tính then chốt sau mà nhóm công tác tin tưởng công ty hẳn sẽ có một khi nó trở thành một công ty thực sự bền vững:

- Thành tích bền vững hoàn toàn hợp nhất vào chiến lược của công ty
- Tất cả những nhà quản lý coi sự bền vững là một phần công việc hàng ngày của họ
- Khen thưởng thỏa đáng các nhà quản lý về thành tích bền vững
- Giám đốc điều hành và ban lãnh đạo cấp cao tỏ ra hoàn toàn ủng hộ và "làm cái mình nói"

- Những mục tiêu bền vững được xác lập và tiến độ được giám sát. Chúng mang tính chi tiết và định lượng
- Những công cụ quản lý mới được sử dụng bao gồm quá trình lôi kéo các tác nhân liên quan, kế toán môi trường, thiết kế vì môi trường (DfE), đánh giá vòng đời sản phẩm (LCA), công bố sản phẩm, thẻ cân bằng điểm, và khảo sát tính bền vững khả thi
- Các mối quan hệ rộng rãi và đủ loại tồn tại giữa công ty và các tác nhân liên quan bên ngoài, bao gồm sự cộng tác với các tổ chức phi chính phủ hoặc những tổ chức khác trước kia bị coi là kẻ ngoại cuộc hoặc gây bất lợi cho việc kinh doanh
- Các nhà quản lý có thể tiết lộ những sự đổi mới kinh doanh vốn hòa hợp trọn vẹn chiều kích môi trường và xã hội vào những nguyên tắc kinh doanh cốt lõi của họ
- Những yếu tố mới của văn hóa tập đoàn được thêm vào di sản văn hóa – trách nhiệm giải trình và tính minh bạch cao hơn cũng như khả năng lắng nghe và cảm thông với nhiều quan điểm khác nhau.

Chúng cùng nhiều ý tưởng khác đã được trình bày, thảo luận, và chia sẻ rộng rãi khắp cả nhóm.

Phiên họp động não quy mô lớn ấy đã mở ra một quá trình chọn lọc vốn tập trung vào việc lựa chọn những sáng kiến hành động nào nắm bắt những ý tưởng kinh doanh khôn khéo cùng với sự phấn khích của những người tham dự. Rốt cuộc, 15 sáng kiến đã được giữ lại và những người tham dự lựa chọn sáng kiến nào họ muốn tiến hành dựa vào sự tinh thông và động cơ thúc đẩy. Những sáng kiến đi từ việc xác lập lại sứ mệnh và những nguyên tắc của tổ chức để bao hàm những chiều kích môi trường và xã hội, cho đến các sản phẩm sinh học với những phương pháp đóng gói và vận chuyển bền vững hơn.

Bất chấp sự tập trung vào sáng kiến, mỗi nhóm bị thử thách phải vắt óc ra một sự miêu tả rõ ràng về những gì nó cần làm, nó sẽ giúp ích gì cho tổ chức, và một kế hoạch thực hiện. Điều này mang lại tính nhất quán và chính đáng cho mỗi dự án, cho phép mọi người ra về với những mục tiêu hành động cụ thể và một kế hoạch để tiến hành.

Đi lại giữa các nhóm đang thảo luận sôi nổi xung quanh những chiếc bàn, Deena nhận thấy mức độ tích cực và sự phong phú các ý tưởng hoàn toàn gây kinh hoàng. "Ai mà tin nổi 15 sáng kiến về giá trị bền vững đã có thể gắn khớp vào nhau chỉ trong vài ngày," cô bình luận với Janice.

Khi hội nghị cấp cao sắp kết thúc, có một cảm giác hăng hái ngày một tăng về tương lai, chiều hướng mà tổ chức đang đi tới, và sự quyết tâm đến được đó. Và không chỉ các công nhân viên mới cảm thấy lạc quan và được động viên. Nhiều người chỉ trích trước kia trong số các thành phần ngoài công ty tham dự hội nghị đã chia sẻ sự nhiệt tình đó. Michael Reinford, một trong những người thuộc các tổ chức phi chính phủ được mời, đã bày tỏ những quan điểm của ông về những thành quả của hội nghị. "Kết quả sau cùng là một tầm nhìn toàn hệ thống về sự thay đổi xã hội tích cực nhằm giảm bớt khí nhà kính và sự sử dụng năng lượng – thậm chí có thể biến một vài địa điểm sản xuất của công ty thành những nhà xuất khẩu năng lượng thực thụ – để chuyển dịch danh mục vốn đầu tư của công ty đến những sản phẩm thân thiện sinh thái vốn thật sự hữu ích cho trái đất, và để tạo ra các mối quan hệ hợp tác mới với những đối tác xuyên suốt dây chuyền cung cấp. Đó là những mục tiêu cao ngất đòi hỏi sự nỗ lực kiên định, quả quyết của mọi người trong công ty nếu muốn đạt được chúng. Tôi có tin sẽ đạt được chúng hay không ư? Sau cuộc đối thoại này với công ty và các đối tác của nó, không chỉ tôi nghĩ rằng công ty sẽ làm được, mà tôi biết nó sẽ làm được."

Công Ty Bền Vững

Cuộc hội nghị đã tạo ra một sự thay đổi sâu sắc trong mức độ tham gia và liên kết cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Không phải mọi người đều đồng ý với kết quả của các nhóm công tác, và vài người chỉ trích lớn tiếng vẫn còn nhưng, nhìn chung, những cuộc chuyện trò lúc trà dư tửu hậu đã chuyển từ việc day đi day lại những gì là bất ổn của tổ chức đến một cảm giác phấn chấn mới mẻ về tương lai. Người ta có cảm giác rằng 15 sáng kiến hành động ấy chứa đựng một sự hứa hẹn lớn lao cho công ty và các đối tác của nó.

Tầm nhìn hướng dẫn thuộc về một loại công ty mới tạo ra lợi nhuận trong khi không còn dựa vào những nguyên liệu hóa thạch như than đá và dầu nữa, hạ thấp các chi phí năng lượng *và* khả năng phát sinh khí thải nhà kính trong tương lai của nó. Đó là về việc đạt được mức thải loại bằng không ở mọi công đoạn từ nguyên liệu thô đến đóng gói và thanh lý sản phẩm – trước hết tiết kiệm phí tổn trả cho người tạo ra đồ phế thải, và sau đó là phí tổn cho người chở đổ nó đi. Đó là về những bộ phận sản phẩm không độc hại và việc sản xuất những phụ phẩm hoặc có khả năng thoái biến sinh học (chúng phân hủy bởi vi khuẩn và trở thành thức ăn trong chu trình của tự nhiên) hoặc chúng có thể được tái chế nhiều lần. Dấu chân của một công ty như vậy là gần bằng zero – không lấy đi thứ gì không thể phục hồi của trái đất, và không gây hại cho con người hoặc hành tinh này. Nó thậm chí có thể có một "dấu chân tiêu cực" khi nó cung cấp những giải pháp môi trường và xã hội cho người khác: chẳng hạn, hợp tác với các nhà cung cấp trong những hợp đồng thương mại công bằng hoặc với các công ty khách hàng để cung cấp cho họ những hệ thống năng lượng sạch. Công ty trở nên hồi phục – tìm lại trạng thái cân bằng thay vì bòn rút mãi từ trái đất. Công nhân viên của một công ty như

vậy được tiếp nghị lực mạnh mẽ nhờ kết quả của chiến lược ấy, với cảm giác như chưa bao giờ có trước đó rằng nhờ công việc của mình họ có thể đóng góp tích cực cho thế giới mà họ sống. Hơn hết thảy, một công ty như vậy dễ dàng phát triển và sinh lợi to lớn khi nó đáp ứng yêu cầu cấp thiết về những giải pháp dựa vào thị trường cho những thách thức môi trường và xã hội ngày một tăng của thế giới.

Những Mạng Lưới Giá Trị Bền Vững

Trong vài tháng đầu tiên sau hội nghị cấp cao, những kết quả tối hậu vẫn chưa đạt được. Những nhóm gọi là Mạng Lưới Giá trị Bền vững (SV Networks) được thành lập với những giám đốc kinh doanh và các tác nhân liên quan bên ngoài tiến hành trong sự cộng tác chặt chẽ một hoặc nhiều trong số 15 sáng kiến. "Những thắng lợi nhanh chóng" là ưu thế nhất định để tạo được đà.

Những Mạng Lưới Giá trị Bền vững chịu trách nhiệm nhận diện các tác nhân liên quan chủ yếu ngoài công ty nào dự phần vào những sáng kiến, từ những khách hàng và nhà cung cấp cho đến các tổ chức phi chính phủ, những cộng đồng địa phương, và các chuyên viên kỹ thuật. Giá trị ở nơi những cá nhân và tổ chức nào có suy nghĩ khác về những vấn đề đang đối mặt, và những người có thiện chí trong cách thức xử trí những giải pháp. Các giám đốc chuyên môn (những người chịu trách nhiệm lỗ lãi với những đơn vị kinh doanh gắn liền) được chỉ định thúc đẩy toàn bộ công việc của các mạng lưới. Họ thiết lập những mục tiêu kinh doanh và phát triển những chỉ báo định lượng của thành tích. Họ hợp nhất những nguyên tắc và giá trị nào dẫn dắt hành động của họ. Các nhà lãnh đạo của họ làm việc tích cực để đảm bảo rằng mọi người hiểu công việc của các SV Networks là đẩy mạnh

những ưu tiên kinh doanh chứ không phải là "giải cứu cá voi" (tất nhiên việc đó cũng có thể là quan trọng).

Giá trị được đặt vào tính sáng tạo và sự đa dạng những giải pháp: chẳng hạn, để giải quyết những nhu cầu xã hội còn tồn tại không chỉ có sự hiệu quả về năng lượng và sự giảm thiểu chất phế thải mà còn có những sản phẩm bền vững và những thị trường mới mẻ.

Những Mạng Lưới Giá trị Bền vững đã sớm nhận ra rằng những sự đổi mới có thể đến từ bất kỳ đâu và từ tất cả các cấp bậc của tổ chức. Những công cụ và những phương pháp mới được vận dụng bao gồm quá trình lôi kéo các tác nhân liên quan và quản lý sản phẩm một cách có hệ thống để theo dõi những hợp chất hữu cơ dễ bay hơi (VOCs), những chất gây ô nhiễm không khí nguy hại (HAPs), sự sử dụng nước, chất thải, và sự phát sinh khí nitrous oxide và các khí thải nhà kính. Những hệ thống quản lý giới thiệu đưa vào môn kế toán và báo cáo bền vững, thiết kế vì môi trường (DfE) với sự đánh giá vòng đời và những công bố sản phẩm, tiêu chuẩn thiết kế tái sinh (cradle-to-cradle) cho những sản phẩm và quy trình, và ISO 14001 – chỉ mới kể một số.

Deena và nhóm quản lý cấp cao của cô ưu tiên việc ban thưởng các SV Networks, cũng như cá nhân các giám đốc và các tác nhân liên quan ngoài công ty, vì thành tích về giá trị bền vững. Nhóm quản lý cấp cao cũng tích cực gia cố những yếu tố mới của văn hóa tập đoàn như sự sẵn lòng hơn để chấp nhận rủi ro và học hỏi từ sai lầm. Những năng lực mới của tổ chức được phát triển thông qua những chương trình huấn luyện và giáo dục cho top 1.000 nhà quản lý trên khắp thế giới.

Nhóm của Deena ra sức cổ vũ sự cộng tác liên chức năng. Chẳng hạn, những nhà thiết kế sản phẩm và những người tiếp liệu cần hợp tác với các giám đốc kế hoạch được trợ giúp bởi những tổ chức phi chính phủ bên ngoài có bí quyết về sự bền vững đặc biệt.

Những Thành Quả Về Giá Trị Bền Vững

Một năm sau, những thành quả tài chính đã bắt đầu trổ sinh từ những bông hoa dưới cành thấp nhất – và con số thật đáng kinh ngạc. Theo Andy, những sáng kiến bền vững trong năm đầu tiên đã đóng góp hơn 500 triệu Mỹ kim vào lợi nhuận sau thuế. Những dự án rất hữu hình[1] đã đưa công ty trở lại con đường phát triển và sinh lợi, kết quả của chiến lược mới của công ty tập trung vào giá trị bền vững – giá trị tích cực cho các cổ đông *và* các tác nhân liên quan. Những dự án cung cấp bằng chứng thiết thực và cụ thể rằng sự bền vững là một nguồn lợi thế cạnh tranh cho công ty. Trong nhiều trường hợp, những áp lực bền vững tạo ra những bước đột phá chưa từng nghe thấy mà hẳn chẳng ai tin nổi trong bối cảnh kinh doanh thường lệ vốn đã tồn tại cho đến gần đây.

Đơn cử một thí dụ: Mạng Lưới Giá trị Bền vững về năng lượng đã thiết kế một phương tiện sản xuất mới mà khi vận hành ở cùng tốc độ sản xuất sẽ cho ra cùng số lượng sản phẩm như phương tiện thông thường, nhưng nó tiêu thụ *năng lượng ít hơn 90%.* Làm việc với các tổ chức phi chính phủ chuyên về hiệu suất năng lượng và hiệu quả tài nguyên, nhóm vận dụng sự tối ưu hóa toàn hệ thống để thiết kế nên dây chuyền sản xuất mới. Điều này dẫn đến những thay đổi triệt để:

- Những ống dẫn lớn và động cơ nhỏ để bơm chất lỏng nhờn thay vì những ống dẫn nhỏ và động cơ lớn
- Một dây chuyền sản xuất được lắp đặt quanh những ống dẫn thẳng to lớn thay vì việc lắp đặt dây chuyền sản xuất trước và sau đó uốn gập các ống chỗ này chỗ nọ để gắn khớp chúng vào dây chuyền.

---

[1] Những miêu tả dự án trong đoạn này nhờ nhiều vào những dự án thực tế đã tiến hành tại Interface và Fairmount Minerals – hai công ty đầu ngành vốn là hiện thân cho Giá trị Bền vững trong những năm gần đây.

Kết quả là một thiết bị sản xuất tốn ít chi phí để lắp đặt và vận hành hơn phiên bản được thiết kế thông thường có cùng công suất với nó.

Cùng Mạng Lưới Giá trị Bền vững năng lượng đó đã thiết kế một phương tiện sản xuất gần một thành phố với một bãi rác bừa bộn và, cộng tác với thành phố, cam kết dành 5 triệu Mỹ kim trong chi phí vốn vào việc thu giữ và dẫn khí mêtan từ bãi rác đến nhà máy cách đó chín dặm. Nhà máy chi 100.000 Mỹ kim để lắp đặt bốn nồi súp de, tương đương 40% tổng năng lượng sử dụng của nhà máy, để dùng khí mêtan thay thế cho nhiên liệu hóa thạch đang được dùng. Giá của khí mêtan thu giữ được rẻ hơn 30% so với nhiên liệu hóa thạch. Những tính toán cho thấy bãi rác sẽ tồn tại 40 năm, quy đổi thành giá trị ròng hiện tại (NPV) được hơn 50 triệu Mỹ kim cho thành phố. Công ty đã cắt giảm đến 12% chi phí năng lượng của nó và, vì khí mêtan có chỉ số *tiềm năng làm nóng địa cầu* (GWP) bằng 23 lần carbon dioxide, công ty nhận thêm một khoản trợ cấp đền bù khí thải nhà kính của 23 x 40% = 920% tổng số năng lượng tiêu thụ của nó. Và, tất nhiên, trái đất được miễn trừ lượng khí thải nhà kính phát sinh từ đó.

Mạng Lưới Giá trị Bền vững phục hồi/tái chế/tái sử dụng chú trọng vào tái sử dụng các loại nhựa polimer vốn thường kết thúc cuộc đời trong những bãi rác. Trong quá khứ, nhựa dẻo tái sinh chiếm chưa tới 5% nguyên liệu đầu vào của quy trình sản xuất. Chỉ sau sáu tháng tiến hành những cách tân về quy trình mới để tái sử dụng nhựa dẻo, bộ phận đã có thể dùng lại hơn 30% sản phẩm tái chế làm nguyên liệu thô đầu vào.

Vài Mạng Lưới Giá trị Bền vững chú tâm vào những sản phẩm và thị trường bền vững. Những polimer gốc thực vật mới đã được phát triển để thay thế nhựa polyethylene và polypropylene. Những bao bì có khả năng thoái biến sinh học có thể được sản

xuất và bán cho cư dân thu nhập thấp ở những quốc gia như Trung Quốc và Ấn Độ giúp tạo ra việc làm và phát triển kinh tế ở những vùng nông thôn. Những thành phần màng đã được phát triển cho công nghệ pin nhiên liệu và nhựa polimer hiệu năng cao cho những cánh quạt cối xay gió – những thị trường nhỏ nhưng phát triển nhanh trong một thế giới hạn chế cacbon của tương lai.

Janice cùng nhóm Bán hàng & Tiếp thị của cô đã dành nhiều thời gian vào việc giáo dục người tiêu dùng hiểu biết những sản phẩm bền vững vốn thể hiện nguyên tắc win-win (hai bên cùng có lợi): thành tích kinh doanh tốt hơn và những lợi ích lớn lao hơn cho xã hội. Roberto trong các hoạt động đã cộng tác với những nhà cung cấp để chia sẻ hiểu biết của nhóm anh ta về hiệu quả năng lượng và hạ thấp cường độ vật liệu – thậm chí trong một vài trường hợp còn bán kiến thức này cho các nhà cung cấp thông qua các dịch vụ tư vấn.

Một hệ thống Giá trị Bền vững khác tập trung vào sức khỏe, hạnh phúc, và sự an toàn nhằm hạ thấp các chi phí y tế cho công ty. Sau khi vài trăm nhân viên tham gia vào một chương trình chăm sóc y tế sáu tháng, 180 người đã đạt được mức cholesterol thấp hơn, 100 người hạ huyết áp, 140 người hạ thấp mức đường huyết. Sáng kiến trên đã dẫn đến những gia tăng đáng kể về năng suất, và giảm bớt tình trạng vắng mặt và tốc độ thay thế nhân công.

Văn hóa và phong cách lãnh đạo của công ty vẫn nghiêm túc và theo định hướng kết quả; những ý tưởng cứu vớt thế giới đòi hỏi những sự thỏa hiệp đối với khách hàng, hoặc thiệt hại tiền bạc đối với công ty, đều bị cự tuyệt. Nhưng những ý tưởng đó vẫn còn hiếm hoi một cách đáng kinh ngạc khi chiến lược bền vững mới mẻ đã thấm nhập vào tổ chức – một hiệu ứng quả bóng tuyết dễ dàng nhận thấy khi tính sáng tạo và suy nghĩ đột phá, được tiếp sức bởi một ý thức mục đích sâu xa, đã dẫn đến hết thành công

này đến thành công khác. Tỉ suất thu nhập trên cổ phiếu (EPS) đã tăng đều đặn từ thời điểm đó trở đi.

Một Cuộc Thăm Viếng Bất Ngờ

Mười tám tháng sau hội nghị thượng đỉnh, khi Deena đang miệt mài sửa soạn cho cuộc xuất hiện của mình tại Hội nghị Cổ đông thường niên, tại đó cô sẽ chia sẻ thành tích kinh doanh và tài chính của công ty trong năm, thì trợ lý của cô bước vào thông báo có một vị khách bất ngờ. Michael Reinford, người chỉ trích cô vài năm về trước, đang ở Chicago cùng với hai giám đốc điều hành muốn gặp gỡ cô.

Trong một bức thư ngắn viết tay được người trợ lý mang vào, anh ta viết: "Thật hay biết mấy nếu cô có thể gặp chúng tôi – những vị khách của tôi muốn thấy sự xác thực, liêm chính, và gắn kết trong kinh doanh nghĩa là thế nào." Deena mỉm cười với chính mình. Năm nay hẳn là một năm kỷ lục đối với đơn vị của cô: kỷ lục về lợi nhuận và sự phát triển. Những cơ quan đánh giá sự đầu tư xã hội đã xếp công ty cô vào top ba trong ngành, trong khi nhóm của cô được thúc đẩy bởi một động cơ chưa từng có và, với cá nhân cô, công việc một lần nữa đã mang một ý nghĩa trọng đại.

Việc kinh doanh chưa bao giờ tốt đẹp như thế.

Phần II

Các Công Ty Chủ Lưu Đang Phát Triển Có Hiệu Quả Nhờ Làm Ăn Đàng Hoàng

Mỗi một vấn đề xã hội và toàn cầu cấp thiết của thời đại chúng ta là một cơ hội kinh doanh.

Peter Drucker, tác giả, giảng viên, nhà tư vấn

Có một số lượng ngày càng lớn những nhà công nghiệp hàng đầu toàn cầu đang du nhập những chiến lược bền vững vào trong công việc kinh doanh cốt lõi của họ. Trong số đó bao gồm DuPont, Wal-Mart, Lafarge, Cargill's NatureWorks, Novo Nordisk, Marks & Spencer, Toyota, General Electric, Unilever, Danone, Alcoa, Philips, JP Morgan Chase, và nhiều tập đoàn khác. Vì quy mô và độ phức tạp của mình những công ty này không tránh khỏi lôi cuốn những người chỉ trích và chẳng ai có thể được cho là bền vững mọi nơi mọi lúc. Tuy nhiên, sự hoàn hảo không nên là điều ngăn trở cái tốt; sự kiện những công ty này đang hợp nhất một

cách có chủ ý những chiều kích môi trường và xã hội vào công việc kinh doanh cốt lõi của mình – không chỉ nhằm giảm bớt tác hại mà còn với một nỗ lực để hưởng lợi từ việc làm tốt đẹp – là một dấu hiệu cho thấy một điều gì đó sâu sắc đang diễn ra trong cuộc chơi của chủ nghĩa tư bản.

Bốn điển cứu trong Phần II đã được lựa chọn để minh họa cho chủ đề trung tâm rằng các công ty có thể tạo ra giá trị cho các cổ đông và các tác nhân liên quan của họ trong phương thức kinh điển đôi bên cùng có lợi. Mỗi điển cứu thuộc về một tập đoàn chủ lưu (không phải một tập đoàn chuyên môn trong một phân khúc xanh nào đó) vốn tìm cách tạo ra giá trị cho các cổ đông của nó bằng việc hòa nhập tính bền vững vào công việc kinh doanh cốt lõi của nó. Những điển cứu được kết cấu cho phép độc giả dễ dàng hiểu rõ thách thức môi trường hoặc xã hội mà mỗi công ty đang đối mặt, và bằng cách nào những giải pháp của họ đã tạo ra giá trị kinh doanh bên cạnh giá trị xã hội. Phần cuối của mỗi điển cứu cung cấp những hiểu biết thấu suốt về hành trình tổ chức mà công ty trải qua:

- Ai đấu tranh với hoàn cảnh đó
- Quyết định đầu tư tài nguyên vào đó được thực hiện như thế nào
- Những mối quan hệ nào góp phần vào sự thực hiện nó

Bốn điển cứu kể những câu chuyện có thật về một ít công ty tiên phong vốn đã xoay xở để hợp nhất sự bền vững vào cơ cấu công việc kinh doanh của họ – và đã khấm khá hơn nhờ đó.

4

Môi Trường Cạnh Tranh Mới

Một quan điểm tích cực về kinh doanh và xã hội thì không chỉ là một mộng tưởng "có vẻ tốt đẹp" mà thôi. Các công ty cổ phần tự do chủ lưu giờ đây có thể đóng một vai trò đầu tàu trong việc giải quyết những vấn đề gay go nhất của thế giới vì một môi trường cạnh tranh mới đã nổi lên. Những thách thức cấp thiết về sinh thái và xã hội đã trở thành những cơ hội kinh doanh to lớn. "Sự-bền-vững-như-là-cơ-hội-kinh-doanh" giờ đây đang chuyển dịch từ phạm vi của những công ty phân khúc hẹp đến những nhà công nghiệp hàng đầu thế giới, từ những nông trại Stonyfield đến Danone, từ Patagonia đến Wal-Mart, và từ Co-operative Bank đến JP Morgan Chase. Ba trong bốn điển cứu từ quyển sách vừa rồi của tôi, *Công Ty Bền Vững (The Sustainable Company),* nói về những công ty cỡ trung với quyền sở hữu phần nào không công khai. Ba trong bốn điển cứu trong *Giá trị Bền vững* là về những nhà công nghiệp hàng đầu thế giới với cổ phiếu được mua bán tự do.

Một trăm năm trước, nhà sáng lập IBM Thomas J. Watson cha đã hình dung kinh doanh như là "bện chặt toàn bộ kết cấu của nền văn minh lại với nhau"[1]. Ngày nay nó đã có một phạm vi toàn cầu và sức mạnh thị trường để đối phó với những thử thách phức tạp như sự biến đổi khí hậu và đưa ra những giải pháp đúng lúc vốn cho phép nó giành lại vị thế của mình như một tác nhân của lợi ích thế giới. Sánh với nó, những chính quyền quốc gia là những thể chế địa phương với những quyền lực hạn hẹp để tác động đến sự thay đổi.

Vấn đề là liệu các tập đoàn toàn cầu sẽ hành động kịp lúc để đưa ra những giải pháp kinh doanh cho những vấn đề toàn cầu hay không, hoặc liệu có phải ban quản trị của họ hầu hết vẫn có quan điểm phản ứng và tự vệ về vai trò của họ trong xã hội không. Phải chăng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp chỉ tìm cách giảm bớt sự thiệt hai khi bị bức bách bởi quy định và trách nhiệm? Hay là họ sẽ nắm bắt cơ hội kinh doanh ngày một lớn đó để phát đạt – thực ra là khấm khá lên – bằng cách làm ăn đàng hoàng?

Diện Mạo Mới Của Doanh Nghiệp

Cho rằng việc doanh nghiệp chủ lưu có thể là một đại diện cho lợi ích thế giới đem lại sự ngờ vực. Dựa vào cơ sở lời huấn lệnh của Friedman rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của doanh nghiệp là làm tăng lợi nhuận cho nó, những hành động phi pháp của các tập đoàn từ Enron tới Exxon đã ghi khắc hình ảnh tiêu cực của nó một cách không thể xóa nhòa trong trí tưởng tượng của cộng đồng.

---

[1] L. Lindo và Y. Kimura, *THINK: The First Principle of Business Ethics* (Đợt Thuyết trình của Walter Russell IBM, với lời giới thiệu riêng của Thomas J. Watson, Sr; Waynesboro, VA: Đại học Khoa học và Triết học, 2003).

Thế nhưng liệu thể chế nào khác có khả năng đáp ứng những nhu cầu mới một cách chóng vánh và hiệu quả như vậy? Liệu có ai khác có được những nguồn tài nguyên, quy mô toàn cầu, và sự nhanh nhẹn để xoay chuyển mau lẹ khi một cơ hội tìm đến? Giờ đây với đòi hỏi về những giải pháp cho các vấn đề môi trường và xã hội đang gia tăng ở khắp nơi – nhu cầu thương trường đòi hỏi không chỉ một thế giới nhiều công cụ tiện dụng hơn, mà còn lành mạnh và bền vững hơn – các tập đoàn có thể trở thành những công dân tốt và kiếm lời bằng việc làm ăn đàng hoàng.

Sự chia rẽ chỉ nảy sinh khi các nhà bảo vệ môi trường và những người chỉ trích doanh nghiệp cố trói buộc các công ty vào những vai trò họ không bao giờ muốn sắm. Các tập đoàn bị khiển trách vì không đủ vị tha và không được một lý do đạo đức thúc đẩy. Họ được yêu cầu làm những điều có lợi cho xã hội với một cái giá không thể chấp nhận với các cổ đông. Việc yêu cầu Wal-Mart tăng lương lên 3 USD mỗi giờ là hiểu sai cái giá của sự cạnh tranh về lợi nhuận thấp với một lực lượng lao động gần hai triệu nhân công. Việc chờ đợi những công ty dầu và khí đốt phải lập tức chuyển sang năng lượng tái sinh hoặc những công ty xe hơi ứng dụng những hệ thống truyền động năng lượng sạch trước khi những công nghệ đó trở nên khả thi về kinh tế đơn giản là không thực tế. Bị bức bách bởi những quy định hà khắc hơn và những người chỉ trích to tiếng, McDonald's đã thêm những món rau trộn tốt cho sức khỏe, những bữa điểm tâm không trứng, và bánh nướng xốp nguyên cám "không-chất-béo-không-cholesterol" vào thực đơn của nó cùng với sữa chua và kem trái cây đông lạnh ít béo. Nhưng, chừng nào khách hàng còn tiếp tục đòi hỏi bánh mì kẹp thịt và thịt rán, công ty sẽ còn cung cấp những món ăn truyền thống của nó, mặc dù với những hàm lượng chất béo chuyển hóa được giảm bớt và với những thông tin dinh dưỡng trên bao bì.

Thay vì lên án doanh nghiệp là ích kỷ thái quá, những người chỉ trích tốt hơn nên thấu hiểu nó và khai thác mặt mạnh của nó cho điều tốt đẹp. Ý đồ của doanh nghiệp là làm ra tiền cho các cổ đông. Qua thời gian, những tập đoàn chủ lưu sẽ theo đuổi thành tích bền vững khi nó xúc tiến những ưu tiên kinh doanh của mình.

Điều đó đã đặt ra câu hỏi: thế giới đã thay đổi như thế nào để làm cho sự bền vững trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh? Vì sao những vấn đề môi trường và xã hội đang ngày một thúc đẩy thành tích kinh doanh?

Môi Trường Cạnh Tranh Mới

Năm xu thế lớn tương liên với nhau đang mở rộng phạm vi của những ý nghĩa trong việc tạo ra giá trị kinh doanh từ một sự tập trung hạn chế vào cổ đông đến sự tập trung bao gồm giá trị của các tác nhân liên quan dựa vào những tác động sinh thái, môi trường, và xã hội mà một công ty gây ra trên những thành phần khác nhau của nó. Xét chung, những xu hướng này đang biến đổi bối cảnh kinh doanh.

1. **Có một khoảng cách ngày càng rộng ra giữa những nhu cầu của xã hội và những gì khu vực công có thể cung ứng như những giải pháp.** Những chính phủ và những tổ chức phi lợi nhuận đang tỏ ra bất lực trong việc đối phó với sự biến đổi khí hậu, đói nghèo, sự ô nhiễm, bệnh tật, và sự loại trừ xã hội. Khoảng cách này tạo ra một cơ hội chưa từng cho có doanh nghiệp nhảy vào cộng tác với những thiết chế ấy để giải quyết những vấn đề phức tạp[1]

---

[1] J. Keeble, D. Lyon, D. Vassalo, G. Hedstrom, và H. Sanchez, *How Leading Companies are Using Sustainability-Driven Innovation to Win Tomorrow's Customers* (Boston, MA: Arthur D. Little, 2005).

2. **Xã hội dân sự đang trải nghiệm ngày càng nhiều những kỳ vọng vào doanh nghiệp về mặt sức khỏe, sự an toàn, xã hội tốt đẹp, và môi trường.** Chẳng hạn, trong nhiều khu vực sự gia tăng hiệu quả năng lượng là không đủ; sự hạ thấp mức phát sinh khí cacbon hòng giảm nhẹ sự biến đổi khí hậu giờ đây đang trở thành những kỳ vọng chủ đạo của khách hàng

3. **Internet và những diễn đàn hợp tác chi phí thấp của nó đã cho phép các tác nhân liên quan tập hợp lại trong những cộng đồng ảo tự tổ chức để nhắm tới những tập đoàn.** Với tốc độ ánh sáng và vượt ra mọi ranh giới địa lý, những cộng đồng vì lợi ích này tán thưởng những tập đoàn được coi là đẩy mạnh những lợi ích của họ và trừng phạt những ai không làm thế[1]. Những sách lược gần đây bao gồm việc sử dụng những bộ phim tài liệu của Hollywood, những đoạn video trên *YouTube* và những bản đồ Google để truyền bá những thông điệp đến một cử tọa mới về những thực tiễn kinh doanh không mong muốn[2]

4. **Những cơ chế thị trường mới kéo theo một cái giá cho những tác động môi trường và xã hội.** Chẳng hạn, những chương trình Trao đổi Khí hậu Luân Đôn và Chicago giờ đây cung cấp một phương thức để các công ty ước tính về mặt tài chính những sự cắt giảm khí thải

---

1 T.L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (New York: Farrar, Straus, & Giroux, 2005).

2 Từ The Vancouver Sun, 24 tháng 4 năm 2007: "YouTube là nơi lui tới thường xuyên của mọi người từ những thanh thiếu niên sau giờ học đến các ký giả cho tới các khách hàng mà giờ đây thảy đều có thể tự mình chứng kiến thực trạng đốn gỗ của West Fraser đang diễn ra như thế nào," theo nhóm điều tra môi trường của Forest-Ethics. "Nhân viên sản xuất video [chống đốn gỗ] của chúng tôi đang ngồi tại bàn làm việc của họ ở Vancouver. Chúng tôi có thể quan sát những hoạt động đốn gỗ của West Fraser bằng cách sử dụng Google. Trước kia chúng tôi chưa bao giờ có thể làm điều này một cách nhanh chóng đến vậy."

nhà kính. Trong khi đó, sự phát triển của những nhà đầu tư "xanh" đang làm gia tăng chi phí vốn với những công ty bị nhìn nhận là tệ hơn những đối thủ của họ về mặt sử dụng năng lượng không thể tái sinh hoặc những vi phạm quyền con người

5. **Pháp chế mới đang thêm vào những tiêu chuẩn hoạt động khắt khe hơn và những mức độ phức tạp mới đối với việc kinh doanh trong nhiều lĩnh vực.** AB32 của California, một dự luật được thông qua thành luật bởi Thống đốc Schwarzenegger vào tháng 9 năm 2006, bắt buộc cắt giảm 25% sự phát thải carbon dioxide đến năm 2020. Quy định REACH (đăng ký, đánh giá, và chứng nhận hóa chất) của Liên minh châu Âu buộc các công ty phải công khai thành phần cấu tạo và tác động sức khỏe đối với con người của những hóa chất tìm thấy trong những sản phẩm của họ. Cả hai quy định đều yêu cầu các công ty trong một loạt khu vực đầu tư cho những tiêu chuẩn thành tích môi trường cao hơn

Nói chung, năm xu hướng lớn trên đang trao cho các tác nhân liên quan một sức mạnh mới mẻ để tác động đến sự thay đổi chung[1].Một lực lượng tình nguyện tận tâm sẵn sàng hành động chống lại những công ty không đáp ứng được những kỳ vọng xã hội và khen thưởng những công ty làm tốt[2]. Ở tuyến đầu là những tổ chức phi chính phủ quốc tế, vốn đã phát triển về số lượng từ vài ngàn năm 1970 lên đến hơn 60.000 ngày nay.

---

[1] E. Assadourian, "Vai trò của các bên liên quan," World Watch Magazine 18.5 (Tháng 9/tháng 10 năm 2005).

[2] Ở tuyến đầu của các tác nhân liên quan hoạt động xã hội là những tổ chức phi chính phủ về môi trường, những tổ chức phi lợi nhuận với những sự nghiệp xã hội, những blogger đủ loại, phương tiện truyền thông, và các nhóm nhà đầu tư. Những diễn đàn phổ biến nhờ Internet vốn hướng đến người dùng, như YouTube, còn cung cấp một phương tiện hữu hiệu cho những người chỉ trích tập đoàn.

Ngoài ra còn có khoảng 3-4 triệu thành viên các tổ chức phi chính phủ nhỏ lẻ và hơn 100 triệu blogger vào cuối năm 2007. Với khả năng vận động công luận vô song, các tổ chức phi chính phủ đôi khi liên kết với những cổ đông hoạt động xã hội, các chính phủ, người tiêu dùng, và truyền thông để tạo ra một "cơn bão kinh hoàng" của những áp lực trên doanh nghiệp. Giá trị của các tác nhân liên quan được tạo ra hoặc hủy hoại bởi một công ty giờ đây đã trở thành một vấn đề kinh doanh quan trọng bên cạnh vấn đề đạo đức.

Môi trường cạnh tranh mới không bắt doanh nghiệp phải đơn độc chịu trách nhiệm giải quyết những vấn đề toàn cầu. Mọi người không thể chờ đợi doanh nghiệp hoàn toàn tự mình nghĩ ra những giải pháp. Sự biến đổi khí hậu và nghèo đói khắp nơi, chỉ mới kể là hai vấn đề toàn cầu mà thôi, sẽ đòi hỏi sự cộng tác và cùng lãnh đạo với chính phủ và xã hội dân sự. Quan trọng nữa là nhận thức của người tiêu dùng về những vấn đề toàn cầu và việc những lựa chọn của họ góp phần thế nào vào một tương lai lành mạnh và bền vững hơn. Sự cộng tác là quan trọng sống còn để giải quyết những vấn đề phức tạp liên quan đến nhiều tác nhân liên quan, cả về mặt kiến thức cần thiết và sự liên kết của những mối quan hệ then chốt.

Như những thí dụ cụ thể gợi ý và, như sẽ được miêu tả nhiều hơn trong Phần III, môi trường cạnh tranh mới sẽ đòi hỏi những nhà quản lý tiếp nhận một tư duy lãnh đạo khác và một cách tiếp cận kỷ luật hơn với việc hợp nhất giá trị các tác nhân liên quan vào tổ chức của họ. Để tận dụng những cơ hội kinh doanh liên quan đến sự bền vững, các nhà quản lý sẽ phải học cách sử dụng những chuỗi giá trị như những hệ thống tổng thể trong đó nhiều tác nhân liên quan cùng nhau đổi mới những giải pháp giá trị bền vững.

Thời Gian Là Lúc Này

Nhiều người trong chúng tôi có cảm giác bất an rằng chẳng mấy nữa chúng tôi sẽ cùng tiến tới một ngã ba đường: chúng tôi *hoặc* sẽ bị lôi cuốn một cách bất khả vãn hồi vào những cuộc chiến tai hại với sự hủy hoại môi trường lan rộng và những nhóm người nghèo bị gạt ra ngoài xã hội ngày càng hăng tiết *hoặc* chúng tôi sẽ thay đổi nhận thức của con người và kết hợp ý chí chính trị với sự khéo léo của công nghệ để tạo ra một tương lai lành mạnh và thịnh vượng cho tất cả.

Cả hai viễn cảnh đều có những luận cứ thuyết phục: sự khủng bố và hủy hoại môi trường đang ngày càng tồi tệ hơn, thế nhưng những người hùng trong thế giới kinh doanh đang có những sự tiến bộ đáng ghi nhận trong việc xử trí những thách thức toàn cầu. Mohammed Yunus, Bill Gates, Warren Buffet, và Richard Branson đang giúp đỡ trong việc đối phó với những vấn đề từ bệnh Aids và sự nghèo đói khắp nơi cho đến sự biến đổi khí hậu. Những giám đốc điều hành các công ty công nghiệp toàn cầu như Patrick Cescau của Unilever, Chad Holliday của DuPont, Katsuaki Watanabe của Toyota, và Lee Scott tại Wal-Mart đang đẩy mạnh những hoạt động kinh doanh có trách nhiệm xã hội và thân thiện về sinh thái vào những thị trường chủ lưu.

Hãy dành một phút để giả định rằng bước ngoặt sẽ đến trong mười năm tới. Chúng tôi đứng trước nhu cầu tạo ra trạng thái chuyển tiếp từ một xã hội phát triển công nghiệp bóc lột nhân công và khai thác tự nhiên, đến một xã hội duy trì sự sống. Nếu thất bại, chúng tôi sẽ sa lầy trong một giai đoạn xuống dốc kéo dài với những thị trường bất ổn và sự suy thoái kinh tế thậm chí dẫn đến nhiều sự hỗn loạn hơn về xã hội và môi trường.

Ai sẽ là người mở đường tiến tới? Thể chế hoặc tổ chức nào đây?

Một "ý tưởng lớn" cơ bản trong quyển sách này là các tập đoàn, với tư cách một hình thức tổ chức toàn cầu và quyền lực nhất trên trái đất, là thực thể duy nhất thích hợp để cung cấp những giải pháp có tính đổi mới cho những thách thức xã hội và môi trường dường như khó lay chuyển. Không có chúng, thế giới sẽ thật sự đối mặt với nhiệm vụ thực sự dã tràng xe cát là cố giải quyết những thách thức nặng nề, toàn diện, toàn cầu với những thể chế quốc gia lỗi thời (hoặc đa quốc gia nhưng vẫn không thật sự mang tính toàn cầu) chỉ có khả năng đưa ra những chính sách từng phần.

Trách Nhiệm Xã Hội Và Lợi Nhuận Thống Nhất Ở Đâu

Trong quá khứ, những nhà quản lý thường cảm thấy bị bắt buộc phải lựa chọn giữa hai triển vọng: doanh nghiệp có trách nhiệm đạo đức với xã hội *hoặc* trách nhiệm được ủy thác bởi các cổ đông của mình. Những người tin vào động cơ lợi nhuận xem những vấn đề đạo đức nơi sở làm là một sự điên rồ. Những ai tin vào vai trò xã hội của doanh nghiệp coi sự tập trung duy nhất vào những lợi ích trước mắt là vô trách nhiệm.

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu mới, các công ty có thể theo đuổi đồng thời cả hai. Quả thực, họ phải như vậy nếu họ muốn thành công. Các công ty mang lại lợi nhuận cho cổ đông trong khi hủy hoại giá trị xã hội là đang chuốc lấy những nguy cơ tiềm tàng. Những công ty đưa ra *những giải pháp* cho những thách thức môi trường và xã hội là đang khám phá những cơ hội kiếm lời to lớn. Con đường phát đạt bằng cách làm ăn đàng hoàng của công ty đã trở thành phương thức làm kinh doanh khôn ngoan – nếu bạn có kiến thức và năng lực cần thiết cho điều đó.

5

DuPont

Giờ đây chúng tôi thấy mình đang ở giai đoạn phát triển thứ ba, đặc trưng bởi một cách tiếp cận toàn diện vốn được hợp nhất hoàn toàn vào những mô hình kinh doanh của chúng tôi. Trong giai đoạn này, tính bền vững được mở rộng để bao hàm sự an toàn cho con người cũng như sự bảo vệ môi trường, và nó trở thành ưu thế kinh doanh định hướng thị trường của chúng tôi xuyên suốt chuỗi giá trị... Với chúng tôi, sự bền vững không chỉ là một sứ mệnh tập thể; nó còn là một nhu cầu kinh doanh bắt buộc cho sự thành công trong thế kỷ 21.

Chad Holliday, Giám đốc Điều hành, DuPont

Tổng Quan Về Công Ty

DuPont, một công ty trị giá 27 tỉ Mỹ kim với 60.000 nhân viên, ra đời vào năm 1982 sản xuất thuốc súng và chất nổ. Kể từ đó nó đã nhiều lần tự đổi mới – đầu tiên bằng việc lao vào lĩnh vực thuốc nhuộm, nhựa và sơn vào đầu thế kỷ 20 và về sau trở

thành một công ty năng lượng với sự thâu tóm Conoco năm 1983. Mặc dù là nhà sản xuất hóa chất lớn thứ hai Hoa Kỳ, nó tự xác định lại mình vào đầu những năm 1990 như là "công ty khoa học năng động nhất, tạo ra những giải pháp bền vững thiết yếu cho một cuộc sống tốt hơn, an toàn hơn, và khỏe mạnh hơn cho mọi người ở khắp nơi." Câu hỏi nhiều nhà quan sát sẽ đặt ra về cuộc tái sinh sau cùng này là: Sự cường điệu hay một thay đổi đích thực trong chiến lược kinh doanh?

DuPont giờ đây đang theo đuổi những cơ hội kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp, dinh dưỡng, và vật liệu gốc sinh học trong khi đang chuyển dịch khỏi những việc kinh doanh truyền thống phát triển chậm hơn của nó vốn phụ thuộc nhiều vào nhiên liệu hóa thạch. Sự dịch chuyển ấy thấy rõ nơi doanh thu của nó trong các bộ phận Dacron®, Lycra®, và Nylon® và sự thành lập Công ty Solae (thực phẩm đậu nành) và Tập đoàn Pioneer Hi-bred International.

Nhiều sáng kiến giá trị bền vững của DuPont kể từ 1991 đã tập trung vào hành động đối với sự biến đổi khí hậu, khiến nó trở nên đặc biệt thích đáng như một điển cứu vào lúc mà sự biến đổi khí hậu đang trở thành một vấn đề bền vững quan trọng – một vấn đề đang nhanh chóng nổi bật lên trên chương trình nghị sự công.

DuPont là một thành viên của Nhóm Hợp tác Hành động vì Khí hậu Hoa Kỳ (US Climate Action Partnership), một nhóm khởi sự với mười công ty và bốn tổ chức phi chính phủ (bao gồm Alcoa, GE, và BP Hoa Kỳ) mà đầu năm 2007 đã bắt đầu thuyết phục Tổng thống Bush ủng hộ sự cắt giảm bắt buộc 25% khí nhà kính (GHG) và đề xuất những mục tiêu cắt giảm cấp liên bang.

DuPont Kẻ Phản Diện

Trong khi giá cổ phiếu DuPont cứ đều đặn tăng lên trong hầu hết những năm 1990, công ty đã là tâm điểm của sự chú ý không mong muốn từ những thanh tra môi trường, những nhóm công ích, và những cơ quan kiểm soát của chính phủ. Trong những biểu hiện đáng ngờ suốt thập kỷ của mình, DuPont đã bị liệt vào những danh sách "xấu xa nhất" sau đây:

- "Trơ tráo: mười tập đoàn tồi tệ nhất năm 1995" theo *Multinational Monitor*
- "Năm kẻ bẩn thỉu 1999," một trong năm tập đoàn gây ô nhiễm nhất ở Hoa Kỳ theo Nhóm Nghiên cứu Quyền lợi Công cộng (PIRG)
- "Kẻ gây ô nhiễm đứng đầu ở Mỹ năm 1995" theo Cơ quan Bảo vệ Môi sinh Hoa Kỳ (EPA)
- "Những công ty ít được mong muốn nhất năm 1993" theo Ủy ban về Các ưu tiên Kinh tế.

Theo lời giám đốc điều hành hiện tại Chad Holliday, DuPont đã bắt đầu huy động những nỗ lực bền vững của nó một cách nghiêm túc vào năm 1988 sau khi những nhà hoạt động của tổ chức Hòa Bình Xanh trèo lên một bức tường nhà máy của nó và treo một biểu ngữ lớn "DuPont Kẻ Gây Ô Nhiễm Số 1" đối diện một quốc lộ với hàng ngàn người đi lại. Holliday nhớ lại sự kiện đó như là một tia lửa phát động quá trình làm sạch những hoạt động của công ty. Nỗi lo sợ bị vạch mặt chỉ tên như một trong những tập đoàn bất lương nhất thế giới đã không ngừng thúc đẩy ban quản lý cấp cao của công ty trong phần lớn những năm 1990.

Theo tiến sĩ Paul Tebo, phó chủ tịch phụ trách sức khỏe, an toàn, và môi trường của công ty từ năm 1993 đến 2004, sự dấn thân từ ban đầu vào tính bền vững cũng đã được thúc đẩy bởi một

mong muốn đón đầu những quy định của chính phủ. Một nền văn hóa tập đoàn dựa vào khoa học buộc ban quản lý cấp cao coi trọng mối liên hệ giữa sự phát thải khí nhà kính và sự biến đổi khí hậu, đúng như khoa học đã nêu những lý do xác đáng để cộng đồng quốc tế từ bỏ dần những hợp chất chlorofluorocarbons (CFCs) cách đây hai thập niên. DuPont là công ty đầu tiên tuyên bố từ bỏ các chất hợp CFCs và công ty đầu tiên phát triển và thương mại hóa những chất thay thế CFC – nhất là để làm lạnh và điều hòa không khí, vốn tương ứng với khoảng 60% lượng CFC sử dụng trên toàn thế giới. Sự lãnh đạo hữu lợi của nó trong việc đưa vào những chất thay thế CFC đã giúp chứng minh với ban quản lý những lợi ích kinh doanh của một lợi thế tiên phong dựa vào khoa học chính đáng.

Vấn Đề Phát Thải Khí Nhà Kính Của DuPont

Năm 1990 DuPont là một nhà sản xuất khí nitơ oxit (N_2O) chính và các loại hợp chất fluorocarbon như HFC_{-23}, một phụ phẩm để sản xuất $HCFC_{-22}$. Những loại khí này có tiềm năng làm ấm địa cầu lần lượt là 310 lần và 11.700 lần carbon dioxide (CO_2). Đến năm 1991, các nhà khoa học về khí quyển của chính DuPont đang bắt đầu nghe thấy hồi chuông cảnh báo về những sự phát thải của công ty và họ có thể dự định làm gì trong tương lai đối với sự biến đổi khí hậu và những quy định sắp tới. Như Paul Tebo nói:

> DuPont đã có cam kết đầu tiên của nó để cắt giảm khí thải nhà kính vào năm 1991 dựa vào những thông tin từ các nhà khoa học về bầu khí quyển của chúng tôi rằng mối liên hệ giữa biến đổi khí hậu là đủ rõ ràng để tiến hành những hành động trách nhiệm. Đa số sự cắt

giảm khí thải trong những năm 1990 thuộc về những khí không phải CO_2 và tốn kém tiền bạc của công ty[1].

Đã có lúc, người ta không mấy ý thức về cơ hội đối với lợi thế cạnh tranh nào ngoại trừ việc tiên liệu những quy định của chính phủ. Dẫu sao, kinh nghiệm ban đầu trong sự cắt giảm khí thải có hai lợi ích kinh doanh quan trọng:

- Nó giúp tiếp sức cho sự bảo tồn năng lượng bao gồm một cuộc nghiên cứu những sản phẩm và quy trình ít tiêu tốn năng lượng hơn.
- Nó mang lại cho DuPont những hiểu biết giá trị về việc mua bán khí thải.

Cuối cùng, những sự cắt giảm khí thải nhà kính ban đầu cũng đã đặt nền tảng cho một chiến lược bền vững toàn diện vốn mở rộng không ngừng chuỗi giá trị của công ty và cơ cấu lại một cách căn bản danh mục vốn đầu tư của nó.

Những Cơ Hội Kinh Doanh Trong Một Thế Giới Hạn Chế Cacbon

Sự bảo tồn năng lượng và sự cắt giảm khí thải đưa đến việc tiết kiệm được ba tỉ USD chi phí từ 1991 đến 2005. Để minh họa những nỗ lực bảo tồn năng lượng, trong một vài trường hợp DuPont đã thay thế những nhiên liệu hóa thạch như khí thiên nhiên bằng khí metan từ những bãi rác trong các nồi súp de công nghiệp của nó, trong những trường hợp khác, nó đã thiết kế lại những quy trình công nghệ để đẩy mạnh tối đa hiệu suất trong việc sản xuất hóa chất của nó. Nhìn chung công ty đã xoay xở để hạ thấp mức tiêu thụ năng lượng toàn cầu xuống 7% so với năm

[1] Từ một cuộc đàm luận với tác giả vào ngày 22 tháng 1 năm 2007.

1990, sớm vượt quá mục tiêu duy trì mức sử dụng năng lượng không đổi đến năm 2010 của nó.

Những sự cắt giảm khí thải rốt cuộc đã tạo ra tiền bạc cho công ty. Doanh thu của những chứng chỉ cắt giảm khí thải trong chương trình Trao đổi Khí hậu Luân Đôn, dựa vào những nỗ lực của các phương tiện ở Anh quốc, là một thí dụ thích đáng. Nhìn chung, sự phát thải khí nhà kính đã được cắt giảm 72% so với mức năm 1990, và vượt quá những mục tiêu ban đầu đặt ra là 65% đến năm 2010.

Việc tiên liệu những quy định về khí thải và bảo tồn năng lượng chỉ là một phần trong cuộc tái hiện thân của công ty như một công ty bền vững. "Thành tích môi trường là một phần của động lực nội tại toàn diện hướng đến sự phát triển bền vững đích thực," Chad Holliday nói. Về bằng chứng cho một động lực phát triển bền vững toàn diện, hãy xem xét những sáng kiến sau của tập đoàn:

- Một dây chuyền sản xuất mới kể từ năm 2000 bao gồm một phần đang gia tăng của những vật liệu gốc sinh học như sợi Sorona® dựa trên một loại monomer từ bắp ngô (1,3-propanedial; còn được gọi là Bio-PDO™) cho phép trùng hợp loại sợi chống ố màu tự nhiên và bền màu trước tia tử ngoại (UV). DuPont là nhân tố đi đầu trong một consortium của Bộ Năng lượng (DOE) đang tìm cách sản xuất ethanol thương mại từ nguyên liệu cellulose của cây ngô (thân, lõi, và lá còn lại trên đồng sau khi thu hoạch) và đang xây dựng một xí nghiệp thí điểm để bắt đầu sản xuất vào năm 2009.
- Những sản phẩm "xanh" khác là sơn phủ cực thấp tạp chất hữu cơ cho công nghiệp xe hơi, tám thành phần thiết yếu hiện diện trong pin mặt trời, nhiên liệu sinh học, những sản phẩm xây dựng xanh từ màng chống thấm hạng đặc biệt Tyvek® cho đến phát thải CO_2 thấp hơn cho các khách hàng châu Âu, và các thiết bị lọc không khí và nước.

- Doanh thu đối với những thị trường đang nổi bao gồm doanh thu trong những thị trường gọi là chân-kim-tự-tháp (BOP). Việc buôn bán với thế giới nghèo hơn là một phần rõ ràng trong chiến lược tiếp cận những thị trường đang nổi của DuPont thông qua các công ty dinh dưỡng và hạt giống Solae và Pioneer của nó. Vì phần lớn những nhu cầu dinh dưỡng và nông nghiệp của thế giới nằm ở những vùng nghèo hơn của thế giới, không có gì lạ khi doanh thu ở những thị trường này từ 2001 đến 2006 đã tăng từ 24% đến 36% (những thị trường đang nổi ở đây được định nghĩa là những thị trường nằm ngoài nhóm G7 gồm Hoa Kỳ, Nhật Bản, Anh, Pháp, Đức, Ý, và Canada).

DuPont có một lịch sử nông nghiệp lâu dài thể hiện qua doanh thu về hóa chất nông nghiệp của nó. Việc lao vào những sản phẩm dinh dưỡng gốc đậu nành và những hạt giống sinh học, được tiếp sức bằng những thương vụ của Solae và Pioneer, là một sự mở rộng tự nhiên của việc kinh doanh đó.

Những Kết Quả Kinh Doanh Hướng Đến Sự Bền Vững

Ngoài 3 tỉ Mỹ kim chi phí tiết kiệm được nhờ sự bảo tồn năng lượng và những sự cắt giảm khí thải nhà kính, sự dịch chuyển sang những sản phẩm có giá-trị-cao năng-lượng-thấp của DuPont đang góp phần xác định vị thế của công ty trên một thương trường ngày càng hạn chế cacbon. Những nhiên liệu sinh học, pin mặt trời, pin nhiên liệu, và những sản phẩm xây dựng xanh thảy đều tăng vùn vụt khi các thị trường tiên kiến những quy định chặt chẽ hơn về phát thải cacbon và giá cả nhiên liệu lên cao.

Những nguồn thu nhập mới từ các dự án kinh doanh bền vững bao gồm doanh thu từ các chứng chỉ cắt giảm khí thải nhà kính, doanh thu của thực phẩm đậu nành và hạt giống lai tạo để đáp ứng những nhu cầu sức khỏe và dinh dưỡng mới, và sự phát triển kinh doanh trong những thị trường mới nổi bao gồm khu vực chân-kim-tự-tháp.

Hình ảnh và danh tiếng của tập đoàn đi từ "xấu nhất" đến "tốt nhất" trong chưa đầy một thập kỷ. DuPont vẫn đang vật lộn với những vấn đề nghiêm trọng, quan trọng bậc nhất trong số đó là một hóa chất gọi là axit perfluorooctanoic (PFOA) trong chất chống dính Teflon, vốn được dự định thôi dùng đến năm 2015.

DuPont vẫn đang là mục tiêu của các cơ quan kiểm soát và các nhà hoạt động xã hội vì một loạt những tác động môi trường và liên quan đến sức khỏe trong những cuộc kinh doanh của nó. Tuy nhiên, sự thay đổi hình ảnh của công ty trong mười năm qua là đáng chú ý. Năm 2005, nó được xếp hạng đầu trong danh sách "Top Những Công Ty Xanh" của *Business Week*. Năm 2006, nó được giải thưởng "hạng nhất trong giới" vì cách tiếp cận với sự biến đổi khí hậu bằng sự liên kết đầu tư gọi là Dự án Công bố Cacbon. Trớ trêu thay, nó cũng là người nhận được giải thưởng Presidential Green Chemistry (cho vật liệu Bio-PDO™ của nó) từ Cơ quan Bảo vệ Môi sinh Hoa Kỳ (US EPA), cũng chính cơ quan này đã gán cho DuPont danh hiệu kẻ gây ô nhiễm nhất Hoa Kỳ vào giữa thập niên 1990. Với một công ty khoa học dốc lòng tuyển dụng những người tốt nhất và tài giỏi nhất, danh tiếng đang lên của nó như một công ty bền vững là một giá trị đáng kể chỉ cần xét tiêu chí nguồn nhân lực mà thôi.

Mối quan hệ của DuPont với pháp chế môi trường đi từ việc vận động hành lang để làm trì hoãn luật biến đổi khí hậu cho tới cổ vũ luật đó. Là một công ty bền vững hàng đầu, DuPont muốn tránh nhìn thấy giá dầu rớt xuống còn 20 đô một thùng. Một chương trình mua bán khí thải bắt buộc toàn liên bang sẽ là

lợi thế của nó. Vì những lý do đó, DuPont đã đóng vai trò đầu tàu trong những nỗ lực đầu năm 2007 của Nhóm Hợp tác Hành động vì Khí hậu Hoa Kỳ. Việc vận động hành lang các cơ quan điều tiết của chính phủ về hành động trước sự biến đổi khí hậu là một cách định hướng thương trường để ủng hộ những công ty mang lại hiệu quả năng lượng, cắt giảm khí thải, và những sản phẩm và dịch vụ dùng năng lượng tái tạo.

Thành tích tài chính gần đây của DuPont chứng thực chiến lược của nó và cho thấy rằng những sáng kiến bền vững toàn diện không hề tương khắc với những kết quả ngắn hạn. Tỉ suất *Thu nhập trên cổ phiếu* (EPS) đã tăng đều đều từ -1,1USD năm 2002, 1USD năm 2003, 1,8USD năm 2004, 2,1USD năm 2005, 2,8USD năm 2006, và khoảng 3,6USD năm 2007.

Hành Trình Tổ Chức

Vào đầu năm 2007 tôi đã có cơ hội thảo luận về hành trình tổ chức của DuPont với tiến sĩ Paul Tebo, phó chủ tịch tập đoàn phụ trách sức khỏe, an toàn và môi trường tại DuPont từ năm 1993 đến năm 2004. Mặc dù đóng vai trò một chuyên gia bền vững, ông còn là thành viên của văn phòng chủ tịch. Paul Tebo đi lên từ cương vị quản lý nghiệp vụ, trước kia đã điều hành một đơn vị trị giá 2 tỉ Mỹ kim bên trong DuPont. Những yếu tố đó, cùng với khả năng cộng tác ăn ý với giám đốc điều hành Chad Holliday, đã đem đến cho ông đồng thời uy tín và sức ảnh hưởng cần thiết để tác động đến sự thay đổi.

Tôi hỏi Paul đâu là những nhân tố thành công mấu chốt trong việc đạt được sự bền vững cắm rễ sâu xa trong tổ chức DuPont. Ba nhân tố thành công mấu chốt trong trường hợp của DuPont là:

- Sự ủng hộ kiên định của giám đốc điều hành, ban đầu được thúc đẩy một phần bởi mong muốn tránh tai tiếng tiêu cực cho công ty và một phần bởi mong muốn đón đầu sự kiểm soát
- Sự hợp nhất tính bền vững vào trong những thước đo thành tích toàn công ty và sự đền bù cho những nhân sự chủ chốt bao gồm các giám đốc mảng kinh doanh chính yếu
- Sự cộng tác rộng rãi với các bên liên quan mật thiết ngoài công ty:
  - Chẳng hạn, sự hợp tác với Viện Tài nguyên Thế giới (WRI) để đáp ứng mục tiêu dùng 10% năng lượng tái tạo của công ty.
  - Chẳng hạn, những ủy ban công nghệ sinh học và cố vấn y tế bên ngoài được công ty thiết lập.

Linda Fisher, người kế nhiệm chức phó chủ tịch tập đoàn của Paul Tebo và là giám đốc bền vững, giờ đây đang mang lại sự tập trung nhiều hơn của khách hàng vào những vấn đề đó cùng với chuỗi giá trị. Cộng tác với bà là Dawn Rittenhouse, giám đốc phát triển bền vững, người mà vào năm 2007 đã lãnh trách nhiệm cho những nỗ lực đối với sự biến đổi khí hậu của DuPont. Cùng với những người khác họ đang nêu bật những cơ hội về sản phẩm và thị trường mới – một sự tiến triển tự nhiên trong chiến lược phát triển bền vững của công ty sau giai đoạn né tránh chi phí và hạ thấp rủi ro trước đó của nó.

DuPont là hình mẫu của một công ty chủ lưu vốn quản lý rất hiệu quả giá trị cổ đông và các tác nhân liên quan một cách có lợi cho cả doanh nghiệp và xã hội.

Khả năng hợp tác với một phạm vi rộng lớn các tác nhân liên quan là khác thường với một công ty khoa học. Như giám

đốc điều hành của công ty đã phát biểu trong một bài diễn văn vào tháng 11 năm 2006:

> Quan điểm của những nhà khoa học nhốt mình trong phòng thí nghiệm để phát minh ra cái gì đó mới mẻ và tuyệt diệu cho cả thế giới đã nhường chỗ cho một cách tiếp cận dựa vào thị trường. Để sự đổi mới du nhập thành công vào thương trường và được xã hội chấp nhận, nó phải dựa trên nhiều hình thức hợp tác và đối thoại liên tục với các tác nhân liên quan, bao gồm các chính phủ, các tổ chức phi chính phủ, và giới học viện. Khoa học và sự đổi mới nào không hướng đến những nhu cầu cấp thiết của con người sẽ không thúc đẩy sự bền vững. Tương tự, một tầm nhìn bền vững tách rời khỏi khoa học và công nghệ sẽ không thành công. Chúng ta cần cả sự cam kết bền vững lẫn những thành tựu của khoa học.

Chiến lược bền vững của DuPont là một thí dụ tuyệt vời về mô hình doanh nghiệp tốt với môi trường trong một thế giới của những thảm họa sinh thái ngày càng nghiêm trọng. Những mục tiêu bền vững đến năm 2015 của công ty bao gồm việc tăng gấp đôi sự đầu tư vào những chương trình nghiên cứu và phát triển vốn mang lại những lợi ích môi trường trực tiếp đến những khách hàng của nó. Chúng bao gồm việc gia tăng gấp đôi lợi tức từ những nguồn tài nguyên không thể cạn kiệt lên đến ít nhất 8 tỉ Mỹ kim. Những mục tiêu đó còn bao gồm việc gia tăng lợi nhuận hàng năm lên ít nhất 2 tỉ Mỹ kim từ "những sản phẩm tạo ra hiệu quả năng lượng và/hoặc những sự cắt giảm lượng khí thải nhà kính đáng kể cho các khách hàng của chúng ta." Những mục tiêu này đã tiếp nghị lực cho tổ chức, và lôi kéo những ủy viên quản trị cấp cao và những giám đốc chuyên môn vào cuộc tìm kiếm sự phát triển sinh lợi.

6

Wal-Mart

> Để cho Wal-Mart thành đạt và tiếp tục phát triển, chúng ta cần phải hoạt động trong một thế giới lành mạnh và thành công... Chúng ta tin rằng những sáng kiến này và nhiều sáng kiến sắp tới nữa sẽ giúp biến chúng ta trở thành một công ty có tính cạnh tranh và đổi mới hơn, và là một công ty có ý nghĩa xã hội hơn đối với các khách hàng của chúng ta.
>
> *Lee Scott, Giám đốc Điều hành, Tập đoàn Wal-Mart Stores.*

Thế giới kinh doanh thoạt tiên đã phản ứng với sự hoài nghi đối với những thông cáo của Wal-Mart – công ty kinh doanh chủ lưu, giá thấp bậc nhất thế giới – rằng nó đang theo đuổi sự bền vững như một chiến lược kinh doanh cốt lõi[1].

---

[1] Chiến lược bền vững của Wal-Mart đã được phát biểu rõ ràng bởi Giám đốc Điều hành Lee Scott trong một bài diễn văn vào ngày 24 tháng 10 năm 2005 ("Sự lãnh đạo trong thế kỷ 21"). Để có một thí dụ về những phản ứng của báo chí chính thống, hãy xem bài viết của A. Murray, *"Can Wal-Mart Sustain a Softer Edge?" The wall Street Journal*, 8 tháng 2 năm 2006.

Nỗ lực bốn năm của Wal-Mart nhằm hợp nhất sự bền vững vào mô hình kinh doanh của nó là quá ngắn ngủi để tuyên bố như một thành công hoặc nhấn mạnh như những kết quả chuyển đổi mô thức. Tuy nhiên, công ty đã làm cho việc trình bày cái lôgic của sự bền vững kinh doanh như là "ý tưởng lớn" tiếp theo trở nên có thể - sự chuyển dịch đến đường cong phát triển kế tiếp 44 năm sau giấc mơ đầu tiên của Sam Walton là giúp mọi người ở những thị trấn nhỏ vùng nông thôn nước Mỹ hưởng được chất lượng cuộc sống tương tự những người ở các thành phố lớn.

Những nỗ lực của Wal-Mart đã thành công trong việc chứng tỏ rằng sự bền vững có thể tạo ra giá trị kinh tế đáng kể mà không phải chịu những chi phí phụ thực tế bởi việc phát động sự đổi mới trong những chuỗi cung cấp với những cách thức bất ngờ khác nhau. Cách tiếp cận của tập đoàn khổng lồ này đưa ra một cơ hội để "dân chủ hóa" sự bền vững bằng việc chuyển dịch sang những hoạt động và sản phẩm tốt cho công ty và cho xã hội, tạo ra những lợi ích song phương phi thường và cung cấp cho Wal-Mart triển vọng, như Lee Scott nói, trở thành "một công ty cạnh tranh và sáng kiến hơn, và một công ty có ý nghĩa xã hội hơn với các khách hàng [của nó]"[1].

Nên nhớ rằng những sáng kiến bền vững của Wal-Mart mô tả trong chương này nhắm đến những vấn đề môi trường chủ yếu (liên quan đến bầu không khí, nước, đất đai, sự biến đổi khí hậu, và đa dạng sinh học) và không phải là nhiều vấn đề xã hội mà vì chúng nó đã bị chỉ trích ở khắp nơi. Công ty sẽ cần làm một việc tốt hơn là hòa hợp những khía cạnh môi trường và xã hội của sự bền vững nếu muốn tranh thủ sự ưu ái dài lâu của các tác nhân liên quan trong tương lai.

---

[1] Bài đã dẫn.

Những Mục Tiêu Bền Vững Của Wal-Mart

Vào tháng 10 năm 2005, Wal-Mart đã công bố sự bền vững như là bước đường để trở thành một công ty thậm chí tốt hơn nữa. Nó nhận ra ba phạm vi lãnh đạo (khí hậu, chất thải, và sản phẩm bền vững) và xác lập ba mục tiêu táo bạo cho công ty:

- Dùng 100% năng lượng tái tạo
- Không tạo ra chất thải
- Bán những sản phẩm bảo vệ các nguồn tài nguyên và môi trường.

Trong tham vọng đó, mỗi mục tiêu được nâng đỡ bởi một chỉ tiêu có thời hạn cụ thể. Chẳng hạn, Wal-Mart đang đầu tư khoảng 500 triệu USD một năm vào công nghệ và sự đổi mới để:

- Cắt giảm 20% khí nhà kính tại những cửa hàng hiện thời của nó trong bảy năm tới
- Cắt giảm 25% chất thải rắn từ những cửa hàng ở Mỹ trong ba năm tới
- Gia tăng năng suất đoàn xe vận tải của nó lên 25% trong ba năm tới.

Căn cứ vào việc hơn 90% dấu chân bền vững[1] của Wal-Mart nằm trong chuỗi cung cấp của nó, tiềm năng tác động lớn nhất rõ ràng đến từ mục tiêu thứ ba, tức là, những sản phẩm bán ra giúp bảo tồn nguồn tài nguyên và bảo vệ môi trường. Chỉ tiêu đầy tham

---

[1] Dấu chân bền vững của Wal-Mart thể hiện tác động của nó lên môi trường về mặt sử dụng nguồn tài nguyên, sản sinh rác thải, những thay đổi môi trường tự nhiên. Dấu chân của những hoạt động của Wal-Mart – những cửa hàng đang mở và những đội xe đang vận hành – là nhỏ hơn nhiều so với dấu chân của những chuỗi cung cấp hàng hóa của nó bao gồm nguyên liệu thô, sự sản xuất, và bên thứ ba vận chuyển những sản phẩm nó mua.

vọng của Wal-Mart trực hướng đến mục tiêu này là 20% danh mục đầu tư sản phẩm của nó trong ba năm.

Wal-Mart đang cố gắng xóa bỏ sự khác biệt giữa việc là một doanh nghiệp thành công và một doanh nghiệp trách nhiệm. Chẳng hạn, sự cung cấp của nó trong tương lai những sản phẩm tự nhiên như cá chỉ có thể kéo dài nếu các hệ sinh thái cung ứng chúng bền vững. Lời hứa hẹn về hải sản "giá rẻ mỗi ngày" phụ thuộc vào khả năng tiếp cận một ngư trường lành mạnh của nó. Wal-Mart trông chờ vào khả năng của nó trong việc loại bỏ rác thải, sử dụng năng lượng hiệu quả, và tránh những chi phí đang gia tăng do những hóa chất nguy hại cho sức khỏe con người và môi trường.

Như một xuất phát điểm, Wal-Mart đã bác bỏ giả thuyết rằng sự bền vững tất phải làm gia tăng các chi phí. Nó khởi sự với giả định rằng các khách hàng không bắt buộc phải trả thêm tiền để có những sản phẩm an toàn, lành mạnh vốn bảo vệ môi trường. Những chiến lược bền vững của Wal-Mart là để *sáng tạo* nên những lợi ích kinh tế từ những kết quả môi trường và xã hội được cải thiện. Vậy Wal-Mart sẽ bắt tay vào việc mang lại giá trị bền vững như thế nào?

Những Cơ Hội Kinh Doanh Theo Chuỗi Giá Trị

Những chiến lược bền vững của Wal-Mart tập trung trực tiếp vào chuỗi giá trị mở rộng, bao gồm những chuỗi giá trị của các nhà cung cấp cũng như những hoạt động của nó. Wal-Mart không quan tâm đến những nỗ lực vì trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) phát động từ đại bản doanh vốn xa rời bản thân doanh nghiệp. Không hề chấp nhận một đường lối hời hợt bề ngoài, Wal-Mart tìm cách gắn chặt hoạt động môi trường và xã hội vào những cách thức xúc tiến những ưu tiên kinh doanh then chốt của nó.

Trong nhiều trường hợp, điều này đòi hỏi một quy trình bốn bước để đánh giá những rủi ro và cơ hội kinh doanh từ những hậu quả thường nằm ngoài dự tính của những hoạt động của nó trên toàn xã hội:

- **Bước 1: Tìm hiểu những ưu tiên kinh doanh** của hạng mục hàng hóa hoặc dây chuyền sản xuất đang được đánh giá. Đâu là những nhu cầu kinh doanh mà tổ chức cần nhắm tới?
- **Bước 2: Nhận ra những vấn đề bền vững**, những thỏa hiệp kinh tế, xã hội và môi trường, và những hậu quả ngoài dự tính liên quan đến vòng đời của sản phẩm
- **Bước 3: Nhận ra những hoạt động kinh doanh** theo chuỗi giá trị mở rộng vốn liên hệ với những vấn đề bền vững tại mỗi giai đoạn của vòng đời, trong khi giải trình về tác động của chúng đối với giá trị của tác nhân liên quan[1]
- **Bước 4: Nhận diện những đấu thủ** trong chuỗi giá trị đang tiến hành những hoạt động kinh doanh được xác nhận ở bước 3. Trong bước này, các nhà quản lý đánh giá những đấu thủ nào đang bổ sung hoặc làm xói mòn giá trị đối với các tác nhân liên quan ở tầm mức của mỗi hoạt động kinh doanh.

Việc ước định giá trị tạo ra hoặc phá hủy qua một lăng kính bền vững cung cấp cho các nhà quản lý Wal-Mart một cơ hội xem xét lại những hiệu quả, tác động, và những kết quả ngoài dự tính của những hoạt động kinh doanh, cũng như nguồn sáng tạo giá trị và các đấu thủ liên quan. Thay vì chỉ quản lý những đại lý và sản phẩm, những chủ doanh nghiệp (thường là những giám đốc bán hàng và người tiếp

---

[1] Các tác nhân liên quan bao gồm không chỉ những người tham gia về kinh tế trực tiếp và gián tiếp vào chuỗi giá trị như các nhà cung cấp, khách hàng, công nhân viên, và cổ đông, mà còn bao gồm các tác nhân liên quan về xã hội, như những cộng đồng địa phương, đại diện cho xã hội và môi trường, và những cơ quan và những nhà kiểm soát của chính phủ đại diện cho quyền lợi công cộng.

liệu) giờ đây đang phân tích toàn bộ chuỗi giá trị từ nguyên liệu thô cho đến khi loại bỏ sản phẩm hết hạn sử dụng. Trong quá trình đó, chúng mở ra những cơ hội kinh doanh mới để cân nhắc lại những lựa chọn sản phẩm và những quá trình thu mua.

Việc liên kết sự bền vững với những ưu tiên kinh doanh (vạch ra bước 1 và 2) là chìa khóa để thấm nhuần sự bền vững trong tổ chức. Chẳng hạn, nhóm chịu trách nhiệm giải quyết những vấn đề bền vững đối với những sản phẩm chuyên về hóa học khó lòng tìm được sức hấp dẫn đến khi nó nhận ra rằng mỗi một lần những sản phẩm có những thành phần nguy hại bị trả về một cửa hàng Wal-Mart, công ty lại nhận thấy chính nó đang gây ra sự lãng phí nguy hiểm với những khoản nợ và phụ phí gắn liền.

Đoạn tiếp theo nói về bông vải hữu cơ sẽ minh họa cho cách tiếp cận mới của Wal-Mart

Y Phục Vải Cotton Hữu Cơ Và Hàng Dệt

Bông vải là một loại sợi tự nhiên kỳ diệu thật sự đã góp phần làm nên cấu trúc cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Trong khi hàng dệt bông cotton thường được quảng cáo như những sản phẩm tự nhiên, lành mạnh, việc phân tích vòng đời những sản phẩm vải cotton tiết lộ tiềm năng cho nhiều sự thỏa hiệp về kinh tế, môi trường, và xã hội với những kết quả ngoài dự tính tác động đến nhiều tác nhân liên quan khác nhau.

Tiềm năng tạo ra giá trị bền vững tồn tại bằng việc nhận diện một cách có hệ thống những vấn đề bền vững trong vòng đời sản phẩm, cũng như bằng việc nhận ra những hoạt động kinh doanh cá nhân trong chuỗi giá trị liên kết với những vấn đề này và những đấu thủ cạnh tranh về chuỗi cung cấp đang tiến hành những hoạt động ấy.

Thứ nhất, những ưu tiên kinh doanh của nhóm may mặc được xác lập như một căn cứ để đánh giá sự bền vững. Ở bước 2 (nhận ra những vấn đề môi trường và xã hội trong chuỗi giá trị), các giám đốc doanh nghiệp may mặc của Wal-Mart đã tham vấn nhiều bên liên quan mật thiết về môi trường và xã hội bên cạnh chuỗi giá trị mở rộng của họ để nhận diện tiềm năng cho những thỏa hiệp và những kết quả ngoài dự tính xuyên suốt vòng đời sản phẩm. Điều này có thể được minh họa xác đáng nhất bằng việc khảo sát sự tạo ra và sự xói mòn giá trị gắn liền với giai đoạn đầu của vòng đời sản phẩm – việc canh tác bông vải sử dụng những phương pháp nông nghiệp truyền thống.

Giống như nhiều sản phẩm được sản xuất bởi những phương pháp nông nghiệp "truyền thống," việc canh tác bông vải cần đến phân bón tổng hợp và thuốc diệt các loài gây hại bao gồm thuốc diệt nấm, thuốc diệt cỏ, chất làm rụng lá, và những chất điều khiển sự phát triển. Ở California, năm trong top chín loại thuốc diệt loài gây hại (cyanazine, dicofol, naled, propargite, và trifluralin) dùng trong việc sản xuất bông vải được mệnh danh là những hóa chất sinh ung thư và có thể được liên hệ tới vô số những tác dụng tiêu cực cho sức khỏe, bao gồm sự gia tăng rủi ro mắc bệnh ung thư trong những cộng đồng sống gần những cánh đồng chịu đựng những hóa chất đó, cũng như sự nhiễm bẩn nguồn nước và đất, và những ảnh hưởng ngoại lai tiêu cực khác đến môi trường[1]. Ngoài ra còn có thể có những cân nhắc gián tiếp khác bao gồm những rủi ro sức khỏe liên quan đến việc sử dụng những phụ phẩm bông vải trong chuỗi thực phẩm của con người như:

---

[1] Trang web Trao đổi Hữu cơ (www.organicexchange.org/links) đưa ra những chi tiết về những nguồn gốc và liên kết cho sản phẩm vải cotton và những tác động sức khỏe.

- Sự sử dụng hàng năm trên 500.000 tấn dầu hạt bông trong dầu giấm, các món chiên rán, và thức ăn nhanh
- Việc nuôi bò và bò sữa bằng hạt bông thô hơn ba triệu tấn mỗi năm.

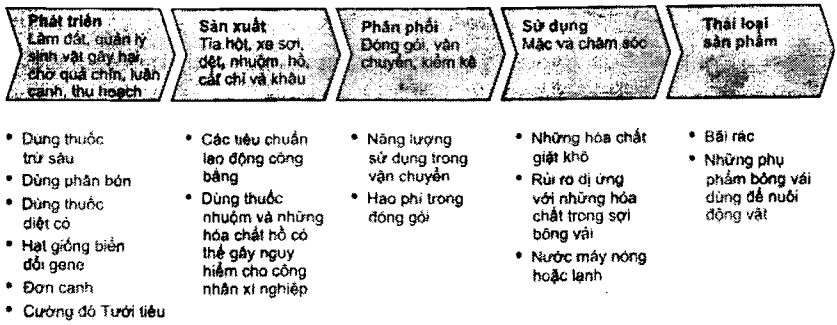
Trong bước ba, các nhà quản lý liên kết những vấn đề môi trường và xã hội tiềm tàng với những hoạt động kinh doanh cụ thể trong chuỗi giá trị mở rộng của sản phẩm họ, và nhận diện các tác nhân liên quan dự phần vào những thỏa hiệp về kinh tế, xã hội, và môi trường. Chẳng hạn, canh tác bông vải tạo ra công việc và phát sinh thuế khóa trong những cộng đồng nông nghiệp, nhưng cũng có thể làm xói mòn sức khỏe và chất lượng sống của con người trong những cộng đồng ấy nếu sự sử dụng thuốc trừ sâu tổng hợp tác động tiêu cực đến sức khỏe và hạnh phúc của những nông trại và những người khác sống gần các cánh đồng.

Hình 6.1 thể hiện những hoạt động chuỗi giá trị liên kết với những vấn đề môi trường và xã hội chính yếu xuyên suốt vòng đời mở rộng của sản phẩm.

Ở bước 4, các nhà quản lý khảo sát chuỗi cung cấp, liên hệ những hoạt động của những đấu thủ tương ứng trong chuỗi giá trị với mỗi hoạt động kinh doanh then chốt nhận ra ở bước 3. Một khi đã nhận diện, họ đưa ra một đánh giá về sự đóng góp hoặc sự làm xói mòn của mỗi đấu thủ đối với giá trị của các tác nhân liên quan.

Bằng việc vạch ra các bước 1 đến 4, các nhà quản lý có thể nhận diện những phạm vi của cơ hội kinh doanh để nâng cao hiệu quả và tối ưu hóa sự sáng tạo giá trị từ một tầm nhìn hệ thống.

Hãy xem xét một dòng quần áo thể thao có cổ chữ V Capri được bán thông qua Sam's Club, một nhà bán lẻ thu phí thành viên và là công ty con của tập đoàn Wal-Mart Stores.



HÌNH 6.1 **Những vấn đề bền vững trong chuỗi giá trị quần áo bông vải**

Khi một người mua thoạt đầu muốn bông vải gốc hữu cơ cho những món này, cô ta nhận thấy người bán đồ sẵn lòng giới thiệu tỉ mỉ loại hàng vải cotton hữu cơ *nhưng với giá đắt hơn đáng kể* so với sản phẩm thông thường.

Việc áp dụng lăng kính bền vững cho chuỗi giá trị mở rộng không chỉ nhận ra nền nông nghiệp hữu cơ như một cơ hội quan trọng để giảm bớt những hậu quả ngoài dự tính liên quan đến những sản phẩm vải cotton mà nguyên liệu thô của chúng được sản xuất bằng cách sử dụng nhiều hóa chất tổng hợp khác nhau, mà còn buộc các nhà quản lý khảo sát giá trị chiến lược của những mối quan hệ của công ty với các tác nhân liên quan về kinh tế trong chuỗi giá trị, và tính hiệu quả của vai trò của nó trong chuỗi giá trị và hiệu lực của những thỏa thuận kinh doanh hiện thời.

Wal-Mart, giống như hầu hết những nhà bán lẻ, có một năng lực trong việc tìm nguồn cung ứng. Tuy nhiên, trong cách làm kinh doanh cũ, chính nhà sản xuất là người chịu trách nhiệm cung ứng nguyên liệu bông vải thô. Khi Wal-Mart xây dựng các mối quan hệ với những điền chủ bông vải hữu cơ trên khắp thế giới,

tập hợp nhu cầu và chia sẻ bí quyết với các điền chủ khắp các khu vực địa lý, nó đã có thể tạo ra giá trị cho các điền chủ trong khi cắt giảm những sự thiếu hiệu quả bên cạnh chuỗi giá trị.

Đến mùa xuân năm 2005, kết quả là một kiểu quần áo cổ chữ V và Capri may bằng vải cotton hữu cơ thành công về mặt thương mại. Những mặt hàng này được bán bằng giá đồ vải cotton thường và bán chạy ào ào ở tất cả các vùng của nước Mỹ – nêu bật sức mạnh của thị trường với "lối sống tự nhiên" khi khách hàng không bị đòi hỏi phải hy sinh màu sắc, phong cách, chất lượng, hoặc giá cả cho những lợi ích môi trường. Doanh thu hàng may mặc bằng vải cotton hữu cơ trong nửa sau năm 2005 và quý đầu năm 2006 đã cho phép Sam's Club tránh phải sử dụng 1,5 triệu pound phân bón tổng hợp, thuốc trừ sâu, thuốc diệt cỏ, và chất làm rụng lá – đủ để lấp đầy các khoang hàng của sáu chiếc phản lực cơ 747.

Vì những nông dân trồng bông vải hữu cơ nằm ở khâu dễ làm đình trệ sự phát triển doanh số của quần áo vải cotton hữu cơ, Wal-Mart có sự khích lệ mạnh mẽ nhằm xây dựng những mối quan hệ trung thành dài lâu với họ. Nó làm việc đó bằng cách giúp những nông dân trồng bông vải truyền thống vốn quan tâm đến việc chuyển sang sản xuất hữu cơ phát triển một chiến lược chuyển đổi nhằm hữu cơ hóa những cánh đồng thường, bao gồm việc huy động tài chính. Nó giúp những nông dân trồng bông vải hữu cơ được học hỏi và chia sẻ những kỹ thuật canh tác thiết thực nhất. Trong một vài trường hợp, Wal-Mart đang giúp đỡ những nông dân này thương mại hóa sản phẩm lương thực từ những vụ mùa không trồng bông vải tiến tới luân canh với bông vải.

Một khi tồn tại một nguồn cung mạnh mẽ dựa vào những nông dân trồng bông vải hữu cơ, Wal-Mart trở thành một nhà cung cấp cho chính những nhà cung cấp của nó, làm những gì nó

làm tốt nhất bằng cách giúp các đấu thủ chủ chốt có được nguồn cung một cách hiệu quả tại mỗi giai đoạn trong chuỗi giá trị của quần áo vải cotton.

Thành công của sự tối ưu hóa chuỗi giá trị không phụ thuộc mảy may vào tác dụng khích động của sự bền vững lên những người mua và nhà cung cấp. Một khi lao vào cuộc tìm kiếm một sản phẩm bền vững hơn, những nhà quản lý này mang lại những cấp độ mới mẻ của tính sáng tạo đối với những giải pháp kinh doanh đổi mới. Thành tích không còn chỉ là lợi nhuận, nó còn là việc tạo ra giá trị tài chính *và* xã hội.

Trường hợp kinh doanh quần áo vải cotton hữu cơ là một ví dụ thuyết phục về phương diện xã hội của Wal-Mart đối với các tác nhân liên quan của nó. Sự khác biệt về sản phẩm là rõ ràng hơn hết: cùng một màu sắc, phong cách, chất lượng, và giá cả, con dấu cotton hữu cơ trở thành một "con dấu ưu thế" – nhất là với những khách hàng có thu nhập cao hơn vốn có thể bị lôi kéo đến Wal-Mart bởi những mặt hàng như vậy. Những lợi ích kinh doanh khác bao gồm sự hạ thấp những rủi ro từ những quy định môi trường chặt chẽ về hóa chất độc hại, giảm bớt sự chống đối của cộng đồng và các tổ chức phi chính phủ, và cải thiện hình ảnh của Wal-Mart trước các nhân viên và các tác nhân liên quan ngoài công ty.

Cuối cùng, quy mô của Wal-Mart đồng nghĩa với việc nó có cơ hội thay đổi bối cảnh kinh doanh của toàn bộ khu vực may mặc. Bằng cách giúp tạo ra sự cạnh tranh của bông vải hữu cơ với bông vải thường, nó sẽ cách mạng hóa những kỳ vọng truyền thống của khách hàng với lợi thế tiên thủ đi kèm dựa trên việc thiết lập những mối quan hệ trung thành với những nông dân và các đấu thủ khác vốn nắm giữ chìa khóa cho vấn đề bông vải hữu cơ như một nguồn tài nguyên khan hiếm[1].

---

[1] Xem ghi chú 1 của chương 2.

TV/DVD combo

Những chiến lược bền vững trong hạng mục đồ điện máy đã dẫn Wal-Mart đến việc thiết kế lại một hộp TV/DVD combo để giải quyết sự lãng phí trong đóng gói và những hóa chất nguy hại sử dụng trong quá trình sản xuất. Các bộ phận được "tối ưu hóa kích thước" bằng cách cải thiện cách sử dụng hình khối, và dịch chuyển loa và một vài nút điều khiển sang hai bên hông trong nỗ lực cải thiện không gian thể tích.

Hơn nữa, Wal-Mart có một lập trường tiên phong trong việc khuyến khích các nhà cung cấp hàng điện tử hạn chế sử dụng những hóa chất nguy hiểm để sản xuất những sản phẩm của họ. Những chất đó bao gồm chì, catmi, thủy ngân, và những chất khác có mặt trong Chỉ thị Hạn chế Vật chất Nguy hiểm (RoHS) 2002/95/EC của Liên minh châu Âu, vốn bổ sung cho Chỉ thị về Thiết bị điện và điện tử thải loại (WEEE) 2002/96/EC. Mặc dù những chỉ thị đó không áp dụng ở Mỹ, chúng cho phép Wal-Mart làm hài hòa sự tuân thủ quy chế khắp thế giới và dự liệu trước những quy định cứng rắn ở Mỹ. Những kết quả cho đến nay:

- Hơn 400.000 pound chất dẻo được loại trừ thông qua việc tối ưu hóa kích thước hộp TV/DVD combo
- Sáu hóa chất nguy hại cơ bản bị loại ra khỏi thiết kế
- Cách sử dụng hình khối và nguyên liệu đóng gói được cải thiện mạnh mẽ bằng việc loại bỏ không dùng đến 45.000 pound mút xốp nở đóng gói polystyrene và 217.000 pound giấy các tông dạng sóng.

Những cải thiện trên cộng lại đã tiết kiệm cho doanh nghiệp khoảng 4,3 triệu USD trong quá trình sản xuất hàng năm và tránh được những mức độ rủi ro của sự tập trung chiến lược.

Bộ Phận Phát Năng Lượng Dự Bị Trong Xe Tải

Wal-Mart có một trong những đội xe tư nhân lớn nhất ở Mỹ với trên 7.000 xe tải động cơ diesel Class 8. Cộng tác với chuyên gia của các tổ chức phi chính phủ và các chuyên gia về năng suất vận tải, Wal-Mart đã đánh giá lại những cơ hội để gia tăng hiệu suất nhiên liệu tiêu thụ. Một động thái như vậy đã dẫn đến việc trang bị thêm cho mỗi chiếc xe một bộ phận phát năng lượng dự bị (APU). APU đã loại trừ việc sử dụng động cơ chính của máy kéo để giữ ấm hoặc làm mát cho tài xế vào ban đêm, hoặc trong khi đứng yên một chỗ suốt ngày. Thay vì vậy, động cơ diesel rất nhỏ này làm việc đó với hiệu suất tối ưu và tiết kiệm lượng nhiên liệu đáng kể.

Những bộ phận phát năng lượng dự bị đã cho Wal-Mart khả năng tuân thủ một chính sách "không nằm im" toàn quốc của tập đoàn – làm lợi cho những cộng đồng trong đó Wal-Mart hoạt động bằng việc giảm bớt sự ô nhiễm đất và tiếng ồn.

Giá trị ròng hiện tại của sự đầu tư này qua quãng đời bảy năm của thiết bị APU ước tính là 68 triệu đôla. Những kết quả chia theo tỉ lệ năm 2006 được trình bày bên dưới[1]:

- 22,8 triệu đô-la năm 2006, và 25,5 triệu đôla mỗi năm sau đó với giá dầu diesel trung bình là 2,6 Mỹ kim một ga lông
- Lợi tức thu được sau chưa đầy 2 năm
- Loại trừ 89.000 tấn khí thải CO_2
- Loại trừ 75-90% những chất thải đưa vào không trung tai hại khác
- Tiết kiệm được 8 triệu ga lông nhiên liệu diesel.

---

[1] Sự ước lượng không cho thấy phí tổn nhiên liệu gia tăng qua thời gian. Tất cả số liệu là những ước tính theo sự phát triển đang diễn ra của sản phẩm.

Giá trị kinh doanh tạo ra trong quá trình hoạt động được nâng lên bằng việc gia tăng hiệu suất của đoàn xe nội bộ. Giá trị khác đến từ việc tiên liệu những rủi ro liên quan đến sự phát thải khí nhà kính, và từ việc nâng cao danh tiếng của Wal-Mart cả trên phạm vi quốc gia và ở cấp độ những cộng đồng địa phương bị ảnh hưởng bởi sự đi lại của đoàn xe.

Cửa Quầy Lạnh Gắn Đèn LED

Wal-Mart là nhà cung cấp thực phẩm lớn nhất Hoa Kỳ. Những quầy làm lạnh được sử dụng rộng rãi trong các cửa hàng Wal-Mart và tiêu thụ một lượng năng lượng không cân xứng trong việc làm lạnh và thắp sáng. Cho đến nay, những quầy lạnh vẫn sử dụng ánh sáng huỳnh quang và không có những cánh cửa để khiến chúng trở nên mời gọi hơn với khách hàng. Việc thay thế những bóng đèn huỳnh quang bằng đèn LED mang lại một thứ ánh sáng trắng thuần khiết tự nhiên hơn, trong khi giảm tải chiếu sáng đến 50%. Vì ánh sáng LED ưu việt hơn ánh sáng huỳnh quang về mặt thị giác, Wal-Mart đã thử nghiệm gắn thêm những cánh cửa trên những quầy lạnh để hạ thấp tải trọng làm lạnh xuống 30%. Các chi phí bảo quản cũng giảm mạnh do tuổi thọ lâu dài và tính chống rung của đèn LED. Cuối cùng, tác động khử tiêu cực của thủy ngân trong các bóng đèn huỳnh quang được loại trừ.

Một Tập Hợp Mới Những Năng Lực Cốt Lõi Trong Tổ Chức

Những chiến lược bền vững đang đòi hỏi Wal-Mart tiếp nhận những kỹ năng mới để đánh giá và quản lý những kết quả ngoài dự tính của những hoạt động và những chuỗi giá trị liên quan đến nguyên liệu thô, sự sản xuất, phân phối, và thanh lý hàng hóa.

Trong quá khứ, các thương gia đã phát triển những kỹ năng xoay quanh việc quản lý những người bán dạo và sản phẩm; những chiến lược bền vững giờ đây đòi hỏi sự phát triển những khả năng quản lý các chuỗi giá trị bằng cách dùng một định nghĩa giá trị rộng lớn hơn vốn bao gồm một chiều kích xã hội. Sự thay đổi trong tập hợp kỹ năng tương ứng với sự chuyển biến từ những giao dịch cá nhân đến việc thực hành kinh doanh dựa trên những mối quan hệ đòn bẩy bên trong những hệ thống toàn vẹn.

Các nhà bán lẻ giờ đây cần tìm đến những đầu thủ dọc chuỗi cung cấp mà những hoạt động kinh doanh của họ chỉ ra một cách rõ ràng nhất những vấn đề bền vững đang bị đe dọa. Cộng tác với họ, các giám đốc bán lẻ phải học cách tối ưu hóa những hoạt động kinh doanh bên cạnh những chuỗi giá trị mở rộng của họ và lựa chọn những đối tác thích hợp để ký kết hợp đồng.

Những nhà bán lẻ phát triển được những khả năng mới mẻ này có cơ hội đảo ngược mối quan hệ trong chuỗi cung cấp, bán những dịch vụ quản lý bền vững cho các nhà cung cấp và những đối tác khác bên cạnh chuỗi cung cấp sản phẩm.

Những khả năng mới này thuộc về một thách thức lãnh đạo tập thể lớn hơn. Những nhà lãnh đạo trong toàn tổ chức đang được đòi hỏi phải có suy nghĩ vượt trên những lợi ích tài chính trước mắt để tính đến những nhu cầu của đông đảo cử tri. Họ phải là những người truyền đạt tốt luôn làm việc với sự khiêm tốn, ngay thẳng, và minh bạch. Họ đang được kêu gọi thể hiện sự chính trực khi đứng trước những quyết định ngày một khó khăn để giải quyết những mức độ phức tạp và mâu thuẫn mà những ông lớn ở đầu thế kỷ 20 – Thomas J. Watson cha, John D. Rockefeller con, Henry Ford, và Charles Kettering, chỉ kể một vài người – thậm chí còn không chắc đã nhận ra. Những "kỹ năng mềm" của việc thể hiện sự thấu cảm, biết lắng nghe, và cộng tác đã trở nên hệ

trọng hơn bao giờ hết khi những nhà lãnh đạo kinh doanh đứng giữa những mạng lưới toàn cầu và những chuỗi cung cấp.

Những Bài Học Đã Học Được

Dựa trên kinh nghiệm của vài năm đầu tiên tham dự vào chuỗi giá trị của Wal-Mart trong những chiến lược bền vững, những bài học sau đây nổi lên như là điều then chốt để thành công:

- Hãy coi sự bền vững như một nguồn lợi thế cạnh tranh cùng với chuỗi giá trị, chứ không như một sáng kiến quan hệ công chúng hoặc một phần bổ sung gắn vào một sản phẩm hoặc hoạt động hiện thời. Là một nguồn lợi thế cạnh tranh, "lăng kính" bền vững phải được áp lên cho toàn bộ chuỗi giá trị liên quan đến sản phẩm hoặc hoạt động, chứ không riêng một mảng trong chuỗi giá trị liên quan đến những hoạt động của công ty
- Chơi tấn công chứ không chỉ phòng thủ. Lợi dụng những vấn đề bền vững để tạo ra cơ hội kinh doanh mới, không chỉ là giảm bớt rủi ro
- Biết cộng tác với các tác nhân liên quan then chốt kể cả những người được coi là kẻ ngoại cuộc hoặc đối địch. Các tổ chức phi chính phủ và các tổ chức hoặc cá nhân được xem là quan trọng của công ty thường có sự thành thạo và những hiểu biết tỏ ra quyết định đối với những sự đổi mới kinh doanh
- Phát triển một con đường bền vững dựa vào những thành quả ngắn hạn, những sự đổi mới, và những nước đi làm thay đổi ván cờ. Dùng những thành quả ngắn hạn tạo đà cho tổ chức nhằm xử trí những sự đổi mới vốn đòi hỏi nhiều sự nỗ lực và đầu tư hơn

- Xây dựng năng lực tổ chức và những kỹ năng lãnh đạo cần thiết để quản lý thành tích bền vững như một phần của những hoạt động kinh doanh thông thường. Việc đào tạo sự bền vững cho các ủy viên quản trị và các giám đốc chuyên môn có thể có giá trị trong việc thay đổi tư duy tổ chức và xây dựng tập hợp kỹ năng mới.

Nỗ lực của Wal-Mart minh chứng một cách thuyết phục rằng các quản trị viên nào chú tâm tới những nhân tố thành công then chốt này sẽ có thể củng cố những chiến lược kinh doanh của họ và góp phần tạo nên những tổ chức dễ thích ứng và lành mạnh hơn.

7

Lafarge

Doanh nghiệp không thể thành công trong một thế giới thất bại.

Bertrand Collomb, Chủ tịch và nguyên giám đốc điều hành, Lafarge, SA

Tổng Quan Về Công Ty

Lafarge, một tập đoàn công nghiệp vật liệu xây dựng hàng đầu thế giới của Pháp, với doanh thu hàng năm hiện đạt 23 tỉ Mỹ kim và một lực lượng nhân sự 80.000 người trên khắp thế giới. Những sản phẩm chính của nó là xi măng, vật liệu lợp mái, cốt liệu, bê tông, và thạch cao. Với thu nhập kinh doanh năm 2006 đạt gần 4 tỉ Mỹ kim, công ty đã ăn nên làm ra xuyên suốt hầu hết chặng đường lịch sử kể từ ngày thành lập vào năm 1883.

Những vấn đề môi trường chủ yếu với công ty này là hiệu suất năng lượng, sự phát thải CO_2 (một vấn đề quan trọng đối với toàn bộ ngành công nghiệp xi măng), và khôi phục mỏ đá. Những

vấn đề xã hội bao gồm các mối quan hệ của Lafarge với những cộng đồng địa phương cũng như là an toàn lao động, sự phát triển những kỹ năng liên quan đến những xí nghiệp tự động hóa cao, và quyền lợi con người.

Khoảng một phần ba doanh thu của nó trong năm 2006 đến từ bên ngoài Tây Âu và Bắc Mỹ. Trong số đó, hơn phân nửa nằm ở những quốc gia châu Phi và châu Á-Thái Bình Dương như Zambia, Morocco, Bangladesh, và Trung Quốc.

Những Vấn Đề Xã Hội

Sự hiện diện của Lafarge trong những thị trường mới nổi đã đặt ra trước nó một loạt những thách thức xã hội đặc biệt. Chúng bao gồm:

- Việc hiện đại hóa những nhà máy xi măng cũ với việc cắt giảm lực lượng lao động vốn thường liên lụy tới hàng trăm công nhân
- Coi trọng những cuộc hội nghị lao động quốc tế ở những quốc gia mà từ lâu đã phớt lờ quyền con người
- Tránh xa thói tham nhũng
- Những vấn đề sử dụng đất cùng với việc cư dân địa phương đương đầu với những nhà máy xi măng hoặc những mỏ đá mới
- Trong một số khu vực, việc quản lý lực lượng lao động bị ảnh hưởng bởi tỉ lệ nhiễm HIV/Aids cao.

Chương này bàn về ba trường hợp về những thách thức thị trường đang nổi lên:

- Tìm địa điểm khác cho một ngôi làng ở Bangladesh trong khi xây dựng một nhà máy xi măng mới
- Bố trí lại lực lượng nhân công do một nhà máy xi măng ở Morocco đóng cửa
- Sự ngăn ngừa HIV/Aids ở Zambia.

Những Nguyên Tắc Hành Động

Những nguyên tắc hành động của Lafarge – tầm nhìn, những cam kết của nó, và "phong cách Lafarge" – đã hướng dẫn ban lãnh đạo của công ty trong việc xử lý những vấn đề xã hội trong một phần tư thế kỷ qua. Sứ mệnh "làm người tốt nhất" của Lafarge bao gồm sự tập trung mạnh mẽ vào các tác nhân liên quan trong khi nhấn mạnh việc quản lý đa địa phương cho các nhóm phân tán về mặt địa lý khả năng thực thi những sáng kiến địa phương độc lập.

Những nguyên tắc của công ty được phổ biến đến mọi nhân viên và tạo thành một loại giao kèo mà mọi người được đòi hỏi phải tôn trọng trong công việc hàng ngày của họ.

Sau đây là một đoạn trích từ những nguyên tắc hành động của Lafarge:

> Chúng ta sẽ thành công trong việc tạo ra giá trị bền vững bằng cách góp phần vào sự phát triển kinh tế, xã hội và môi trường... Là đối tác được ưu ái đối với những cộng đồng của chúng ta có nghĩa là: hành động như những thành viên có trách nhiệm của cộng đồng chúng ta; góp phần vào sự phát triển, sức khỏe, quyền lợi và hạnh phúc của mọi người bằng việc tạo ra sự phát triển kinh tế và cổ vũ sự tiến bộ xã hội, giáo dục và văn hóa...

Trong khi những nguyên tắc hành động tập trung vào trách nhiệm xã hội, họ cũng hết sức nhấn mạnh nhu cầu được là người tốt nhất về phương diện làm hài lòng khách hàng, hoạt động xuất sắc, và lợi tức cổ đông. Ban quản lý của Lafarge có một niềm tin sâu xa rằng nó không thể tạo ra giá trị xã hội mà lại không tạo ra giá trị tài chính lâu dài.

Những Sáng Kiến Xã Hội Thực Hiện Bởi Lafarge

Những đoạn sau cung cấp một mô tả ngắn gọn về ba sáng kiến xã hội và nêu bật cách thức họ đã tạo ra giá trị cho xã hội và giá trị cho Lafarge với tư cách một doanh nghiệp.

Sự Tái Địa Phương Hóa Một Ngôi Làng Ở Bangladesh

Để xây dựng một nhà máy xi măng mới ở thành phố Chhatak của Bangladesh, 72 gia đình (khoảng 350 người) sống tại nơi được chọn làm dự án đã phải di dời. Họ bao gồm những cư dân của Tingergaon và những làng lân cận quanh Chhatak, trong đó có 142 trẻ em.

Chhatak đã đặt ra những thách thức vô song cho Lafarge: nhà máy xi măng đặt ở Bangladesh trong khi mỏ cung cấp đá vôi cho nó ở cách xa mười dặm trong tiểu bang Meghalaya của Ấn Độ. Ngoài những chướng ngại về hành chính và pháp lý, Lafarge còn phải thương lượng về quyền sở hữu của dải đất trên đó băng chuyền sẽ chạy từ mỏ đá ở Ấn Độ đến nhà máy xi măng đi qua biên giới.

Thêm vào những rắc rối đó là thách thức nhân sự tế nhị của việc tái định cư 72 gia đình xung quanh nhà máy xi măng. Theo cách

hành xử thông thường trong những tình huống như vậy, Lafarge bắt đầu bằng việc đề nghị với dân làng những khoản tiền bồi thường cho đất và nhà ở. Tuy nhiên, công ty đã vượt khá xa sự bồi thường tài chính bằng việc triển khai một chương trình giáo dục cấp tiểu học chính quy cho trẻ em và duy trì những phương tiện chăm sóc y tế cơ bản cho tất cả. Nó còn tổ chức đào tạo những ngành nghề khác nhau cho người lớn, nhất là phụ nữ, nhằm gia tăng nhiều cơ hội tạo ra thu nhập. Tất cả những chương trình này được triển khai trong sự cộng tác chặt chẽ với các đoàn thể địa phương.

Những Kết Quả Xã Hội Đối Với Dân Làng

Trước cuộc tái định cư không hề có trường học trong làng. Giờ đây những phòng học của Trung tâm Phát triển Cộng đồng đã có trên 140 em được phân bổ vào bốn lớp khác nhau. Các giáo viên dạy theo chương trình giáo dục bậc tiểu học của chính phủ. Sách vở và đồ dùng học tập được cung cấp miễn phí cho học sinh. Ngoài ra, nhà máy xi măng khổng lồ đang xây dựng tại Chhatak sẽ góp phần vào sự phát triển kinh tế địa phương hơn nữa. Theo lời Chủ tịch Bertrand Collomb, tác động của sáng kiến tái định cư hóa của Lafarge được hầu hết các cư dân địa phương nhìn nhận tích cực và tương phản rõ rệt với những công trình nơi ít có hoặc không có sự đầu tư xã hội.

Những Kết Quả Kinh Doanh Cho Lafarge

Nhờ khoản đầu tư 1,5 triệu Mỹ kim vào sự hỗ trợ tái định cư của mình (bao gồm việc mở Trung tâm Phát triển Cộng đồng và những phí tổn để duy trì giáo dục, chăm sóc y tế, và đào tạo nghề), Lafarge đã hưởng lợi từ sự thiết lập và đưa vào hoạt động khá trôi chảy một tiến trình liên quan đến lực lượng lao động địa phương. Điều thú vị là về phía Ấn Độ, nơi sự nỗ lực đầu tư vào cộng đồng

địa phương xung quanh mỏ đá ít hiệu quả hơn, thỉnh thoảng đã xảy ra các sự cố phá phách công trình và tình trạng xâu xé trong lực lượng lao động. Sự so sánh giá trị xã hội khác hẳn nhau ở hai bên biên giới và những hậu quả tương ứng cung cấp một thước đo về tác động xã hội.

Những hành động xã hội như tại Chhatak đã góp phần vào danh tiếng toàn cầu của Lafarge như một đơn vị công nghiệp hàng đầu có trách nhiệm. Chúng cũng có thể góp phần vào vị thế ứng viên được ưu ái của nó để giành lấy những nhà máy xi măng trong những cuộc cạnh tranh hoặc những trường hợp tư hữu hóa khi mà các nhà chức trách nước ngoài phải đánh giá sự xứng đáng của những công ty đang tranh giành.

Bố Trí Lại Nhân Công Tại Một Nhà Máy Xi Măng Đã Đóng Cửa Ở Morocco

Đứng trước một nhà máy lỗi thời không còn đáp ứng được những nhu cầu của thị trường, Lafarge đã quyết định đóng cửa nhà máy Tetouan và thay thế nó bằng một xí nghiệp tự động hóa hiện đại. Nhà máy mới sẽ dùng 99 người (sau khi thuê lại và huấn luyện) thay vì 195 người của nhà máy cũ.

Để tiến hành kế hoạch này, Lafarge đã quyết định thực hiện một chương trình tổ chức nhân sự tập trung vào người lao động bao gồm ba thành phần:

- Trợ giúp việc bố trí lại tại một công ty địa phương
- Tài trợ để giúp khởi sự những cơ sở làm ăn nhỏ cho người lao động (lên đến 18.000 Mỹ kim hoặc 80% chi phí của cơ sở)
- Thuyên chuyển và cho nghỉ hưu sớm ở tuổi 55.

Những Kết Quả Xã Hội Cho Nhân Viên Bị Tinh Giản

Sau những cuộc thuyên chuyển và nghỉ hưu sớm, Lafarge đã giúp tìm những giải pháp công việc cho 121 công nhân bị tinh giản và cuối cùng đã tạo ra 266 công việc mới qua 111 cơ sở nhỏ. "Bất chấp những khó khăn cố hữu của dự án, tất cả những mục tiêu của chúng tôi đều đã đạt được... và vượt quá," Jean-Marie Schmitz, tổng giám đốc của Lafarge Morocco, nói.

"Chúng tôi nợ họ sự đền đáp này và chúng tôi phải tuân thủ những nguyên tắc hành động của Nhóm. Điều này có nghĩa là không được bỏ sót bất kỳ một ai," Larbi Koullou, điều phối viên của kế hoạch bố trí lại, giải thích.

Để xử trí thách thức, Lafarge Morroco đã thành lập một nhóm hỗ trợ thường trực bốn người, bao gồm xưởng trưởng, để tạo điều kiện cho sự bố trí lại nhân sự một khi nhà máy chính thức đóng cửa.

Những cư dân địa phương có dính líu đến dự án đã đi từ hoài nghi và công khai cự tuyệt ban đầu đến chỗ trở thành những người ủng hộ hết mình và thể hiện sự tôn trọng mới đối với Lafarge vì đã làm được điều nó nói.

Những Kết Quả Kinh Doanh Cho Lafarge

Đáp trả sự chống đối ban đầu đối với dự án được đề xuất của Lafarge, kế hoạch bố trí lại đưa đến một số lợi ích kinh doanh bao gồm:

- Cộng tác chặt chẽ hơn với giới chức chính quyền (là người kiểm soát và cấp phép)
- Nhân viên trung thành hơn và được huấn luyện tốt hơn (kế hoạch bố trí lại đưa đến sự đánh giá năng lực nghiêm khắc hơn trước đó)

- Những mối quan hệ công đoàn tốt hơn
- Cải thiện danh tiếng trước các khách hàng địa phương.
- Có được vị thế ưu đãi đối với các nhà cung cấp địa phương

Nhà máy xi măng mới còn tránh được nhiều khó khăn mà việc nâng cấp nhà máy cũ ắt hẳn mắc phải. Căn cứ vào tuổi tác và trang thiết bị lỗi thời của nhà máy cũ và vị trí nằm gần thành phố Tetouan mở rộng của nó, sự nâng cấp nó không phải là một giải pháp khả thi về mặt tài chính lẫn môi trường.

Ngăn Ngừa HIV/Aids Ở Zambia

Trong một vài vùng của Zambia, tỉ lệ người trưởng thành nhiễm HIV/Aids có thể cao hơn 25% theo Chương trình Phối hợp của Liên Hiệp Quốc về HIV/Aids (UNAIDS). Tuy nhiên, chỉ một phần ba dân số hiểu rõ những biện pháp ngăn ngừa sự lây truyền virus này.

Các giám đốc tại nhà máy xi măng Chilanga của Lafarge đã nhận ra tác động tiêu cực của HIV/Aids trên lực lượng nhân công của nó và trở nên tận tâm trong việc bảo vệ sức khỏe và an toàn của họ bằng cách tiến hành những sự can thiệp thích đáng. Lafarge giờ đây cộng tác với ZHABS (một dự án của khu vực doanh nghiệp về HIV/Aids ở Zambia) để cung cấp một chương trình chăm sóc và ngăn ngừa HIV ở nơi làm việc và cộng đồng. Nó đã chuẩn y một chính sách về HIV/Aids với sự giúp đỡ của ZHABS, những lời bình luận của công nhân viên và những tổ chức cộng tác, và Chương trình Tư vấn Chăm sóc Sức khỏe Phối hợp (IHC).

Chương trình phòng ngừa của Chilanga dựa vào những giáo dục viên đồng đẳng tại 44 chỗ làm và 24 cộng đồng như phương thức chủ yếu của nó. Điều này tương ứng với một giáo dục viên

đồng đẳng cho mỗi mười công nhân viên, và một giáo dục viên cộng đồng cho mỗi 100 thành viên cộng đồng ở Musamba. Chilanga cũng khuyến khích các đồng đẳng viên tiến hành những chương trình ngăn ngừa ở nơi làm việc tương tự. Các công nhân viên và gia đình họ được kiểm tra bệnh lao phổi và được điều trị những bệnh cơ hội.

Những Kết Quả Xã Hội Cho Công Nhân Và Những Cộng Đồng Địa Phương

Dự án đã cải thiện hiểu biết về những nguy cơ lây nhiễm HIV/Aids và dẫn đến sự giảm thiểu những hành vi có nguy cơ cao vốn hạ thấp tỉ lệ mắc bệnh. Nhà máy xi măng Chilanga và ZHABS giờ đây đang mở rộng chương trình đến những cộng đồng khác nơi công ty hoạt động.

Những Kết Quả Kinh Doanh Cho Lafarge

Số tiền đầu tư lên đến 48.000USD bao gồm:

- Chilanga đầu tư 15.600USD và ZHABS 22.000USD
- Tặng bằng hiện vật: Chilanga cung cấp bao cao su, không gian văn phòng miễn phí, và những phương tiện huấn luyện, trong khi ZHABS cấp tiền và đồng phục cho những giáo dục viên đồng đẳng, một khoản lương cho điều phối viên cộng đồng, huấn luyện, và kiểm tra và tham quan giám sát thường xuyên.

Thành quả sự đầu tư đến với Lafarge dưới hình thức hạ thấp những thiệt hại liên quan đến bệnh tật. Những thiệt hại ấy bao gồm:

- Nghỉ việc và vắng mặt
- Giảm năng suất
- Suy sụp tinh thần người lao động
- Gánh nặng quản lý
- Gián đoạn sản xuất
- Nghỉ hưu và đau ốm
- Chăm sóc y tế để điều trị những căn bệnh cơ hội
- Tốc độ thay thế nhân công cao
- Tuyển mới và huấn luyện nhân sự thay thế những người bị mất do bệnh tật.

Trong khi thật khó khăn (và có lẽ phiền phức) để định lượng những khoản tiết kiệm thật sự của biện pháp phòng ngừa HIV/Aids, nhìn từ sự đầu tư tương đối ít ỏi và những tác động khá to lớn của chương trình thì rõ ràng những lợi ích cho Lafarge và cho những cộng đồng địa phương cho thấy một điển hình "đôi bên cùng có lợi" không thể chối cãi.

Hành Trình Tổ Chức

Thoạt đầu ba sáng kiến này đã gặp phải sự hoài nghi từ phía công nhân địa phương và các tác nhân liên quan.

Trong trường hợp của kế hoạch tái bố trí Tetouan ở Morocco, nhóm hỗ trợ đã ra sức làm việc trong một bầu không khí xã hội đầy ngờ vực. "Chúng tôi phải đối mặt với những lời phàn nàn, những cảm giác bất công, và nỗi nghi ngại cái gì xa lạ," giám đốc dự án Mohamed Tassafout kể lại. "Trong khu vực chịu tình

trạng thất nghiệp nặng nề này, tìm một việc làm mới, chưa nói là tìm được công việc mang lại nhiều lợi lộc như công việc tại Lafarge Morocco, là rất khó khăn." Để đáp ứng yêu cầu cho những dịch vụ bố trí lại, nhóm hỗ trợ tiến hành công việc từng bước một, gặp mỗi người trong một số lần phỏng vấn. "Chúng tôi thực hiện một cuộc thăm dò điều nghiên thị trường để nhận diện những phân khúc kinh doanh," Omar Achaach giải thích. "Sau đó chúng tôi quan tâm tìm hiểu về khu vực, các công nhân, hoàn cảnh gia đình họ, và số tiền bồi thường thôi việc của họ." Một phương pháp tái bố trí toàn diện như vậy là điều đầu tiên ở Morocco. "Thông thường, các công ty chỉ trao cho công nhân khoản tiền thôi việc mà không có sự tái bố trí. Mặt mạnh của Lafarge là nó đã khuyến khích các công nhân tạo dựng những cơ sở do gia đình điều hành, và nhờ đó tạo thêm nhiều việc làm," Larbi Koullou kết luận.

Trong trường hợp của nhà máy xi măng Chhatak ở Bangladesh, một vai trò rất cá nhân đã được đảm nhận bởi Shabbir Hossain, người chỉ đạo Kế hoạch Hành động Tái định cư (RAP). Ông chịu trách nhiệm những chương trình khác nhau về huấn luyện, tái định cư, giáo dục tiểu học, và thành lập những phòng khám sức khỏe, và trở nên gắn bó gần gũi với nhiều gia đình. "Đó là một phần trách nhiệm của tôi. Chẳng hạn, tôi giúp vài cá nhân mở những tài khoản ngân hàng mới. Tôi đàm phán những vụ mua đất cho họ... nói chung, tôi đã cam kết sẽ luôn có mặt vì họ."

Với Lafarge, những nhân tố thành công mấu chốt sau thể hiện rõ qua ba sáng kiến:

- **Sự minh bạch và truyền đạt sớm.** Trong trường hợp đóng cửa nhà máy xi măng Tetouan, quyết định đã được thông báo đến các nhân viên và các tổ chức công đoàn cả hai năm

trước đó. Trong cả ba trường hợp, các nhóm chuyên biệt sớm được đưa vào đúng chỗ để nhận diện tất cả những vấn đề tiềm tàng và để tiến hành những dự án đã định

- **Cộng tác với các bên liên quan mật thiết ở địa phương.** Trong trường hợp của sáng kiến ngăn ngừa HIV/Aids của nhà máy xi măng Chilanga, các đối tác địa phương như ZHABS đóng một vai trò chủ chốt trong việc giành được sự chấp thuận và tín nhiệm địa phương để những hành động được tiến hành. Nhà đương cục tỉnh (hoặc Wilaya) và những già làng đóng một vài trò quan yếu trong trường hợp của kế hoạch tái bố trí của Tetouan. Những đoàn thể địa phương đã hợp tác với Lafarge trong mỗi bước đi của dự án Chhatak Bangladesh.

- **Thích ứng với văn hóa địa phương.** Phương thức đối mặt với sự thay đổi đột ngột đòi hỏi sự lãnh đạo được chấp nhận trong bối cảnh văn hóa địa phương. Theo Lafarge, "vùng Tetouan được thấm nhuần bởi một ý thức danh dự [vốn] tạo ra một chốn lý tưởng cho dũng khí cá nhân và sự trọng lời hứa. Bằng việc đích thân tìm đến và thông báo với các công nhân sự đóng cửa, bằng việc viết thư gởi cho từng công nhân, và cam kết giúp đỡ họ, Tổng giám đốc [của Lafarge Morocco] đã hành xử như một người trọng danh dự, vì vậy xứng đáng được kính trọng và tin tưởng".

- **Sự cam kết của giám đốc điều hành/ban quản trị cấp cao.** Trách nhiệm xã hội đã thể hiện một cách hiển nhiên ở Lafarge vì sự cam kết từ trên xuống dưới của các nhà lãnh đạo cấp cao của nó từ chủ tịch cho đến các tổng giám đốc ở nông thôn, các xưởng trưởng địa phương, và các giám đốc nguồn nhân sự, gắn bó với nhau bởi những nguyên tắc hành động của công ty.

Lafarge, một nhà công nghiệp sinh lợi hàng đầu toàn cầu, cung cấp một thí dụ về "giá trị xã hội" tuyệt vời của sự lãnh đạo tập thể cho lợi ích thế giới. Với nền văn hóa toàn cầu của nó về trách nhiệm xã hội, nó đã thành công trong việc tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan mật thiết ở địa phương trong những cách thức mà rốt cuộc cho phép nó trở thành một công ty thành công và cạnh tranh hơn.

8

NatureWorks LLC, Một Công Ty Con Của Cargill

Ngành đóng gói đang đi đến nhận thức rằng việc quyết định sử dụng nguyên vật liệu tái tạo hàng năm chỉ là bước khởi đầu. Để đạt được lợi ích tối đa, các đối tác trong chuỗi cung cấp và chủ thương hiệu phải chú tâm một cách chiến lược đến việc thiết kế và sản xuất bao bì... Việc hoạch định cho sự loại bỏ hoặc tái tạo bao bì sau khi tiêu dùng lành mạnh với môi trường là thiết yếu.

Dennis McGrew, Chủ tịch và giám đốc điều hành của NatureWorks LLC

Tổng Quan Về NatureWorks

Căn cứ đặt ở Minnesota với những nhà máy sản xuất ở Blair, Nebraska, Nature Works LLC là một công ty không phụ thuộc hoàn toàn thuộc sở hữu của Cargill. Cargill là một nhà cung cấp

quốc tế về lương thực, các sản phẩm và dịch vụ nông nghiệp và phân tích rủi ro với 124.000 công nhân viên ở 59 quốc gia.

Khởi sự vào năm 1997 như một dự án kinh doanh chung 50:50 giữa Cargill và Công ty Hóa chất Dow, Cargill Dow LLC đã trở thành NatureWorks LLC vào ngày 24 tháng 1 năm 2005, khi Cargill mua đứt cổ phần của Dow trong dự án. NatureWorks LLC dùng khoảng 230 người: 100 chuyên viên kỹ thuật nhà máy, 35 chuyên gia nghiên cứu và phát triển, và gần 100 nhân viên thương mại.

NatureWorks LLC là công ty đầu tiên cung ứng trên quy mô thương mại các hợp chất cao phân tử gần như không thải khí nhà kính chuyển hóa từ nguồn nguyên liệu tái tạo hàng năm 100% với giá cả và hiệu năng cạnh tranh với những nguyên vật liệu đóng gói và sợi gốc dầu mỏ. Nó mang lại cho khách hàng của mình một cách thức đầy ý nghĩa để góp phần tuân thủ Nghị định thư Kyoto về cắt giảm khí thải nhà kính.

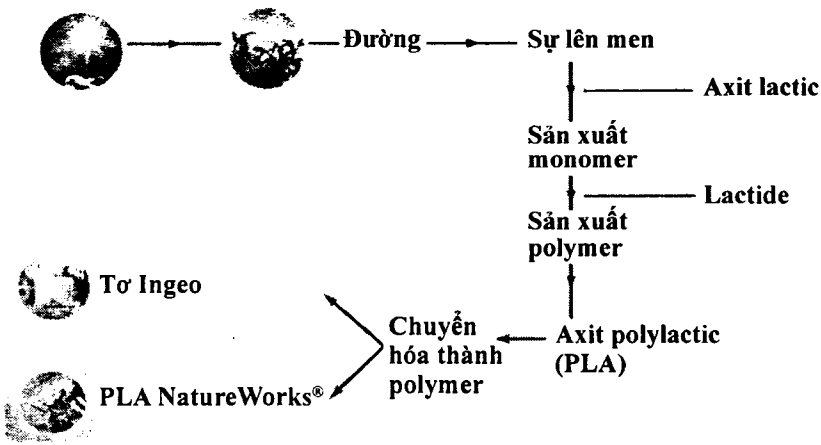
Công ty áp dụng công nghệ có một không hai của nó vào việc xử lý đường thực vật tự nhiên để tạo ra một loại polymer polylactide độc quyền, vốn được kinh doanh dưới những thương hiệu polymer NatureWorks® và tơ Ingeo®.

Polymer NatureWorks® được sản xuất từ axit lactic (xem hình 8.1), một chất có trong tự nhiên mà trong trường hợp này được sản xuất từ một nguồn hoàn toàn tái tạo được – ngô. Việc canh tác ngô tiêu thụ CO_2 và nước từ đất và không khí, và sản xuất cacbon nhờ quá trình quang hợp. Cacbon trong ngô ở dưới dạng tinh bột. Quy trình của NatureWorks biến tinh bột thành đường, và đường được lên men thành axit lactic. Polymer được sử dụng trong:

- Đóng gói và những ứng dụng từ chất dẻo khác được kinh doanh dưới thương hiệu NatureWorks®

- Những ứng dụng từ tơ sợi được kinh doanh dưới thương hiệu Ingeo™.

Nhựa dẻo ở đây có những đặc tính tương tự với những chất dẻo gốc dầu mỏ và có thể được dùng trong hàng loạt ứng dụng rộng rãi bao gồm chai lọ, đồ dùng một lần, hàng xài lâu bền, thùng đựng hàng, khay, và phim ảnh cũng như đồ may mặc, vải vóc nội thất, và những mặt hàng không dệt như khăn ướt và tã lót.



HÌNH 8.1 **Quy trình sản xuất axit polylactic (PLA) của NatureWorks**

Tình Hình Hiện Tại: Bao Bì Gốc Dầu Mỏ

Những chất dẻo thông thường được chuyển hóa từ dầu mỏ hoặc khí thiên nhiên, với phần chủ yếu đến từ dầu mỏ. Sự sản xuất chất dẻo thông thường sử dụng hơn 180 triệu thùng dầu mỗi năm. Khoảng 7-10% nhiên liệu hóa thạch tiêu thụ ở Mỹ được dùng để

sản xuất chất dẻo và sợi. Trong số những loại chất dẻo gốc dầu mỏ là polyethylene terephthalate (PET), một chất dẻo phổ biến dùng trong việc đóng chai và có thể được tái chế. Theo Hiệp hội Quốc gia về Tài nguyên Chai PET (NAPCOR), tốc độ tái chế PET ở Mỹ đã tăng lên 21,6% năm 2004 và khối lượng chai PET sau khi tiêu thụ thu gom được đã vượt quá 1 tỉ pound – một kỷ lục. Hơn nữa, "sự sử dụng chai PET tái chế sau khi tiêu thụ đã tăng 59% từ 2003 đến 2004 với một kỷ lục 878 triệu pound"[1].

Nhưng, trong khi tốc độ tái chế đang có triển vọng tăng lên, đa số chai PET vẫn chưa được tái chế. Hàng triệu pound vỏ chai PET kết thúc cuộc đời trong những bãi rác ở Mỹ hàng năm nơi chúng sẽ nằm lại gần như mãi mãi khi tốc độ phân hủy của PET là hàng triệu năm.

Cơ Hội Cho Những Chất Thay Thế Dầu Mỏ

Do giá dầu mỏ tăng, những công ty đóng gói thực phẩm trong năm 2005 đối mặt với sự tăng vọt giá thành chất dẻo thông thường từ 30-80%. Nói một cách cụ thể hơn, sự gia tăng đó tương đương với giá bao bì đã tăng lên 8-10 lần trong năm 2005. Hệ quả, các công ty đang chịu đựng những tổn thất, chẳng hạn, Kraft Foods đã tuyên bố vào tháng 11 năm 2005 rằng nó sẽ tăng giá nhiều sản phẩm lên bình quân gần 4%.

Ngoài giá dầu tăng, ngành công nghiệp còn đối mặt với những vấn đề khan hiếm và các chi phí loại bỏ chất thải tăng. Kim ngạch nhập khẩu dầu mỏ tiếp tục đi lên, mặc dù các chuyên gia đã nhất trí rằng các nguồn cung cấp dầu của chúng ta sẽ cạn kiệt trong vòng 20-60 năm tới. Chi phí cho sự loại bỏ chất thải – bằng cách đổ ra bãi rác lẫn hỏa thiêu – đang gia tăng ở mọi nơi.

---

[1] NAPCOR.

Nhưng rủi ro kinh doanh với những nhà đóng gói thực phẩm và những nhà bán lẻ đã tạo ra một cơ hội cho NatureWorks LLC. Những nhà bán lẻ quy mô lớn như tập đoàn Wal-Mart Stores đang chuyển hướng chú ý sang những phương án đóng gói bền vững. Thí dụ như việc tìm nguồn cung của bao bì ép nóng cho những sản phẩm lương thực gần đây của Wal-Mart. Giai đoạn đầu của bao bì mới đã chuyển qua dùng 100 triệu chai nhựa dẻo một năm hoặc tương đương với 800.000 ga lông xăng tiết kiệm được.

Những Lợi Ích Môi Trường Và Kinh Doanh Của Bao Bì NatureWorks

Nhà máy NatureWorks mở cửa ở Blair, Nebraska, vào năm 2002 với năng suất sản xuất hàng năm theo lý thuyết là 300 triệu pound nhựa. Polimer có thể được biến đổi thành những tính năng phù hợp với những hệ thống tính năng PET tiêu chuẩn. Sử dụng nguyên liệu chế biến gốc thực vật có thể tái tạo thay vì dầu mỏ có nghĩa là NatureWorks LLC tiêu thụ ít hơn 68% nhiên liệu hóa thạch để tạo ra polimer sinh học và phát thải khí nhà kính ít hơn 68% so với chất dẻo thông thường. Bảng 8.1 tóm tắt những lợi ích môi trường của việc sử dụng polimer NatureWorks®.

Tuy nhiên, NatureWorks LLC vẫn sử dụng nhiên liệu hóa thạch để chạy nhà máy nơi nó xử lý polimer. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã mua đủ Chứng chỉ Năng lượng Tái tạo (RECs) năm 2005 để bù cho tất cả năng lượng không tái tạo dùng để sản xuất polimer NatureWorks® cả năm 2006 – bằng cách đó biến NatureWorks thành polimer không thải khí nhà kính đầu tiên của thế giới.

Hơn nữa, bao bì làm bằng polimer NatureWorks có tính linh hoạt để được sử dụng theo nhiều cách, bao gồm việc tái chế và làm thành phân trộn, và phù hợp với hầu hết những chương trình

xử lý rác thải địa phương. Polimer NatureWorks được Viện Sản Phẩm Phân Hủy Sinh Học (BPI) chứng nhận là có thể làm thành phân trộn, và những sản phẩm và thành phần làm từ polimer NatureWorks có thể làm thành những loại phân bón thích hợp nơi phương pháp xử lý đó đáng mong muốn và một cơ sở hạ tầng sản xuất phân thương mại sẵn có.

	NatureWorks®	Olefin	PET	PTT	Nylon
Tiêu thụ năng lượng hóa thạch so với polimer NatureWorks®					
Bảng tiêu thụ năng lượng tổng cộng	1,0	1,3-1,4	1,4	1,3-1,5	2,1-2,4
Tỉ lệ phần trăm từ các nguồn tái tạo	56	1 đến ≥2	≤1	0-17	≤1
Khí nhà kính (phát thải tính theo đương lượng CO_2 so với polimer NatureWorks®)					
Bảng phát thải khí nhà kính	1,0	1,2-1,3	2,0	1,6-2,3	4,5-5,5

PET = polyethylene terephthalate; PTT = polytrimethylene terephthalate

BẢNG 8.1 **Những lợi ích môi trường theo ước tính của việc thay thế polimer gốc dầu mỏ bằng polimer NatureWorks**

Khi polimer NatureWorks phân hủy, nó biến thành khí CO_2 và nước thay vì nằm lại mãi mãi trong một đống rác. Dưới những điều kiện nhiệt độ và ẩm độ được kiểm soát của một nhà máy phân bón công nghiệp, polimer sẽ phân hủy trong vài tháng. Những đặc tính sử dụng đa dạng của polimer đồng nghĩa với việc nó có thể đóng một vai trò quan yếu trong việc chuyển hóa rác thải. Theo lời cựu giám đốc điều hành của NatureWorks LLC, Kathleen Bader, "Chúng tôi đang sử dụng nguyên vật liệu vốn có thể tái tạo trong 100 ngày thay vì 100 triệu năm."

Hơn nữa, NatureWorks LLC đã đi một nước cờ mà hầu hết những nhà sản xuất polimer khác không đi: nó đưa vào một công

ty thứ ba để làm việc đánh giá vòng đời (LCA) của toàn bộ năng lượng dùng để tạo ra polimer, từ việc mua và gieo trồng hạt giống, đến xăng dầu dùng để chạy những thiết bị nông trại như máy kéo, cho tới những viên sản phẩm nhỏ rời khỏi cổng xí nghiệp sản xuất. Kết quả cuộc nghiên cứu cho thấy polimer NatureWorks sử dụng ít năng lượng hơn đáng kể trong vòng đời của nó so với bao bì gốc dầu mỏ truyền thống.

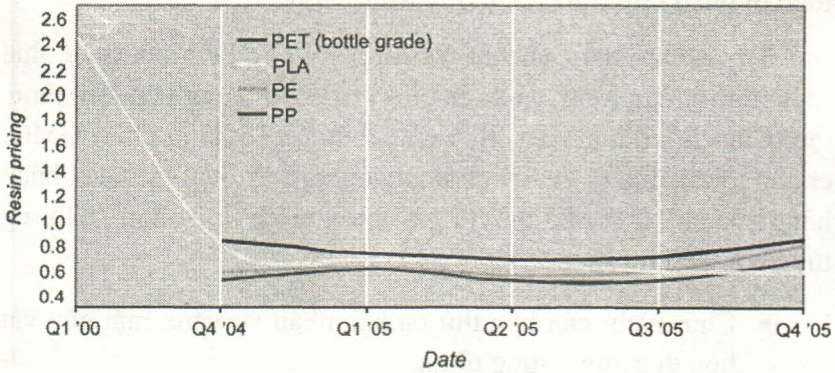
Cuối cùng, NatureWorks LLC đã cam kết sát cánh với khách hàng để cung cấp cho họ loại bao bì phù hợp nhất với những nhu cầu và giá trị của họ. Chẳng hạn, một vài công ty và khu vực không muốn mua những sản phẩm chứa sinh vật biến đổi gene (GMO). Vì polimer NatureWorks xuất xứ từ những nông dân địa phương, nguyên liệu nói chung của nó là một hỗn hợp của bắp biến đổi gene và không biến đổi gene. Tuy nhiên, bản thân polimer không chứa bất kỳ sinh vật biến đổi gene nào vì bắp hoàn toàn bị phân hủy trong suốt quy trình xử lý.

Tuy nhiên, theo Snehal Desai, "Nói bắp biến đổi gene thật ra là nói về hạt giống, và đó là một vấn đề nông nghiệp lớn, phức tạp. Cho dù những viên PLA của chúng tôi không chứa GMO, chúng tôi đã đưa ra ba tùy chọn nguồn nguyên liệu mà các khách hàng của chúng tôi có thể trả giá cao hơn khi lựa chọn." Những tùy chọn đó như sau:

- Chứng chỉ của bên thứ ba xác nhận sự vắng mặt của vật liệu di truyền trong nhựa.
- Một chương trình đền bù nguồn liên kết khách hàng và nông dân.
- Polimer lưu giữ bản gốc nơi khách hàng có thể chứng thực nguồn gốc của đextroza và sự vắng mặt vật liệu di truyền qua tất cả các bước sản xuất nhựa.

Khi Cargill chạy nhà máy của nó năm 2002, những viên sản phẩm của nó đắt đỏ hơn nhiều so với nguyên liệu tương đương làm từ dầu mỏ. Wild Oats Markets, một khách hàng ban đầu, đã trả nhiều hơn 50% cho những hộp mang về làm từ chất dẻo sinh học, nhưng quy sự tăng 12% doanh thu trong những tháng đầu tiên cho bao bì "tự nhiên" mới của nó. Qua hai năm tiếp theo, nhà máy Cargill trở nên hiệu quả hơn trong việc tống khứ các chi phí ra khỏi quy trình của nó, cùng với giá dầu lên vùn vụt với các đối thủ cạnh tranh. Kết quả là, năm 2004, những "corn-tainer" trong các cửa hàng của Wild Oats có chi phí ít hơn chất dẻo truyền thống 5% theo phát ngôn viên của Wild Oats Sonja Tuitele.

Hình 8.2 cho thấy giá nhựa PLA so với giá các loại nhựa gốc dầu mỏ từ quý 4 năm 2004 đến quý 4 năm 2005.



Việc định giá nhựa PLA dựa vào những chương trình số lượng lớn và loại đặc biệt. Việc định giá nhựa PP (polypropylene), PE (polyethylene), và PET nhờ sự giúp đỡ của công ty Chemical Market Associates (CMAI)

HÌNH 8.2 **Giá nhựa PLA ở Mỹ so với giá nhựa gốc dầu mỏ**

Trong năm 2005 và đầu năm 2006, công ty đã chứng kiến sự tiếp nhận thương trường nhanh chóng bởi những công ty cách tân toàn cầu, giảm bớt chi-phí-trên-khối-lượng để cạnh tranh hơn với những polimer gốc dầu mỏ, và cảm nhận sự tăng doanh thu đáng kể và sự phát triển từ quý này sang quý khác. Số lượng khách hàng tăng hơn gấp đôi trong cùng giai đoạn với hơn 45.000 cửa hàng bán lẻ trên khắp thế giới bán những sản phẩm đóng gói bằng polimer NatureWorks hoặc những hàng hóa làm từ tơ Ingeo™. Trong năm 2005, doanh thu của NatureWorks LLC đã tăng lên 230%.

Cuối cùng, NatureWorks LLC duy trì một lợi thế dẫn đầu thị trường trong một ngành mà một vài người tiên đoán rằng "thị trường của bao bì phân hủy sinh học sẽ tăng lên khoảng 20% mỗi năm." Thay vì coi những người mới bước vào thị trường như những đối thủ cạnh tranh, NatureWorks LLC nhận thức chính nó trong giai đoạn sớm sủa này như một vai trò cộng tác, cho rằng hiện tại là một cơ hội hoàn hảo để mở rộng hơn nữa quy mô của thị trường polimer sinh học tự nhiên.

Hành Trình Tổ Chức

Polime NatureWorks ra đời vào cuối những năm 1980 trong một phòng thí nghiệm tại Cargill khi Pat Gruber, một chuyên viên hóa chất, nêu câu hỏi, "Chúng ta có thể làm gì khác nữa với bắp?" Đã có lúc bắp là một trong những sản phẩm hàng hóa của Cargill nhưng chỉ được dùng làm một polimer phân khúc để sản xuất chỉ khâu tự tiêu. Mặt hàng này đắt đỏ một cách khó tin vì nó chỉ được sản xuất với số lượng rất nhỏ. Pat Gruber là người đầu tiên đặt vấn đề, "Liệu chúng ta có thể làm ra mặt hàng này với số lượng rất lớn không? Bấy giờ chúng ta sẽ có gì?"

Sau khi tiến hành công việc với sự chuyên tâm thích đáng để khuếch trương và không ngừng tự hỏi "sẽ ra sao nếu...?" Cargill đã quyết định rằng nó có thể đóng góp bí quyết lên men cần thiết cho quy trình, nhưng nó cần người khác để tạo ra polimer và tìm kiếm thị trường cho nó. Đến lúc này, Công ty Hóa chất Dow đã liên kết với Cargill trong một dự án chung kéo dài đến 2004, khi Dow gạt bỏ NatureWorks (cùng với vài dự án khác) như một phần của một nước cờ chiến lược nhằm tái định hướng doanh nghiệp của nó đối với hai kế hoạch kinh doanh chung ở vùng Trung Đông.

Sự nghiên cứu và phát triển từ Chương trình Công nghệ cao (ATP) của Viện Tiêu chuẩn và Công nghệ Quốc gia (NIST) và chương trình Sinh khối của Bộ năng lượng (DOE) đã ủng hộ sự phát triển của PLA – một chất gia tốc hạn chế nhưng quan trọng của quá trình đổi mới. Khi nhà máy được xây dựng và vận hành, và NatureWorks LLC phát triển về quy mô, công ty đã quyết định là nó cần một sự thay đổi văn hóa. Theo Ann Tucker, giám đốc quan hệ công chúng trước kia, "Trong hầu hết thời gian chúng tôi tồn tại như một công ty, chúng tôi là một tổ chức được thúc đẩy bởi công nghệ. Ở đây chúng tôi có những con người rất lỗi lạc, nhưng chỉ thuần túy về khoa học. Chúng tôi có hàng tấn bằng sáng chế nhưng không nhất thiết dính dáng đến những gì khách hàng mong muốn. Về nhiều mặt, chúng tôi có vấn đề về ngôn ngữ."

Vì vậy mà năm 2004, tổ chức đã đưa về Kathleen Bader, một nhà lãnh đạo rất có uy tín và sức chi phối (từng là người nữ nắm giữ chức vụ cao nhất trước nay tại Dow) để chuyển đổi từ một nền văn hóa nghiên cứu khoa học thành một tổ chức được định hướng bởi khách hàng, với động cơ thương mại. Trên nhiều phương diện, Kathleen Bader là chuyên gia của sự thay đổi bước ngoặt với trọng trách chấn hưng tổ chức và đại tu nền văn hóa của NatureWorks CCL (có thời gian là Cargill Dow).

Những thay đổi chủ yếu của bà bao gồm việc sửa đổi những chương trình nghiên cứu của các nhà khoa học bằng cách cắt bớt danh sách những dự án đang tiến hành để chỉ còn lại những cái nào quan trọng với khách hàng và đối với việc phát triển thị trường. Bà đã sửa đổi cương lĩnh phát triển toàn diện để đảm bảo rằng những chương trình công nghệ đang tiến hành là những gì khách hàng mong muốn, không chỉ là những chương trình "chúng ta nghĩ mình có thể làm được."

Phần III
Bộ Công Cụ Giá Trị Bền Vững

Sự bền vững là điều tốt đẹp đáng kinh ngạc cho việc kinh doanh của Interface. Những chi phí của nó giảm xuống, chứ không tăng lên... Những sản phẩm của nó tốt chưa từng có vì sự thiết kế bền vững đã cung cấp một nguồn đổi mới bất ngờ. Lực lượng nhân sự của nó phấn khích về một mục đích chung cao hơn... Và thiện chí trên thương trường tạo ra bởi sáng kiến này đến nay đã vượt quá những gì mà mọi phí tổn quảng cáo và tiếp thị có thể mang lại. Công ty này tin nó đã tìm ra một cách hay hơn để kiếm lãi nhiều hơn – một mô hình kinh doanh tốt hơn.

Ray Anderson, nhà sáng lập và chủ tịch tập đoàn Interface

Các cán bộ cấp cao và các giám đốc chuyên môn trong những công ty hàng đầu thế giới có thể tạo ra giá trị bền vững như thế nào? Đâu là cách tiếp cận sự bền vững thiết thực mà họ có thể dùng để đẩy mạnh những ưu tiên kinh doanh trong tổ chức của mình?

Phần III phác thảo một tiến trình mà các nhà quản lý có thể sử dụng để theo đuổi sự đổi mới với động cơ bền vững vì lợi thế cạnh tranh. Tiến trình và những công cụ được thiết kế để nắm bắt chiều kích tác nhân liên quan theo cách góp phần vào giá trị kinh doanh. Cách tiếp cận giá trị bền vững tạo ra sự thay đổi toàn hệ thống vốn sắp xếp nhiều bên liên quan mật thiết vào chiến lược kinh doanh của công ty, mang lại những kết quả lành mạnh hơn là những nỗ lực bền vững lãnh đạo bởi những bộ phận chuyên môn làm việc trong những tòa tháp phong kín với sự can dự hạn chế của các tác nhân liên quan ngoài công ty.

Tiến trình và những công cụ giới thiệu trong phần III đã được vận dụng thành công với hàng ngàn cán bộ cấp cao ở Hoa Kỳ, Châu Âu, và Châu Á. Tài liệu này phản ánh những hiểu biết của họ về cái gì có tác dụng trong việc tạo ra giá trị bền vững, và cái gì không. Tác giả vô cùng biết ơn những đóng góp của các vị này trong phần sau đây của quyển sách.

9

Lời Giới Thiệu Về Giá Trị Bền Vững

Việc tạo ra giá trị bền vững là một cách thức để các công ty xúc tiến những ưu tiên kinh doanh của họ, phát động sự đổi mới, và giành được lợi thế cạnh tranh. Để làm được như vậy trong bối cảnh cạnh tranh hôm nay đòi hỏi các công ty hàng đầu cẩn trọng xem xét các yếu tố xã hội và môi trường của những hoạt động kinh doanh của họ.

Ở trung tâm điểm của ý tưởng là một định nghĩa mở rộng về giá trị vốn bao gồm giá trị cho các bên liên quan mật thiết mà trước kia bị các tập đoàn cho là thứ yếu. Chương này giới thiệu khái niệm về giá trị của tác nhân liên quan và diễn đạt lại nó dưới dạng giá trị kinh doanh. Trong tầm nhìn mới, những tác nhân liên quan về "xã hội" như những tổ chức môi trường phi chính phủ và những cộng đồng địa phương được coi như những đối tác kinh doanh tiềm năng hơn là những địch thủ không chính thức; giá trị của tác nhân liên quan trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh hơn là một nghĩa vụ đạo đức đơn thuần.

Như đã nói ở chương 4, nhu cầu về một cách tiếp cận giá trị bền vững phản ánh sự nổi lên của một môi trường cạnh tranh mới mẻ, nhiều bên liên quan. Sự phát triển của sức mạnh tác nhân liên quan đã được phát động bởi lượng thông tin gia tăng kết hợp với những kỳ vọng xã hội đang lên về sức khỏe và môi trường, đưa đến một mặt phân cách mong manh hơn giữa doanh nghiệp và xã hội dân sự[1]. Những khách hàng, công nhân, những nhóm đầu tư, và những tổ chức phi chính phủ – chỉ mới kể là một vài tác nhân liên quan – giờ đây đã có thể truy nhập dữ liệu về bất kỳ công ty nào một cách tức thì và toàn bộ. Sức mạnh hành động dựa vào thông tin của họ nằm ở vai trò ngày một lớn của những mối quan hệ của họ và những thứ vô hình khác, như thiện ý của khách hàng, vốn thúc đẩy giá trị kinh doanh.

Tầm quan trọng đang lên của những thứ vô hình trong việc quyết định giá cổ phần giờ đây đã được dẫn chứng khá thấu đáo bởi các nhà kinh tế học[2]. Ngày nay hơn 70% thị giá vốn của một công ty được thúc đẩy bởi những thứ vô hình như danh tiếng, sự tín nhiệm, và mối quan hệ với các tác nhân liên quan. Để so sánh, một trăm năm trước 70% là dựa vào những cái hữu hình như nhà máy, đất đai, trang thiết bị, và những tài sản cứng khác.

Vì tất cả những lý do đó, nhu cầu vận dụng một phương pháp quản lý có hệ thống những tác động của các tác nhân liên quan đã trở thành một thách thức kinh doanh quan trọng bên cạnh thách thức đạo đức.

---

[1] Những tác phẩm tiên phong về sự trỗi dậy của sức mạnh tác nhân liên quan bao gồm: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* của R.E. Freeman (New York: Basic Books, 1984); và gần đây hơn: S. Waddock, C. Bodwell, và S.B. Graves, "Trách nhiệm: Mệnh lệnh Kinh doanh Mới," *Academy of Management Executive* 16.2 (2002): 132-48.

[2] Xem, chẳng hạn, J. Hand và B. Lev, Intangible Assets: Values, Measures and Risks (Oxford, UK: Oxford University Press, 2003).

Khái Niệm Về Giá Trị Của Tác Nhân Liên Quan

Khái niệm cốt lõi đằng sau cái khung ý tưởng ấy là giá trị kinh doanh tạo ra bởi một công ty luôn gắn liền với giá trị của tác nhân liên quan vốn có thể là tích cực hoặc tiêu cực. Giá trị được tạo ra khi doanh nghiệp làm tăng thêm vốn liếng hoặc hạnh phúc cho các tác nhân liên quan của nó. Nó bị hủy hoại khi một doanh nghiệp làm giảm vốn liếng hoặc làm xói mòn hạnh phúc của họ.

Các nhà quản trị thường đặt vấn đề ai xác định giá trị cho các tác nhân liên quan. Họ hoang mang đứng trước bao nhiêu phía cả quyết mình biết cái gì là tốt cho xã hội và môi trường. Trong một vài trường hợp, các cơ quan kiểm soát của chính phủ xác định nó. Những cảnh báo trong hộp đen trên thuốc bán theo đơn là một cách để các nhà quản lý báo hiệu những vấn đề sản phẩm ảnh hưởng đến sức khỏe con người. Những "nhãn sinh thái" như Organic Seal của Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ (USDA), Flower của Liên minh châu Âu, Blue Angel của Đức, và Eco-Mark của Nhật Bản cung cấp những tiêu chuẩn công nghiệp về giá trị môi trường và xã hội. Những cơ quan xếp hạng Sự đầu tư Có trách nhiệm Xã hội (SRI) như Innovest cung cấp những đánh giá chuẩn mực cho các nhà đầu tư. Những báo cáo và nghiên cứu khoa học – thường được chính các công ty bảo trợ – cung cấp thêm nguồn thông tin khác, về các nhóm khách hàng và các tổ chức phi chính phủ.

Cuối cùng, thước đo giá trị tác nhân liên quan quan trọng nhất là *sự nhận thức* về giá trị. Sự nhận thức cá nhân và tập thể về một nhóm liên đới nhất định cũng quan trọng không kém "thực tế" công nghệ và khoa học mà công ty nghĩ về những sản phẩm của nó. Những công ty như Monsanto và Aventis, trong trường hợp các sinh vật biến đổi gene, từ kinh nghiệm không

hay đã vỡ lẽ ra rằng việc đẩy mạnh khoa học trước con mắt nghi ngại của các tác nhân liên quan là không có ích. Những điện thoại di động với bức xạ sóng điện từ và những chất dẻo polyvinyl chloride (PVC) với những vấn đề độc chất dioxin là hai trường hợp trong đó toàn bộ ngành công nghiệp đã cố gắng – một cách bất thành – dùng khoa học để áp chế những nhận thức mang tính cảm tính về những hiểm họa môi trường, xã hội, hoặc sức khỏe.

Thí Dụ Từ Khu Vực Vật Liệu Xây Dựng

Xem xét trường hợp sau của một công ty cốt liệu (khai thác cát và đá cho khu vực xây dựng) và giá trị kinh doanh của mối quan hệ giữa nó với các cộng đồng địa phương và các tổ chức phi chính phủ. Nó đối mặt với hai kịch bản rất khác nhau.

- **Kịch bản 1: Trường hợp giá trị tác nhân liên quan tiêu cực.** Công ty cốt liệu khai thác những mỏ đá theo những cách tác động tiêu cực đến cộng đồng địa phương và sinh thái do bụi bẩn, sự chấn động, ô nhiễm thị giác và tiếng ồn, và những vùng đất mỏ đã khai thác ít được phục hồi. Nó chỉ làm những gì cần thiết để tuân thủ những quy định của chính phủ và sự cho phép của nhà chức trách sở tại. Có ít hoặc không hề có sự truyền đạt hay phối hợp với cộng đồng địa phương và các tổ chức phi chính phủ.
- **Kịch bản 2: Trường hợp giá trị tác nhân liên quan tích cực.** Công ty khai thác các mỏ đá của nó với những tiêu chuẩn về bụi bẩn, sự rung động, màn chắn thị giác, và kiểm soát tiếng ồn *vượt quá* những mức độ tuân thủ. Nó dùng những quang cảnh như cây xanh và những bờ hào bằng đất để giảm nhẹ những tác động của việc khai thác

mỏ đá. Nó phục hồi những vùng đất mỏ đã khai thác nhờ một kế hoạch tái trồng rừng và phục hồi cùng thiết kế với cộng đồng địa phương. Nó cộng tác với các tổ chức phi chính phủ để giải quyết những áp lực sinh thái bắt nguồn từ những hoạt động của nó.

Trong trường hợp giá trị tác nhân liên quan tích cực, công ty cốt liệu có thể hưởng lợi nhờ những điều khoản cấp phép ưu đãi hơn (sự phê chuẩn giấy phép mở rộng nhanh hơn) và giấy phép có thời hạn lâu hơn. Việc có những mối quan hệ tốt đẹp với nhà chức trách địa phương có thể cho phép công ty đặt những mỏ đá của nó gần các thị trường thành phố hơn. Giá trị tác nhân liên quan tích cực còn có thể giảm bớt nguy cơ chống đối của các tổ chức phi chính phủ và cộng đồng với những hoạt động khai thác. Sự phục hồi vượt trên mức tuân thủ đưa đến giá trị đất đai cao hơn một khi vị trí mỏ đá đã khai thác được bán.

Tất cả những lợi ích đó trực tiếp biến thành sức mạnh thu nhập lớn hơn.

Mở Rộng Chân Trời Giá Trị

Về phương diện lịch sử, doanh nghiệp đã phớt lờ giá trị tác nhân liên quan như một nguồn lợi thế cạnh tranh, ưu tiên dựa vào quyền sở hữu và quyền tiếp cận những nguồn tài nguyên như những yếu tố quyết định cho khả năng tạo ra của cải của nó. Vấn đề tạo ra giá trị giờ đây đòi hỏi việc nhìn nhận lại theo một góc độ vượt trên những vấn đề sự tiếp cận vốn, sức lao động, công nghệ, và vị trí.

Năm 1980, tác phẩm *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*[1] (Tạm dịch: *Chiến lược*

[1] M.E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: The Free Press, 1980).

cạnh tranh: Những kỹ thuật phân tích công nghiệp và đối thủ) của Michael Porter đã giúp thay đổi ý nghĩa của giá trị kinh doanh đi từ quyền sở hữu và sự tiếp cận tài nguyên, và tiến đến một ý nghĩa thúc đẩy bởi những động lực công nghiệp và cấu trúc công nghiệp. Sự sáng tạo giá trị đi tới chỗ được xem xét dưới dạng:

- Mối đe dọa của những người mới vào nghề và những sản phẩm thay thế
- Khả năng thương lượng với những người mua và nhà cung cấp
- Sự ganh đua trong ngành.

Giờ đây nhu cầu là mở rộng hơn nữa khái niệm sáng tạo giá trị để bao gồm một nhiều hơn các tác nhân liên quan vốn có thể góp phần vào những khả năng tạo ra của cải của một công ty. Khái niệm giá trị bền vững mở rộng phạm vi sáng tạo giá trị ra với tất cả các tác nhân liên quan chủ chốt bao gồm các bên liên quan về xã hội như những tổ chức phi chính phủ và những nhà hoạt động xã hội (nhiều người có những trang blog với những lượng độc giả đông đảo) mà theo truyền thống đã bị ban quản lý phớt lờ hoặc cho ra rìa.

Khuôn Khổ Giá Trị Bền Vững

Giá trị tác nhân liên quan đòi hỏi các nhà quản lý phải suy nghĩ "từ góc độ khách quan" về việc các công ty của họ tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh như thế nào. Việc suy nghĩ từ góc độ khách quan, tức là nhìn thế giới từ viễn kiến của các tác nhân liên quan, là một lăng kính mới hữu dụng qua đó các nhà quản lý có

thể khám phá những cơ hội và rủi ro kinh doanh mới. Những nhà lãnh đạo nào biết lôi kéo các tác nhân liên quan và tiên phong xử trí các vấn đề của tác nhân liên quan có thể tiên liệu những thay đổi trong môi trường kinh doanh tốt hơn. Họ có thể giảm bớt rủi ro bị bất ngờ một cách không mong muốn bởi những kỳ vọng xã hội nảy sinh[1]. Cuối cùng, sự can dự mạnh mẽ của các tác nhân liên quan cho phép các công ty hàng đầu khám phá những nguồn giá trị mới thông qua sự cách tân.

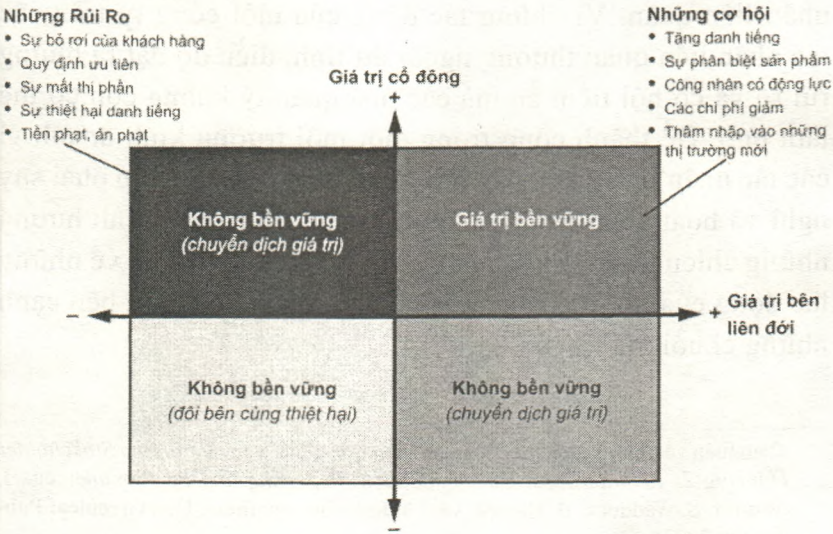
Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không xa lạ với việc quản lý giá trị tài chính, bất luận về mặt giá trị kinh tế gia tăng (EVA)[2] hay những biện pháp khác thúc đẩy thành tích giá cổ phiếu. Họ ít am hiểu về việc đánh giá và quản lý giá trị của tác nhân liên quan. Vì những tác động của một công ty trên các tác nhân liên quan thường ngoài dự tính, điều đó đặt ra những rủi ro và cơ hội tiềm ẩn mà các nhà quản lý không còn có thể làm ngơ. Để thành công trong một môi trường kinh doanh vì các tác nhân liên quan, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải suy nghĩ và hoạt động trong những phương thức mới, định hướng những chiến lược và hành động với nhận thức đầy đủ về những tác động của họ trên các tác nhân liên quan chủ chốt bên cạnh những chuỗi giá trị của họ.

---

1 Thảo luận về những cách thức lôi cuốn bên liên quan, xem *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance* của J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, và S.S. Rahman (Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 2003).

2 Giá trị kinh tế gia tăng (EVA®) là một khuôn khổ độc quyền được phát triển bởi Stern Stewart & Co. Nó là "lợi nhuận kinh doanh ròng trừ đi một khoản thích đáng chi phí cơ hội của tất cả vốn đầu tư vào một doanh nghiệp. Như vậy, EVA là một sự ước lượng lợi nhuận 'kinh tế' thực, hoặc lượng chênh lệch giữa lợi nhuận so với mức tiền lời tối thiểu quy định mà cổ đông và người cho vay có thể có được bằng cách đầu tư vào những chứng khoán khác với rủi ro tương tự." Xem www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php (có thể truy nhập vào ngày 3 tháng 9 năm 2007).

Hình 9.1 mô tả thành tích công ty dọc theo hai trục – giá trị cổ đông *và* giá trị tác nhân liên quan. Việc xoay xở trong hai đại lượng cho thấy một sự thay đổi cơ bản về cách thức các nhà quản lý suy nghĩ về thành tích kinh doanh. Trong khuôn khổ này, các công ty tạo ra giá trị cho cổ đông trong khi hủy hoại giá trị của các tác nhân liên quan khác có một mô hình kinh doanh thiếu sót về cơ bản. Những công ty nào tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan là đang nuôi dưỡng những nguồn giá trị bổ sung vốn có thể gia cố lợi thế cạnh tranh trong những năm sắp tới. Giá trị bền vững chỉ có thể xuất hiện khi một công ty tạo ra giá trị tích cực cho các cổ đông và các tác nhân liên quan của nó.



HÌNH 9.1 **Khuôn khổ giá trị bền vững**

Nguồn: Từ *Sustainable Company* của Chris Laszlo. Bản quyền năm 2005 của tác giả. In lại với sự cho phép của Island Press, Washington D.C.

Sự Thức Nhận Về Giá Trị Bền Vững

Những kỳ vọng xã hội đi lên nghĩa là một đơn vị hoặc sản phẩm kinh doanh trong quá khứ được coi như tạo ra giá trị của tác nhân liên quan thì trong tương lai có thể bị coi như đang phá hủy nó, cho dù công ty ít hoặc không hề có sự thay đổi đối với thiết kế sản phẩm hoặc những hoạt động kinh doanh của nó. Theo Hình 9.1, trục ngang 'trôi về bên trái' qua thời gian.

Việc một đơn vị hoặc sản phẩm kinh doanh hủy hoại giá trị tác nhân liên quan (phía bên tay trái của hình 9.1) và vẫn hoàn toàn tuân thủ những điều luật và quy định là điều có thể.

Giá trị bền vững không phải là việc tạo ra giá trị tác nhân liên quan với sự hy sinh giá trị cổ đông (góc phần tư phía dưới bên phải của hình 9.1). Những tổ chức phi chính phủ và những nhà hoạt động xã hội nào mong muốn công ty đóng góp cho xã hội và môi trường theo những cách đòi hỏi công ty hủy hoại giá trị cổ đông là không hiểu được bản chất của việc kinh doanh.

Khởi đầu ở góc trên bên trái của hình 9.1 và di chuyển ngược chiều kim đồng hồ, hãy xem xét bốn trường hợp sau của sự sáng tạo và phá hủy giá trị.

Góc Phần Tư Phía Trên Bên Trái

Khi giá trị được chuyển dịch từ các tác nhân liên quan qua các cổ đông, các tác nhân liên quan thể hiện một mối rủi ro cho tương lai của doanh nghiệp. Sơn chứa chì và amiăng là những thí dụ lịch sử; ngày nay chất phthalate trong mỹ phẩm và những chất

phụ gia độc hại trong đồ chơi trẻ em, những hợp chất hữu cơ dễ bay hơi trong keo dán thảm và sơn, các kim loại nặng trong thuốc nhuộm vải sợi, và chất hàn chì và chất chống cháy chứa brom trong ngành điện tử tiêu dùng là những thí dụ về những sản phẩm gây nguy hiểm cho công nhân, người tiêu dùng, và xã hội trong khi tạo ra giá trị cho các cổ đông. Các công ty tránh né những quy định về môi trường trong những thị trường nội địa của họ bằng cách xuất khẩu sản phẩm ra các nước với những tiêu chuẩn điều tiết thấp hơn cũng tạo ra những rủi ro tương tự.

Cũng nằm trong góc phần tư này là những công ty tạo ra giá trị cổ đông nhờ một chiến lược hạ thấp chi phí vốn cho phép những hành động quản lý để cắt giảm chi phí qua việc tránh trả lương thêm giờ, kém huấn luyện về an toàn lao động, hoặc phân biệt đối xử về giới tính hoặc chủng tộc. Giá trị cổ đông trong những trường hợp này được tạo ra "trên những thiệt hại" của một hay nhiều nhóm liên đới, qua đó thể hiện một sự chuyển dịch giá trị hơn là sự tạo ra giá trị đích thực.

Các công ty với những mức thải khí nhà kính cao đối mặt với những rủi ro tài chính mới và đang lên. Việc bị nhìn nhận là đang góp phần vào sự biến đổi khí hậu đang ngày càng được coi như một trường hợp chuyển đổi giá trị từ các tác nhân liên quan sang các cổ đông. Các công ty không còn có thể làm ăn như thể việc tống khứ cacbon vào bầu khí quyển là chuyện miễn phí vậy. Sau khi TXU (công ty điện lực lớn nhất Texas) công bố kế hoạch xây dựng 11 nhà máy điện chạy bằng than mới vào tháng 4 năm 2006, những cổ đông lớn nhất của nó (bao gồm quỹ hưu trí công chức CalPERS và Văn phòng Thanh Tra New York City) bắt đầu sự phản đối có tổ chức căn cứ vào những rủi ro tài chính liên quan đến biến đổi khí hậu. Những rủi ro bao gồm bộ luật liên bang về biến đổi khí hậu sắp tới vốn sẽ áp đặt những chi phí mới trên khí thải carbon dioxide, và những thước đo hiệu quả năng lượng sẽ

giảm bớt nhu cầu tiêu thụ năng lượng mới. Hành động tích cực ấy đã dẫn đến vụ mua lại quyền kiểm soát TXU vào tháng 2 năm 2007 bởi hai công ty cổ phần tư nhân để hủy bỏ 8 trong 11 nhà máy điện chạy than mà TXU đã lên kế hoạch[1], báo hiệu với nhiều người sự bắt đầu của một kỷ nguyên mới cho những cân nhắc đầu tư vào khu vực năng lượng[2].

Góc Phần Tư Phía Dưới Bên Trái

Khi giá trị đối với các cổ đông lẫn các tác nhân liên quan bị hủy hoại, điều này thể hiện tình huống "đôi bên cùng thiệt" với lợi ích nhỏ nhoi cho cả hai phía. Monsanto và đối thủ ở châu Âu của nó là Aventis đã thiệt hại những khoản tiền lớn bởi việc đánh giá thấp sự phản đối của người tiêu dùng và nông dân với những sản phẩm cây trồng biến đổi gene của họ. Trước khi Aventis bán bộ phận CropSciences của nó cho Bayer, nó được ước tính đã thiệt hại 1 tỉ USD trong những chương trình mua lại và những chi phí khác liên quan đến bắp biến đổi gene StarLink gene của nó. StarLink chỉ được phép sử dụng cho vật nuôi mà thôi, nhưng bị các tổ chức phi chính phủ phát hiện đã làm hư hỏng một số sản phẩm lương thực của con người.

---

1 Hai công ty cổ phần tư nhân, Kohlberg Kravis Roberts và the Texas Pacific Group, cũng đã nhất trí: từ bỏ những kế hoạch của TXU để xây dựng những nhà máy chạy than kiểu thường ở Pennsylvania, Virginia, hoặc bất kỳ tiểu bang nào khác; cắt giảm khí thải cacbon của TXU xuống mức năm 1990 vào năm 2020; xác nhận cương lĩnh của Nhóm Hợp tác Hành động vì Khí hậu Hoa Kỳ (USCAP) bao gồm quy chế liên bang về một hệ thống mua bán khí thải nhà kính bắt buộc; biến TXU thành một nhà lãnh đạo trong việc đối phó sự ấm lên toàn cầu; gắn liền sự đền bù cán bộ cấp cao tại TXU với trách nhiệm quản lý về khí hậu; nhân đôi sự chi tiêu của công ty vào hiệu quả năng lượng; và thành lập một Ủy ban Cố vấn Năng lượng Bền vững giúp công ty thực hiện một mô hình kinh doanh bao gồm sự lãnh đạo để đối phó nạn ấm lên toàn cầu (nguồn: Environmental Defense, tháng 3 năm 2007; www.environmentaldefense.org/article.cfm?contentID=6027).

2 "Các nhà bảo vệ môi trường hoan nghênh kế hoạch tiếp quản công ty điện lực Texas," The Boston Globe, 26 tháng 2 năm 2006.

Góc Phần Tư Phía Dưới Bên Phải

Khi giá trị được chuyển dịch từ các cổ đông sang các tác nhân liên quan, công ty mắc một món nợ ủy thác đối với các cổ đông của nó. Những hoạt động với ý định tạo ra giá trị tác nhân liên quan mà hủy hoại giá trị cổ đông gây cảm giác ngờ vực về khả năng tồn tại của công ty. Các nhà bảo vệ môi trường thường vô tình bức bách các công ty tiến hành những hoạt động nằm trong góc phần tư này mà không nhận thức rằng sự theo đuổi những hoạt động gây thua lỗ cũng không thể bền vững. Việc tránh tìm nguồn cung ứng ở hải ngoại để bảo vệ việc làm ở Mỹ là một thí dụ về sự tạo ra giá trị tác nhân liên quan (bảo đảm công việc cho công nhân) trong khi hủy hoại giá trị cổ đông (các chi phí vận hành cao hơn). Những chiến dịch nhằm "giữ công việc lại cho nước Mỹ" có thể tạo ra những lợi ích ngắn hạn cho công nhân Hoa Kỳ nhưng, trong hầu hết trường hợp, chúng gây hại cho các công ty với kết quả là các khoản chi phí lao động khó cạnh tranh.

Thật lý thú để nhận thấy rằng việc làm từ thiện, khi nó không có can hệ đến những lợi ích kinh doanh và là hiện thân của lòng bác ái thuần túy, cũng nằm trong góc phần tư này. Trong trường hợp như vậy, việc làm từ thiện hoàn toàn là một quyết định lấy đi giá trị tài chính từ các cổ đông của công ty và chuyển giao cho một hay nhiều tác nhân liên quan của nó[1].

Góc Phần Tư Phía Trên Bên Phải

Khi giá trị được tạo ra cho các tác nhân liên quan cũng như các cổ đông, các tác nhân liên quan có thể tương ứng với một nguồn tiềm năng của giá trị kinh doanh ngầm. Giá trị bền vững chỉ được tạo ra trong trường hợp này. Khi các công ty thiết kế những phương

---

[1] M.E. Porter và M.R. Kramer, "Lợi thế Cạnh tranh của Công ty Phúc thiện," Harvard Business Review, tháng 12 năm 2002.

tiện sản xuất sử dụng ít năng lượng và ít tốn kém để xây dựng và vận hành hơn các phương tiện thông thường, chúng đang tạo ra giá trị bền vững. Cũng như vậy khi họ loại trừ sự lãng phí của bao bì bằng cách tối ưu hóa kích thước sản phẩm của họ, hoặc khi họ gộp thêm hiểu biết môi trường vào sản phẩm của mình bằng cách làm cho chúng trở nên dễ tái chế, dễ sử dụng lại, dễ phân hủy sinh học, ít độc hại hơn, hoặc nếu không thì lành mạnh hơn.

Giá trị bền vững cũng được tạo ra khi các công ty tìm ra phương thức đáp ứng một cách sinh lợi những nhu cầu xã hội chưa thỏa mãn chẳng hạn bằng việc cung cấp dinh dưỡng và nước sạch cho người nghèo. Chìa khóa là mang lại những lợi ích môi trường và xã hội cho các tác nhân liên quan mà không đòi hỏi sự đánh đổi từ phía người tiêu dùng bằng giá cả cao hơn (hoặc chất lượng tồi hơn.) Những công ty là những nhà công nghiệp toàn cầu hàng đầu không thể đòi hỏi các khách hàng trả thêm "phí xanh" mà những công ty chuyên ngành như Patagonia trong lịch sử đã đánh vào sản phẩm của họ. Chỉ bằng sự cách tân và thiết kế lại quy trình hoặc sản phẩm những công ty hàng đầu mới có thể tạo ra những lợi ích kinh doanh và xã hội mới mẻ mà không có sự đánh đổi từ phía người tiêu dùng.

Tạo Ra Giá Trị Bền Vững Trong Công Nghiệp Xe Hơi

Khu vực này cung cấp một thí dụ minh họa về việc mở rộng chân trời giá trị trong công nghiệp xe hơi. Vì việc tiêu thụ nhiên liệu hóa thạch và sự phát thải khí nhà kính của gần một tỉ xe cộ trên các nẻo đường khắp thế giới hôm nay, sự sử dụng chúng là một trong những hoạt động tàn hại môi trường nhất trên thế giới. Cũng là điều tự nhiên khi các nhà công nghiệp hàng đầu đưa ra

phương thức để hạ thấp, một cách kinh tế, những tác động tiêu cực của xe hơi trên xã hội và môi trường đã tìm được những phần thưởng về tài chính. Mặc dù sự chuyển tiếp sang phương tiện vận tải cá nhân "sạch và xanh" vẫn đang trong những giai đoạn đầu tiên, tình huống kinh doanh về nó đang trở thành yếu tố quyết định để tồn tại qua sự cạnh tranh trong ngành. Thành tích vượt trội của Toyota và Honda so với General Motors, Ford, và DaimlerChrysler ít ra có thể quy phần nào cho những sản phẩm tốt hơn của nó vốn đáp ứng những kỳ vọng đang nổi lên về hiệu suất nhiên liệu và trách nhiệm môi trường.

Ngày nay những giám đốc cấp cao chịu trách nhiệm điều hành doanh nghiệp Toyota có thể kết luận một cách hữu lý rằng họ đang làm tốt công việc tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan: những sản phẩm của họ chuyên chở khách hàng và gia đình họ, vận chuyển đồ đạc, và cung cấp những giải pháp di chuyển cá nhân khác. Xe Toyota thì an toàn, tiết kiệm xăng, và dễ phục hồi. Mặc dù không phải mọi người đều đồng ý, rất nhiều người người trên thế giới có thể xác nhận quan điểm – được chính công ty quảng bá công khai – rằng Toyota làm lợi cho xã hội. Quả thực, những ghi nhận là rất ấn tượng, bất luận đánh giá về những cải thiện hiệu suất nhiên liệu và sự an toàn, về sự hài lòng của khách hàng, về tiện nghi và thành tích đi đường, hoặc về tỉ lệ phần trăm những bộ phận xe hơi vứt bỏ có thể được tái chế. Hơn nữa, Toyota trước sau luôn tạo ra giá trị cổ đông cao, đã công bố lợi nhuận 14 tỉ Mỹ kim trong năm tài chính 2007, mức lợi nhuận cao nhất trong ngành.

Nhưng, khi cùng những nhà quản lý ấy nhìn vào tương lai 20 năm, một bức tranh khác biệt hiện lên. Những tác động đến các tác nhân liên quan hiện ra lờ mờ nơi đường chân trời, và hàng loạt sự cải thiện đang tăng lên hiện nay trong công nghệ xe hơi không mảy may làm họ an lòng hơn. Hãy xem những gì chúng ta biết về

việc những xe hơi và xe tải với động cơ đốt trong (ICE) tác động đến xã hội và môi trường ra sao – và rồi suy nghĩ về 20 năm tới khi mà trên các ngả đường của thế giới có thể có thêm 600 triệu xe nữa, cả thảy lên tới 1,5 tỉ xe.

Những tác động tiêu cực đến các tác nhân liên quan bắt đầu với hiệu suất năng lượng tương đối thấp (khoảng 35%) của bản thân động cơ đốt trong. Những tác động tiêu cực thêm vào là kết quả của một thiết kế khung gầm vốn kết hợp ICE với những hệ thống máy móc chủ yếu để lái, phanh, và tăng giảm ga. Các xe hơi thông thường nặng 3.000 pound hoặc hơn được thiết kế để chở bốn người (hoặc ít hơn), góp phần vào sự thiếu hiệu quả năng lượng cũng như những rủi ro về an toàn, tiếng ồn, và sự tắt nghẽn đô thị.

Những rủi ro của chuỗi cung cấp đối với các công ty xe hơi đang ngày một gắn liền với những tác động môi trường và xã hội của những nhà cung ứng của chúng, vốn có thể biến thành những chi phí hợp phần cao hơn hoặc thậm chí là sự hủy hoại danh tiếng. Chẳng hạn, các nhà cung ứng thép, nhôm, cao su, và chất dẻo hoàn toàn có thể bị ảnh hưởng bởi những quy định về khí thải nhà kính. Những nhà cung ứng các thành phần có hàm lượng cacbon cao sẽ chịu một bất lợi tương đối so với những nhà cung ứng các thành phần có thể so sánh với hàm lượng cacbon thấp hơn[1].

Nói chung đối với ngành này, sự sản xuất và sử dụng sản phẩm của nó biến thành những tác động môi trường và xã hội sau:

- Sự phát thải khí nhà kính, đặc biệt là carbon dioxide, góp phần làm ấm lên toàn cầu.
- Sự hình thành ozone và sương khói dưới mặt đất gây ra những vấn đề sức khỏe như bệnh hen suyễn.

---

[1] J. Lash và F. Wellington, "Lợi thế Cạnh tranh trên một Hành tinh đang ấm lên," *Harvard Business Review*, tháng 3 năm 2007.

- Những hóa chất thải khác như các nitrogen oxide làm gia tăng sự ô nhiễm không khí
- Rác thải rắn và sự ô nhiễm nguồn nước phát sinh trong quá trình sản xuất thép, ắc quy, sơn, chất dẻo và dầu nhờn
- Những rủi ro an toàn từ những thiết kế xe nặng nề và phức tạp về cơ học
- Sự sử dụng tài nguyên không bền vững. Khu vực xe hơi là một tác nhân đóng góp quan trọng vào sự suy kiệt nguồn nhiên liệu hóa thạch, tiêu thụ từ một phần ba cho đến phân nửa lượng dầu của thế giới nếu bao gồm cả quá trình sản xuất.

Trái lại, những hệ động lực xài "năng lượng sạch" như pin nhiên liệu hydro đạt hiệu năng gấp đôi so với những đối bản ICE của chúng và không phát ra cái gì ngoài hơi nước. Mặc dù cần có năng lượng để chiết xuất hydro từ các nguồn như dầu, khí thiên nhiên, và ethanol, hiệu suất cao của pin nhiên liệu dư sức bù vào năng lượng cần thiết để thực hiện chiết xuất. Và, cuối cùng, năng lượng cần thiết để sản xuất khí hydro cho pin nhiên liệu sẽ đến từ những nguồn có thể phục hồi như sinh khối xenluloza, thủy điện, năng lượng mặt trời, năng lượng gió và năng lượng địa nhiệt.

Khi kết hợp với công nghệ "điều khiển bằng dây," các xe hơi và xe tải có thể được thiết kế nhẹ hơn nhiều. Thiết kế có ít sự gượng ép hơn vì một hệ truyền động cơ khí là không còn cần thiết nữa. Sự giải phóng không gian và khối lượng góp phần làm nên một chiếc xe an toàn hơn, tiện nghi hơn, cá tính hơn, và ít đắt đỏ hơn. Trong quan niệm của General Motors (GM), xe dùng pin nhiên liệu điều khiển bằng dây (còn gọi là hy-wire, viết tắt của hydrogen-by-wire) bao gồm một khung gầm hình ván trượt chứa pin nhiên liệu, động cơ điện dẫn động, bình chứa khí hydro, bộ điều khiển điện tử, bộ phận chuyển nhiệt, và các hệ thống phanh

và lái. Thân xe nằm trên khung gầm, vừa khớp với nhau rất giống những thành phần của máy tính cắm là chạy. Một chuyến thăm đơn giản đến người bán hàng có thể cho phép chủ nhân dỡ ra thân xe hiện thời – chẳng hạn một sedan thể thao – và thay bằng một thân khác, chẳng hạn một minivan, trong khi giữ nguyên khung gầm. Từ góc độ tiêu dùng, điều đó có phần giống như ta có thể thay gờ mặt kính một chiếc đồng hồ Swatch – bạn có vài mô hình có thể thay thế cho nhau với một đơn vị cơ bản.

Mặc dù những thành quả tài chính của sự sản xuất hàng loạt xe dùng pin nhiên liệu với hệ thống lái-bằng-dây vẫn chưa được chứng minh, sự nhận thức tính lôgic của giá trị cổ đông gia tăng từ giá trị tác nhân liên quan được cải thiện là có thể có. Những khách hàng nào coi trọng sự phát thải sạch, hiệu suất nhiên liệu, những thiết kế an toàn, tiện nghi, và cá tính của những chiếc xe như vậy rốt cuộc sẽ trả nhiều hơn cho chúng như những chi phí của sự ô nhiễm không khí và biến đổi khí hậu gia tăng. Ngoài ra momen xoắn khởi động cao hơn cung cấp một lợi ích hiệu năng kinh điển – sự gia tốc mau hơn từ tình trạng đứng yên.

Các nhà sản xuất xe dùng năng lượng sạch cũng sẽ hưởng lợi từ sự tiết kiệm nguyên liệu thô và cường độ vốn thấp hơn gắn liền với sự thiết kế tự do hơn được cho phép bởi những công nghệ điều-khiển-bằng-dây và pin nhiên liệu. Thiết kế môđun có thể hạ thấp những chi phí phát triển nhờ tính kinh tế trong kích cỡ của những mô hình khung gầm cơ sở để vừa khớp với nhiều loại thân. Việc có một số lượng thành phần nhỏ hơn (chẳng hạn có thể làm được điều đó với những lớp pin nhiên liệu vốn có thể được tăng lên hoặc giảm xuống) sẽ hạ thấp các chi phí hơn nữa.

Giá trị cổ đông sẽ được tạo ra cho những công ty nào thành công trong việc định hình luật chơi của công nghiệp xe hơi theo ý mình và được chuẩn bị tốt hơn cho những thay đổi bất ngờ

trong những luật lệ điều tiết. Những đạo luật như California AB32, quy định cắt giảm 25% khí thải CO_2 đến năm 2020, báo hiệu một chương trình mua bán khí thải quốc gia bắt buộc ở Hoa Kỳ. Trong một thế giới hạn chế cacbon, những nhà sản xuất xe hơi nào đạt được một lợi thế về chi phí trong những công nghệ ít (hoặc không) phát thải sẽ thấy rằng họ có một lợi thế cạnh tranh mới đáng kể.

Trong khi xe dùng pin nhiên liệu vẫn chưa được chứng minh về mặt thương mại, danh mục đầu tư đang tăng cho những mô hình hỗn hợp của Toyota là một thí dụ về thiết kế sản phẩm thành công vốn hợp nhất hiệu quả những quan tâm của các tác nhân liên quan. Tuy nhiên sự thành công của Prius và những mẫu hỗn hợp hai máy khác hầu như không phải là một quyết định công ty đưa ra vì "hành trình xanh" bất chợt. Trong chừng mực nào đó, thành tích môi trường toàn diện của Toyota là không ấn tượng. Giữa những năm 1990 và 2005, mức thải khí CO_2 trung bình của dòng xe mới của Toyota đã giảm bớt 3%, một sự cải thiện tương đối nhỏ[1]. Doanh thu những loại xe uống xăng SUV của nó như Sequoia và những xe bán tải cỡ lớn Tundra thật sự tăng lên về tỉ lệ phần trăm trong tổng doanh thu xe cộ của nó. Theo những người trong nội bộ Toyota[2], việc bán nhiều xe SUV và xe tải hơn là một phản ứng thực tế với một cơ hội thị trường trước mắt vốn cũng đã đem lại một phương tiện để tài trợ cho sự phát triển về lâu dài. Một phần trong chiến lược phát triển lâu dài của công ty là lao vào những công nghệ có trách nhiệm với môi trường bao gồm những động cơ đốt trong bằng hydro và xe dùng pin nhiên liệu.

---

1 "Nghiên cứu: Sự phát thải CO2 của phương tiện giao thông mới ở Mỹ đã giảm 3% từ 2004 đến 2005, nhưng vẫn trên 1,5% năm 1990," Đại hội Xe hơi Xanh, 31 tháng 8 năm 2007; www.greencarcongress.com/2007/08/study-new-us-ve.html.

2 Nói chuyện tại National Press Club, Jim Olson, nguyên giám đốc đối ngoại, Toyota Motor Bắc Mỹ, ngày 16 tháng 9 năm 2003.

Prius, đột phá quan trọng đầu tiên vào lĩnh vực công nghệ sạch mới mẻ của nó, đã thành công đáng kinh ngạc với gần 200.000 chiếc được bán khắp thế giới trong năm 2006. (Mục tiêu doanh số năm 2007 cho tất cả các loại xe hỗn hợp hai máy của công ty là 430.000.[1]) Hệ thống truyền động hỗn hợp của Prius gia tăng số dặm đi được trên đơn vị nhiên liệu và giảm bớt sự phát thải. Đồng thời, nó hạ thấp các chi phí vận hành cho chủ xe (nhất là vào lúc giá xăng dầu tăng cao), trong khi hy sinh rất ít về tính năng hoặc phong cách. Xe hơi đã tạo ra một lực lượng nhỏ nhưng ngày càng phát triển những khách hàng ủng hộ nhiệt tình, và đã bổ sung một dấu ấn môi trường và đổi mới vào tiếng thơm về chất lượng vượt trội của thương hiệu Toyota. Nếu giá xăng dầu còn tiếp tục tăng, Toyota sẽ có một lợi thế thật sự trên thị trường khi nó mở rộng hệ thống truyền động hỗn hợp ra với toàn bộ dòng xe mới. Năm 2007 phó chủ tịch phát triển hệ thống truyền động của Toyota, Masatami Takimoto, nói rằng công ty sẽ chuyển toàn bộ xe cộ của nó sang dùng hệ truyền động hỗn hợp đến năm 2020[2].

Khi sự biến đổi khí hậu toàn cầu gây áp lực ngày một lớn nhằm giảm bớt sự sử dụng nhiên liệu hóa thạch, lợi thế của Toyota sẽ còn tăng thêm nữa. Ngoài việc tạo ra một lợi thế cạnh tranh trong công nghệ hỗn hợp (cái mà Toyota đang cấp phép cho những nhà sản xuất xe hơi khác như Ford và Nissan), tri thức và kinh nghiệm Toyota đã đạt được với phần điện của hệ truyền động hỗn hợp còn đưa nó lên vị thế dẫn đầu về xe điện dùng pin nhiên liệu khi công nghệ đó chín muồi.

---

1 A. Ohnsman, "Toyota gia tăng khuyến mãi để đẩy mạnh doanh thu Prius ở Mỹ lên 50%," Bloomberg, 5 tháng 2 năm 2007.

2 "Toyota sẽ hoàn toàn chuyển sang động cơ hỗn hợp đến năm 2020?" C/Net News Blog, 17 tháng 5 năm 2007; news.com.com/8301-10784_3-9720051-7.html (được truy nhập ngày 4 tháng 9 năm 2007).

Việc tái xác định sự sáng tạo giá trị tại Toyota không tập trung vào những vấn đề các tác nhân liên quan như những cứu cánh tự thân. Mục đích ở đây không phải là theo đuổi những sự nghiệp xã hội và môi trường độc lập với lợi tức kinh tế. Trường hợp đó chỉ đúng nếu công ty hoạt động vì giá trị của các tác nhân liên quan. Thay vì vậy, việc tái xác định sự sáng tạo giá trị là để tiến hành một phương pháp hợp nhất nhằm tìm kiếm những lợi ích có ý nghĩa và bền vững hơn cho một công ty mà mục tiêu của nó là duy trì vị thế đầu ngành trong những thập niên sắp tới.

Nếu Muốn Một Người Bạn, Hãy Nuôi Một Con Chó

Al Dunlap "Cưa xích," con người khét tiếng với thái độ cự tuyệt những quyền lợi của các tác nhân liên quan, thêm vào: "Anh không ở trong thương trường để được yêu thích... Nếu anh muốn một người bạn, hãy nuôi một con chó. Tôi không đánh bạc với số phận; tôi nuôi hai con"[1].

Bất kể những quan điểm như vậy hãy còn phổ biến trong các công ty, trong ý thức của nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các tác nhân liên quan đã đi từ chỗ không có những quả quyết chính đáng về giá trị kinh doanh đến chỗ có một tiếng nói giới hạn chủ yếu tập trung vào việc đảm bảo sự tuân thủ, cho tới giờ đây là những đối tác tạo ra giá trị mà với họ công ty có thể cộng tác vì lợi ích đôi bên. Tư duy trong kinh doanh ngày nay hầu như không còn đồng nhất mà đang thay đổi.

---

[1] Xem A.J. Dunlap với Bob Andelman, *Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great* (New York: Fireside, 1997).

Những lý do cơ bản cho sự mở mang những nhận thức về các tác nhân liên quan như thế bắt nguồn từ trong bối cảnh cạnh tranh mới.

Ann Svendsen, tác giả của *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*[1], *(Tạm dịch: Chiến lược với tác nhân liên quan: Lợi dụng các mối quan hệ cộng tác kinh doanh)* cho rằng 60% giá trị công ty gắn chặt vào những tài sản vô hình như danh tiếng, sự tín nhiệm, tay nghề công nhân, và lòng tin của tác nhân liên quan. Cuộc nghiên cứu của bà chứng thực những khám phá của Baruch Lev, trong tác phẩm đã dẫn[2], rằng những thứ vô hình giờ đây làm nên 70% hoặc hơn giá cổ phần của một công ty. Bất luận con số chính xác là bao nhiêu, có sự nhất trí rằng những thứ vô hình đang trở thành một phần ngày càng quan trọng trong thị giá vốn và tuổi thọ[3]. Theo Svendsen: "Nghiên cứu giờ đây cho thấy rằng các công ty đối xử tốt với công nhân, khách hàng, những nhà cung ứng và những cộng đồng của họ có gấp đôi khả năng để nổi bật về lâu về dài".

Ann Svendsen đã làm một phân biệt hữu ích giữa "sự quản lý tác nhân liên quan" và "sự cộng tác với tác nhân liên quan". Trong dạng quan hệ trước (phân mảnh, và như vậy, gắn với những mục tiêu kinh doanh ngắn hạn, và tập trung vào việc kiểm soát kết quả), các công ty có vẻ tập trung hơn vào kinh doanh nhưng nghịch lý thay tạo ra giá trị thấp hơn từ sự tham gia của các tác nhân liên quan của chúng. Họ quản lý các tác nhân liên quan trong một mô hình kiểm soát theo thứ bậc trong đó quyền lực tương đối quyết định việc công ty hay các tác nhân liên quan của nó đạt được những mục tiêu tương ứng của chúng khi mà một bên

---

1 A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998).

2 Xem ghi chú 2 ở trên.

3 Xem thêm *Invisible Advantage: How Intangibles are Driving Business Performance* của J. Low và P. Cohen Kalafut (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002).

được lợi và bên còn lại thường chịu thiệt. Dưới ánh sáng này, nỗ lực của Monsanto vào cuối những năm 1990 nhằm giới hạn cách thức (và thời điểm) các nông dân có thể sử dụng bắp biến đổi gene và hạt đậu nành Roundup Ready® của nó có thể được coi như một nỗ lực bất thành để quản lý những tác động tiêu dùng và môi trường bằng cách kiểm soát chặt chẽ các kết quả. Đây không phải là quan điểm về các tác nhân liên quan hoặc về mối quan hệ giữa họ với một công ty được ngụ ý trong mô hình giá trị bền vững.

Trong mô hình giá trị bền vững, trọng tâm là việc xây dựng những mối quan hệ và tạo ra những cơ hội cho lợi ích của nhau gắn liền với những mục tiêu kinh doanh lâu dài. Trong những mối quan hệ cộng tác với các tác nhân liên quan, có một sự gắn kết rõ ràng giữa những mục tiêu kinh tế, xã hội, và môi trường vốn đưa đến những sự đổi mới kinh doanh mà nếu không thì có thể đã chẳng xảy ra.

Thách Thức Lãnh Đạo

Giá trị của các tác nhân liên quan thường được quản lý một cách kém cỏi trong các công ty mà nếu ngược lại đã trở thành những nhà công nghiệp hàng đầu thế giới. Có vài nhân tố góp phần vào tình hình này. Một trong số đó là nhận thức thiếu sót về những tác động của công ty trên các tác nhân liên quan và việc những tác động đó đến lượt chúng có thể ảnh hưởng đến giá trị kinh doanh tương lai như thế nào. Trách nhiệm cho những vấn đề xã hội và môi trường bị phân mảnh một cách đặc trưng xuyên suốt tổ chức và thường được phó thác cho những người ngoài ban quản lý nòng cốt. Cuối cùng, các giám đốc phụ trách thường tập trung vào những nhân tố phát sinh giá trị cổ đông trước mắt và coi những vấn đề về các tác nhân liên quan như một sự xao lãng khỏi những mục tiêu kinh doanh của họ.

Những nhân tố trên thường là triệu chứng của cái là chướng ngại then chốt nhất cho việc quản lý hiệu quả giá trị tác nhân liên quan – những tâm thức của chúng ta. Một tư duy lãnh đạo mới mẻ là cần thiết để thâu tóm những mối tương quan hệ thống giữa một công ty và bối cảnh xã hội của nó. Trong tư duy này, mục tiêu không chỉ là việc cạnh tranh với các đối thủ trong ngành, mà còn là việc đáp ứng những kỳ vọng thay đổi của một tập hợp các tác nhân liên quan không ngừng phát triển và khác biệt.

Để đạt được giá trị bền vững đòi hỏi giám đốc điều hành và các nhà lãnh đạo với trách nhiệm lời lỗ coi giá trị tác nhân liên quan là yếu tố cần thiết cho sự phát triển công ty của họ. Rào cản chủ yếu cho việc chấp nhận một tầm nhìn của tác nhân liên quan xuất phát từ tư duy của lãnh đạo, chứ không từ chỗ có tìm được giá trị kinh doanh hay không. Tư duy có thể được hiểu như những hệ thống các niềm tin tiềm ẩn về cá nhân, về những người khác, và thế giới. Cũng giống như những hệ điều hành máy tính cho phép chạy chỉ một số ứng dụng phần mềm nhất định, tư duy của chúng ta điều khiển một phạm vi những chức năng mà chúng ta cần đến để giải quyết vấn đề[1]. Chẳng hạn, nếu một ủy viên ban chấp hành tin rằng nhiệt tình chủ yếu của một tổ chức phi chính phủ là làm thất bại việc kinh doanh của công ty cô, những hành động cô ta nghĩ ra để ứng phó với họ sẽ rất khác với việc nếu cô tin rằng cả hai bên đều đang tận tâm giải quyết một vấn đề chung.

Về phương diện lịch sử, tư duy cần thiết để leo lên vị trí cao nhất của một tập đoàn lớn đã đi ngược lại việc tiếp nhận một tầm nhìn của tác nhân liên quan trong quá trình tạo ra giá trị. Các ủy viên chấp hành đã có xu hướng tập trung một cách hạn hẹp vào

---

[1] Một thảo luận về những mô hình tưởng tượng và sự thay đổi tư duy cần thiết để nhìn thế giới trong một viễn quan hệ thống, xem *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* của P.M. Senge (New York: Currency Doubleday, 1990).

việc cực đại hóa giá trị cổ đông. Họ có những hành động đặc quyền mà thường vô tình làm ngoại hiện những tác động xã hội và môi trường tiêu cực. Họ đã leo lên những vị trí quyền lực của mình chính vì họ có thể tạo ra giá trị cổ đông bằng việc cực đại hóa "những hiệu quả" vốn lái một cách hợp pháp những trạng thái bên ngoài theo hướng khác.

Ý niệm về việc cực đại hóa giá trị của *tất cả* các tác nhân liên quan chủ chốt là vì lợi ích (ít thiết yếu hơn nhiều) cho sự thành công của doanh nghiệp hoàn toàn xa lạ với những gì từng mang lại thành công cho các nhà lãnh đạo trong quá khứ. Thế nhưng sức mạnh của các tác nhân liên quan giờ đây là một thực tế trong môi trường kinh doanh toàn cầu mới mẻ. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thất bại trong việc tiếp nhận một tư duy mới có cơ đặt công ty và sự nghiệp của họ trước rủi ro. Trong bảng 9.1, những khía cạnh chính yếu của tư duy mới được đối chiếu và tương phản với tư duy cũ đang thịnh hành trong nhiều công ty ngày nay.

Có hai động lực mạnh mẽ để tập thể lãnh đạo hòa nhập một tầm nhìn của tác nhân liên quan vào mọi việc mà công ty làm. Động lực thứ nhất là **nỗi đau**, vốn thường là cái thu hút sự chú ý hàng đầu. DuPont đã huy động những nỗ lực bền vững của nó vào năm 1988 sau khi các nhà hoạt động của tổ chức Hòa Bình Xanh trèo lên tường một nhà máy của nó và giăng một biểu ngữ khổng lồ "DuPont Kẻ Gây Ô Nhiễm Số Một" đối diện với đường quốc lộ có hàng ngàn người qua lại. Giám đốc điều hành của DuPont Chad Holliday nhớ lại sự kiện đó như là một tia lửa phát động quá trình làm sạch những hoạt động của nó. Hoạt động của giới truyền thông về vụ dầu Brent Spar năm 1995 sau nỗ lực thất bại của Shell nhằm lắp đặt một dàn khoan dầu ở Bắc Hải là một tiếng chuông báo thức tương tự cho ban quản lý cấp cao của nó.

Tư duy cũ về giá trị tác nhân liên quan	Tư duy mới về giá trị tác nhân liên quan
Đó không phải là một vấn đề kinh doanh cốt lõi	Đó là một phần của mục tiêu kinh doanh cốt lõi
Đó là một trung tâm hao phí	Đó là một nguồn đổi mới, lợi ích và phát triển
Nó hạn chế sự thay đổi về lượng (những sự giảm bớt chi phí hoặc gia tăng sản phẩm không đáng kể)	Nó tạo ra sự thay đổi đột phá và những nước đi làm thay đổi ván cờ
Nó là một dự án dành cho các chuyên gia EHS	"Tôi sở hữu nó"
Tôi là một nạn nhân (của truyền thông, các tổ chức phi chính phủ...)	Tôi có trách nhiệm với những nhận thức của tác nhân liên quan
Tôi xử trí nó nếu tôi bắt buộc phải thế	Tôi chọn nó vì tôi nhìn thấy giá trị của nó
Nó là cuộc chiến giữa chúng tôi và họ (công ty chống lại các tác nhân liên quan)	Nó là chúng tôi và họ
Không thuộc về những kết quả tài chính ngắn hạn	Lợi tức có thể đến chưa đầy một năm; những kết quả ngắn hạn và dài hạn đều cần thiết
Đó là một vấn đề đơn lẻ	Đó là một cơ hội toàn hệ thống

BẢNG 9.1 **Sự Lãnh Đạo "Kiểu Cũ" So Với "Kiểu Mới"**

Động lực thứ hai là một **viễn kiến** hấp dẫn bao trùm sự đóng góp xã hội của công ty. Các công ty với những giám đốc điều hành đích thân tán thành một viễn kiến cho sự bền vững trong đó có Ray Anderson tại Interface, Patrick Cescau tại Unilever, và Rick George tại Suncor.

Trong những trường hợp khác, một tư duy về tác nhân liên quan xuất hiện bên ngoài nền văn hóa và cung cách lịch sử trong việc làm kinh doanh của công ty. Sự tập trung nhiệt tình của Toyota vào tính hiệu quả và việc loại bỏ rác thải cho phép nó tiếp nhận sự bền vững môi trường như một sự mở rộng tự nhiên của tư duy kinh doanh hiện thời của mình. Bằng việc xây dựng trên cái gì là tốt nhất trong nền văn hóa và mô hình kinh doanh hiện thời của công ty, rủi ro của sự thích ứng chậm chạp hoặc bị đào thải được hạ thấp.

Các nhà lãnh đạo nào tỏ ra lão luyện trong việc vận động các tổ chức của họ thì lay động được tình cảm cũng như trí tuệ của mọi người. Một tư duy về giá trị tác nhân liên quan đòi hỏi một khả năng kết nối với người khác và thông cảm. Những nhận thức về trách nhiệm giải trình, sự tín nhiệm, và danh tiếng xuất phát từ khả năng thực hiện được các giá trị của bản thân công ty. Các công ty như SC Johnson, Timberland, và Novo Nordisk có những nền văn hóa nêu bật thành công các mối quan hệ mật thiết giữa công nhân và tác nhân liên quan trong lĩnh vực. Enron, với cam kết có đầu óc của nó với các nguyên tắc đạo đức nhưng thất bại không thể thực hiện chúng, là một phản thí dụ hoàn hảo. Ở một chừng mực nào đó, Enron và những thí dụ khác giống như nó là những kẻ thất bại trong liên hệ tình cảm với thế giới quanh chúng.

Tiến trình quản lý tác nhân liên quan mô tả ở mục sau tùy thuộc vào sự lãnh đạo vốn sẵn sàng và có khả năng thay đổi tâm

thức chủ đạo của tổ chức. Không nhất thiết là mỗi một công nhân đều phải trung thành với một tầm nhìn của tác nhân liên quan, nhưng rủi ro thất bại tăng lên đáng kể nếu giám đốc điều hành và những quan chức cao cấp chủ chốt không tích cực thúc đẩy điều đó.

Việc tạo ra giá trị bền vững đòi hỏi những năng lực tài chính, chiến lược, và đánh giá đặc biệt để hợp nhất những tác động của tác nhân liên quan vào khả năng sản sinh giá trị của một công ty. Dựa vào những kinh nghiệm của các nhà công nghiệp hàng đầu thế giới vốn đã tiếp nhận một cách tiếp cận giá trị bền vững, những năng lực này rơi vào tám quy tắc mô tả trong chương 10. Bộ công cụ sau được kết cấu để giúp các công ty vượt lên trong việc sáng tạo giá trị bền vững. Tám quy tắc cũng có thể dễ dàng ăn khớp với những tiến trình quản lý thay đổi được thiết kế để giúp các công ty xử trí với sự thay đổi gián đoạn. Ở chương 11, tám nguyên tắc được diễn đạt lại dưới dạng sự quản lý thay đổi cho những tổ chức lớn phức tạp.

10

Tám Quy Tắc

Các công ty hàng đầu đang tìm kiếm những kỹ năng chiến lược và tổ chức mới cần thiết để hợp nhất những lý do của tác nhân liên quan vào khả năng tạo ra giá trị của những tổ chức của họ. Giờ đây tồn tại những năng lực quản lý tinh vi để quản lý giá trị cổ đông, từ việc đánh giá những cơ hội đầu tư sử dụng Giá trị Kinh tế Bổ sung (EVA), cho đến việc đánh giá sự thay đổi những ưu tiên của khách hàng sử dụng những bản đồ đa diện dựa trên các thuộc tính sản phẩm hỗn hợp. Tuy nhiên, những năng lực để quản lý giá trị tác nhân liên quan một cách sao cho hợp nhất những vấn đề môi trường và xã hội vào những quyết định kinh doanh cốt lõi vẫn còn là một lĩnh vực xa lạ trong một vài công ty.

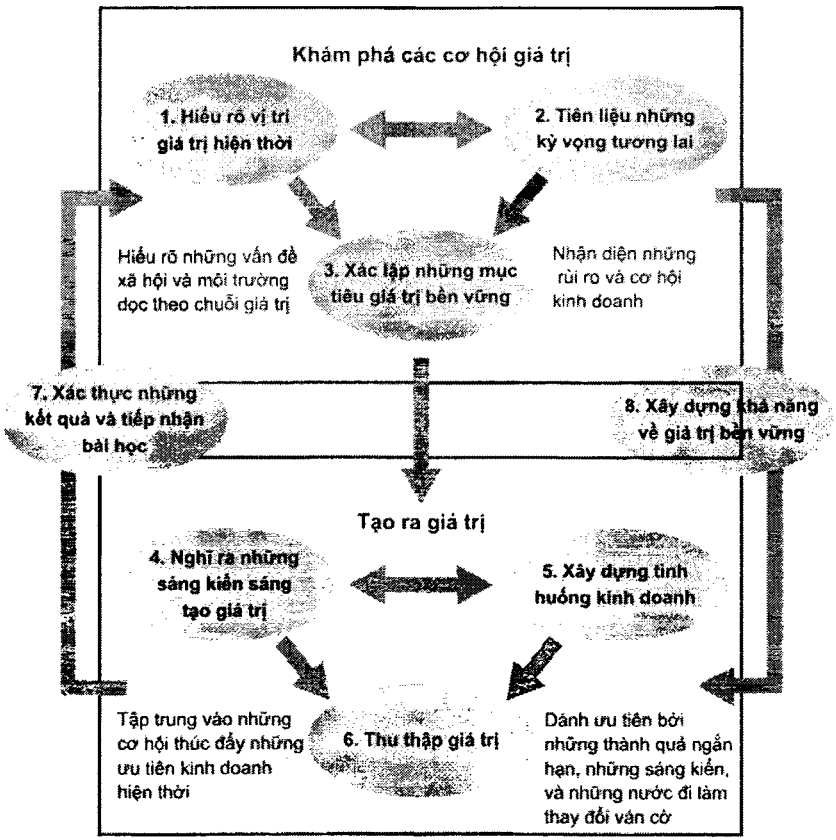
Bảng 10.1 tóm lược tám quy tắc vốn hình thành những năng lực cốt lõi cần có để tạo ra giá trị bền vững. Cả tám quy tắc đều thiết yếu cho việc đạt được mục tiêu và phải được xem xét như những phần của một tiến trình đầy đủ. Tám quy tắc được hợp nhất vào một quy trình quản lý mà các cán bộ điều hành có thể sử dụng trong các tổ chức của họ để khám phá và tạo ra giá trị bền vững

Quy tắc	Các thuộc tính then chốt
1 Hiểu rõ vị trí giá trị hiện thời	Hiểu công ty đang tạo ra hay hủy hoại giá trị tác nhân liên quan ở chỗ nào và như thế nào – và đâu là ý nghĩa của nó về mặt những rủi ro và cơ hội kinh doanh
2 Tiên liệu những kỳ vọng tương lai	Theo dõi những vấn đề nảy sinh và những lợi ích cho các tác nhân liên quan – và đâu là ý nghĩa đối với những rủi ro và cơ hội kinh doanh tương lai
3 Xác lập những mục tiêu giá trị bền vững	Lập một mục đích chiến lược nhằm tạo ra giá trị kinh doanh mới dựa vào việc giảm bớt những tác động tiêu cực và/hoặc tăng cường những tác động tích cực với các tác nhân liên quan chủ chốt
4 Nghĩ ra những sáng kiến sáng tạo giá trị	Nhận diện những cơ hội sáng tạo giá trị vốn nâng cao thành tích tài chính lẫn xã hội
5 Xây dựng tình huống kinh doanh	Xây dựng một tình huống kinh doanh hấp dẫn. Tranh thủ những nguồn lực và sự trợ giúp cần thiết để thúc đẩy những sáng kiến sáng tạo giá trị
6 Thu thập giá trị	Đánh giá những yêu cầu để tiến hành thành công những sáng kiến
7 Xác thực những kết quả và tiếp nhận bài học	Đánh giá tiến bộ. Phát triển những thước đo giá trị tác nhân liên quan và cách thức nó chuyển thành giá trị cổ đông
8 Xây dựng khả năng của tổ chức về giá trị bền vững	Phát triển những năng lực tư duy, quản lý, và những kỹ năng cần để đạt được giá trị cổ đông và giá trị tác nhân liên quan

BẢNG 10.1 **Tám Quy Tắc Của Giá Trị Bền Vững**

Nguồn: Phỏng theo *The Sustainable Company* của Chris Laszlo. Bản quyền năm 2005 của tác giả. In lại với sự cho phép của Island Press, Washington D.C.

trong một cách tiếp cận từng bước một. Sáu quy tắc được tổ chức thành hai quá trình con ("khám phá những cơ hội giá trị" và "tạo ra giá trị") với quy tắc thứ bảy phục vụ như một vòng lặp hồi tiếp từ quá trình con này đến quá trình con kia. Thứ tám là một siêu quy tắc với dụng ý tăng cường khả năng tạo ra giá trị bền vững qua thời gian của tổ chức.



HÌNH 10.1 Tám quy tắc của giá trị bền vững

Nguồn: Phỏng theo *The Sustainable Company* của Chris Laszlo. Bản quyền năm 2005 của tác giả. In lại với sự cho phép của Island Press, Washington D.C.

Sự tinh thông tám quy tắc này là then chốt để thành công trong môi trường cạnh tranh nhiều tác nhân liên quan.

Những năng lực cần để *nhận diện* những cơ hội giá trị bền vững và những năng lực cần để *thực hiện* những hành động nắm bắt những cơ hội đó là rất khác nhau. Nhiều công ty có một tập hợp này hoặc tập hợp kia nhưng không có cả hai. Sự thiếu hụt nơi một trong hai phạm vi đó sẽ ngăn trở kết quả như ý. Quy tắc 7 và 8 là những yếu tố gia tốc trong quá trình sáng tạo giá trị bền vững; chúng có thể tạo nên sự khác biệt giữa một công ty có những thành công không thường xuyên trong phạm vi này và một công ty luôn luôn dẫn đầu.

Tám Quy Tắc

1. Thiết lập một sự đánh giá giá trị sơ khởi của những hoạt động kinh doanh hiện thời, bao gồm giá trị được tạo ra hoặc bị hủy hoại với các tác nhân liên quan chủ chốt.
2. Tạo ra một tầm nhìn chung về những kỳ vọng tương lai của tác nhân liên quan và điều này có ý nghĩa thế nào xét về mặt những cơ hội và rủi ro kinh doanh.
3. Xác lập mục đích chiến lược và đặt định mục tiêu cho việc tạo ra giá trị cổ đông trong khi giảm bớt những tác động tiêu cực và/hoặc tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan.
4. Nghĩ ra những sáng kiến giá trị bền vững với sự tham gia trực tiếp của quản lý nghiệp vụ.
5. Phát triển một tình huống kinh doanh nghiêm ngặt về tài chính cho những sáng kiến bao gồm những nguồn lực cần thiết và hệ số thu nhập trên đầu tư theo ước tính.
6. Tiến hành những sáng kiến để thu thập giá trị.
7. Chứng thực những kết quả và tiếp thu những bài học đã học.

8. Xuyên suốt quá trình, xây dựng những năng lực và kỹ năng tổ chức cần thiết để đánh giá và thu thập giá trị bền vững.

Áp Dụng Tám Quy Tắc

Cách thức những công ty hàng đầu vận dụng tám quy tắc khác biệt nhau nhiều – trong một vài trường hợp, nỗ lực có thể bắt đầu với một sáng kiến duy nhất lãnh đạo bởi những người bênh vực sự bền vững trong một đơn vị kinh doanh; trong những trường hợp khác, giám đốc điều hành tham gia vào toàn bộ tổ chức, như trường hợp của Lee Scott tại Wal-Mart và Jeffrey Immelt tại General Electric. Quy mô là một chỉ báo thành công ít quan trọng hơn nhiều so với sự thâu gồm các quy tắc và sự dự phần của tất cả các tác nhân liên quan chủ yếu trong một cách tiếp cận toàn hệ thống.

Các công ty có thể bắt đầu với bất kỳ cái nào trong tám quy tắc miễn sao rốt cuộc tất cả đều được bao gồm.

Hãy xem xét thí dụ về một nhà sản xuất hóa chất cung cấp thuốc nhuộm cho công nghiệp dệt để nhuộm vải cotton và tơ nhân tạo. Công ty này có thể không có một kế hoạch được cân nhắc thấu đáo để tạo ra giá trị bền vững. Nó có thể không có hoặc thậm chí không muốn có một đánh giá sơ khởi về những tác động đến tác nhân liên quan hiện thời của mình. Trên thực tế, nó có thể tỏ thái độ tự vệ về những phạm vi hoạt động này, và ban quản lý cấp cao có thể phản đối bất kỳ nỗ lực nào nhằm bao gồm những vấn đề tác nhân liên quan.

Sự tạo ra giá trị bền vững trong công ty này có thể bắt đầu với việc nghĩ ra một sáng kiến sáng tạo giá trị cụ thể (quy tắc 4). Một nhóm R&D của công ty phát triển một phân tử mới làm gia

tăng chất lượng (tốc độ kết dính cao hơn, bền màu hơn) và hạ thấp những tác động môi trường cho các khách hàng dệt bằng việc giảm lượng thuốc nhuộm uổng phí và những hóa chất phụ của chúng. Trong những cuộc thử nghiệm thị trường đầu tiên, thị phần và lợi nhuận gia tăng đã thu hút sự chú ý của ban quản lý cấp cao đến những tiêu chí mua mới mẻ của khách hàng (quy tắc 2): những công ty dệt bỗng nhiên mua thuốc nhuộm trên cơ sở giá cả, chất lượng, *và* những tác động môi trường để đối phó với những chi phí xử lý nước thải tăng vùn vụt. Hơn nữa, người tiêu dùng của các công ty dệt ấy lại đang bắt đầu mua những thành phẩm dệt dùng những tiêu chí thành tích môi trường và xã hội này. Vị thế hiện tại của công ty (quy tắc 1) giờ đây được đánh giá theo những kỳ vọng mới nổi của thị trường về thành tích môi trường và xã hội.

Với động lực của một sáng kiến thành công vốn giúp chứng tỏ tình huống kinh doanh (quy tắc 5) trong một đơn vị kinh doanh của công ty, các giám đốc từ nhiều lĩnh vực (tiếp thị, tài chính, sản xuất) bị thu hút vào. Thành công ban đầu của một phân tử thuốc nhuộm có lợi cho môi trường được tiếp tục bởi những nỗ lực cấp công ty vốn dấn thân vào tổ chức lớn hơn trong việc triển khai một mục đích giá trị bền vững và những mục tiêu chiến lược cụ thể cho công ty nói chung (quy tắc 3). Một "nhóm bênh vực giá trị bền vững" liên chức năng bấy giờ cùng cộng tác với các giám đốc đơn vị kinh doanh chịu trách nhiệm thu thập giá trị bền vững (quy tắc 6) qua những sản phẩm và dịch vụ thêm vào dựa trên những thuộc tính môi trường hoặc xã hội. Ban giám đốc tài chính để hết tâm trí vào việc đánh giá tiến độ và xác nhận những kết quả (quy tắc 7). Một khi có được những kết quả tài chính rõ rệt, Hội đồng đầu tư vào việc xây dựng năng lực giá trị bền vững trong những bộ phận khác nhau của tổ chức (quy tắc 8). Chính vào lúc này mà công ty và các đối tác trong chuỗi cung cấp của nó bắt đầu biến đổi thành một hệ thống bền vững về phương diện kinh tế, xã hội, và môi trường.

Tám quy tắc, như một tập hợp gắn kết những năng lực, cung cấp những cơ hội thuận lợi và xác đáng nhất để thành công trong việc tạo ra giá trị bền vững. Phần còn lại của chương này trình bày mỗi quy tắc, những bộ công cụ cần thiết và, trong nhiều trường hợp, những thí dụ về một hoặc nhiều công ty hàng đầu đang áp dụng những bộ công cụ này.

Quy Tắc 1: Hiểu Rõ Vị Trí Giá Trị Hiện Thời

Hiểu vị trí hiện thời nghĩa là có thể xác định giá trị được tạo ra hoặc bị hủy hoại bởi công ty. Điều này đòi hỏi một sự đánh giá những tác động môi trường và xã hội trên các tác nhân liên quan của nó và sự thấu hiểu cách thức những tác động này dẫn đến việc tạo ra hoặc hủy hoại giá trị.

Bản đồ giá trị tác nhân liên quan/cổ đông thể hiện trong hình 9.1 là một công cụ chủ yếu trong bước đánh giá này. Chỉ những công ty đang hoạt động ở góc phần tư phía trên bên phải, vốn tạo ra giá trị cho các cổ đông của họ mà không phải chuyển hóa nó từ các tác nhân liên quan khác, mới có một mô hình kinh doanh bền vững thật sự. Sự đánh giá nên bao gồm phạm vi mà những sáng kiến môi trường và xã hội hiện thời cộng thêm giá trị vào *cho cả hai* kích thước. Những sáng kiến ấy tạo ra giá trị nào cho các cổ đông *và* tác nhân liên quan?

Các công ty có thể đưa việc kinh doanh của họ (bằng sản phẩm, quy trình, đơn vị kinh doanh, hoặc vùng địa lý) lên bản đồ này một khi họ có sự thấu hiểu về những kích thước cổ đông và tác nhân liên quan cho mỗi trường hợp. Bản đồ này đặc biệt hữu dụng trong việc lần theo những thay đổi qua thời gian và trong việc so sánh những lựa chọn kinh doanh.

Thức Nhận Về Giá Trị Bền Vững

Chỉ khi những sáng kiến môi trường và xã hội được nhận thức như những thứ đóng góp giá trị cho doanh nghiệp thì chúng mới được hợp nhất hiệu quả bởi các cổ đông.

Chỉ khi những sáng kiến kinh doanh được nhận thức như những thứ đóng góp giá trị cho xã hội thì sự theo đuổi lợi nhuận mới được hoàn toàn ủng hộ bởi các tác nhân liên quan.

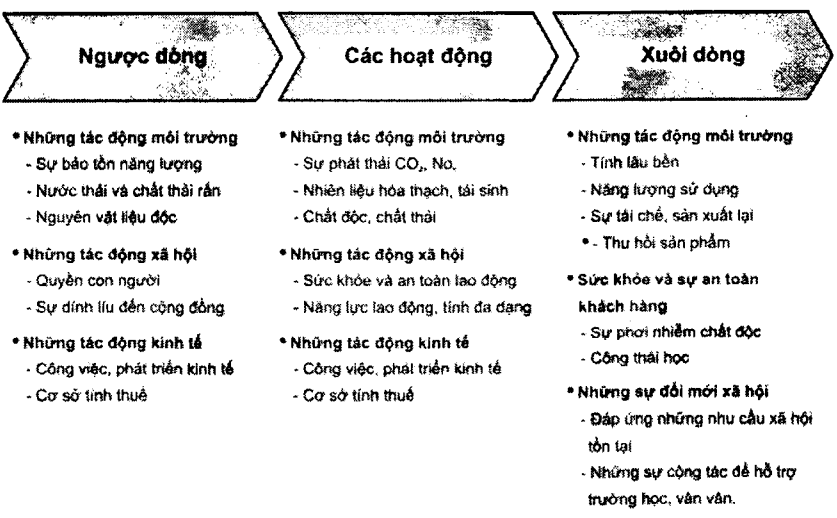
Trên đây là hai điều kiện xảy ra đồng thời duy nhất ở trong góc phần tư phía trên bên tay phải của hình 9.1.

Đánh Giá Những Tác Động Đến Tác Nhân Liên Quan

Trong quy tắc 1, các giám đốc xem xét đến những tác động môi trường, xã hội, và kinh tế của doanh nghiệp lên các tác nhân liên quan chủ chốt bên cạnh chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị nên bao gồm không chỉ những hoạt động bổ sung giá trị thực hiện bởi đơn vị kinh doanh đang đánh giá. Nó nên thể hiện toàn bộ vòng đời của sản phẩm từ khâu nguyên liệu thô cho đến thanh lý sản phẩm. Điều này đòi hỏi sự hiểu biết – vốn thường thiếu sót – về những hoạt động và những đầu thủ. Các giám đốc nghiệp vụ trong những công ty bán lẻ, chẳng hạn, cộng tác chặt chẽ với các đại lý nhưng ít có ý thức về những hoạt động bổ sung giá trị ngược dòng từ đại lý. Một giám đốc nghiệp vụ về áo quần vải cotton hẳn không có nhiều lý do để biết tới những hoạt động bổ sung giá trị của việc trồng bông vải và những tác động môi trường từ sự tưới tiêu đơn canh thông thường với các loại thuốc trừ sâu tổng hợp.

Tình hình này là tiêu biểu trong rất nhiều khu vực: giá trị tác nhân liên quan được tạo ra hoặc bị hủy hoại bởi các nhà cung ứng của một công ty (hoặc những nhà cung ứng của những nhà cung ứng của nó) có thể ít được các giám đốc công ty thấu hiểu, trong khi những tác động môi trường và xã hội trong việc sử dụng và loại bỏ sản phẩm được coi như trách nhiệm của khách hàng hoặc người dùng cuối.

Sự đánh giá tác động nên bao gồm những tác nhân liên quan mà theo truyền thống bị coi như kẻ cản trở hoặc ngoại cuộc, nhưng điều này không đồng nghĩa với việc cố làm hài lòng mọi cá nhân hoặc nhóm – thực vậy, những sự nhượng bộ và không hài lòng của một hay nhiều nhóm là một thực tế ngày càng hiển nhiên trong những môi trường kinh doanh phức tạp hôm nay.



HÌNH 10.2 **Đánh Giá Những Tác Động Bên Cạnh Chuỗi Giá Trị**

Hình 10.2 cho thấy những tác động môi trường, xã hội, và kinh tế bên cạnh một chuỗi giá trị đầy đủ bao gồm những hoạt động của chính công ty cũng như hoạt động của các nhà cung cấp của nó (ngược dòng) và các khách hàng/người dùng cuối (xuôi dòng). Quy tắc 1 đòi hỏi các giám đốc hiểu rõ những loại tác động đến tác nhân liên quan này bên cạnh chuỗi giá trị đầy đủ (từ đầu đến cuối) của đơn vị kinh doanh của họ.

Để đánh giá những tác động bên cạnh chuỗi giá trị, các giám đốc dựa vào những dữ liệu từ các hệ thống quản lý nội bộ. Những cuộc đối thoại có tổ chức với các tác nhân liên quan, như những cuộc hội thảo tư vấn cộng đồng, có thể bổ sung những viễn kiến quý giá từ bên ngoài. Những nguồn thông tin này có thể phù hợp với những vấn đề môi trường và xã hội đặc biệt của một công ty. Chúng cung cấp một vạch ranh giới để đánh giá những tác động đến tác nhân liên quan bên cạnh chuỗi giá trị.

Tuy nhiên, những nguồn này thường là không đủ. Để phán đoán những kỳ vọng của thị trường về thành tích tác nhân liên quan và xác định cái gì có thể đang thiếu trong góc độ sự tuân thủ nội bộ, các công ty hàng đầu đang quay sang những tiêu chuẩn thành tích tác nhân liên quan bên ngoài vốn ngày càng đưa tới cùng sự chính xác và khách quan như những tiêu chuẩn tài chính. Giống như những tiêu chuẩn tài chính, chúng có thể là đối tượng để giải thích (và giải thích sai như trong trường hợp Enron), nhưng chúng đang quy tụ về một tập hợp chung các tiêu chuẩn đánh giá, theo ngành nghề, về những ý nghĩa trong việc tạo ra hoặc hủy hoại giá trị cho các tác nhân liên quan. Nên nhớ rằng có thể có những khác biệt quan trọng nơi những kỳ vọng của tác nhân liên quan giữa những nền kinh tế phát triển và đang phát triển. Chẳng hạn, ở Anh, các tháp điện thoại di động được một vài nhà hoạt động xã hội coi là đang hủy hoại giá trị đối với các cư dân lân cận vốn lo ngại về

bức xạ điện từ (EMF), trong khi ở châu Phi các tháp điện thoại di động được nhìn nhận như một biểu tượng của sự tiến bộ trong bối cảnh mà sự phát triển kinh tế là quan trọng hơn nhiều so với những gì có thể được coi như một tác động sức khỏe thứ yếu.

Những nguồn chỉ báo chính về thành tích bên ngoài của giá trị tác nhân liên quan được liệt kê như sau:

- Những cơ cấu tường trình và những tiêu chuẩn thành tích toàn cầu như Sáng kiến Tường thuật Toàn cầu[1] và Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hiệp Quốc[2] trong đó các công ty toàn cầu trọng yếu (và các công ty cỡ vừa và nhỏ về sau này) đã ký kết.
- Những thước đo bền vững từ những thị trường vốn, được phát triển bởi các nhà quản lý tài sản như SAM Group và các cơ quan xếp hạng *các quỹ tài chính có trách nhiệm xã hội* (SRI) như Innovest ở Hoa Kỳ và Vigeo ở Pháp và Bỉ.
- Những thước đo công nghiệp chẳng hạn được đưa ra bởi Sáng kiến Quản lý Môi trường Toàn cầu (GEMI), Hội đồng Hóa học Hoa Kỳ và Chương trình Chăm sóc Có trách nhiệm của nó, và Sáng kiến Lâm nghiệp Bền vững (SFI).

Những nguồn bên ngoài này cung cấp những thước đo thành tích môi trường và xã hội hoặc, trong một vài trường hợp như Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hiệp Quốc, những nguyên tắc và đường lối chỉ đạo theo đó các thước đo được thiết kế, cũng như một mức độ khách quan vốn thường thiếu vắng trong những hệ thống quản lý nội bộ hoặc sự đối thoại trực tiếp với các nhóm liên đới.

Các cơ quan xếp hạng SRI đặc biệt có hiệu quả trong việc phát triển những tiêu chí tác nhân liên quan tương liên với giá trị

---

[1] Xem www.globalreporting.org

[2] Xem www.unglobalcompact.org

cổ đông, dựa trên nhu cầu phục vụ các nhà quản lý quỹ và những người khác trong cộng đồng tài chính. Những thước đo thành tích của Innovest, chẳng hạn, được thiết kế mà không có sự bênh vực xã hội và môi trường một cách công khai, không có sự thiên kiến từ bất kỳ cá nhân hoặc công ty nào, và một khả năng thấp của việc bất kỳ tổ chức phi chính phủ nào có thể ảnh hưởng thái quá đến các thước đo được sử dụng. Innovest dùng sự mô hình hóa toán kinh tế tinh vi để xác định những thước đo môi trường và sự bền vững nào có tương quan về mặt thống kê với thành tích tài chính. Với hàng trăm thước đo thành tích đáp ứng mỗi khu vực nó nghiên cứu, Innovest cung cấp một mức độ khách quan và đặc trưng cần kíp cho giá trị tác nhân liên quan. Trong khu vực xe hơi, chẳng hạn, Innovest đánh giá các nhà sản xuất xe hơi lớn dùng những chỉ dấu như các tiêu chuẩn Tiết kiệm Nhiên liệu Bình quân Công ty (CAFE), tỉ lệ phần trăm xe hơi so với xe tải nhẹ, khả năng tái chế của xe, số dự án xe lai tạo và dùng pin nhiên liệu, và liệu công ty có sử dụng những yếu tố thành tích môi trường để đền bù vào các hoạt động quản trị của nó không.

Tất nhiên, những tiêu chuẩn bên ngoài có thể (và nên) được sử dụng phối hợp với một hay nhiều hệ thống nội bộ về đánh giá thành tích. Thách thức dành cho nhiều công ty là phát triển một phương pháp có cân nhắc để xác định cái gì là quan trọng cho các tác nhân liên quan của họ theo những cách thức sao cho cũng có ý nghĩa với việc kinh doanh của họ. Không hề có một phương pháp phù-hợp-với-tất-cả, và giá trị tác nhân liên quan vì vậy được đánh giá tốt nhất khi sử dụng một bộ thước đo được hiệu chỉnh thích hợp với hoàn cảnh và tình hình kinh doanh riêng biệt của công ty.

Sau đây là vài khía cạnh để xem xét trong việc đánh giá những tác động đến tác nhân liên quan:

1. Tính nghiêm trọng của những tác động
   - Mức độ thiệt hại theo các hạng mục môi trường (nước, không khí, đất, các nguồn tài nguyên thiên nhiên, sự biến đổi khí hậu, đa dạng sinh học).
   - Thiệt hại theo các hạng mục xã hội (điều kiện lao động, lương công bằng, các cộng đồng địa phương, nhân quyền).
   - Sự tổn thương cảm nhận bởi các nhóm liên đới (khách hàng, các nhà cung cấp, các đối tác kinh doanh).

2. Vị trí của những tác động
   - Những tác động nằm ở đâu bên cạnh chuỗi giá trị mở rộng?
   - Những đấu thủ chịu trách nhiệm cho những tác động nằm ở đâu bên cạnh chuỗi giá trị (người sản xuất nguyên liệu thô, nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối, người dùng cuối)?

3. Hệ lụy của những tác động?
   - Việc kinh doanh (tiền phạt, các chi phí, danh tiếng, thiệt hại thị phần, quy định).
   - Những chuẩn mực đạo đức được cảm nhận.

4. Nguyên nhân của những tác động (các chính sách, các thông lệ, thiết kế quy trình, thiết kế sản phẩm, đầu vào, giai đoạn cuối đời sản phẩm).

Trong việc xác định tính nghiêm trọng của những tác động đến tác nhân liên quan, thật ý nghĩa để các công ty xem xét những tác động của những sản phẩm và hoạt động của họ bằng *những tiêu chuẩn tuyệt đối* và *tương đối so với các công ty đồng cấp.* Những tiêu chuẩn tuyệt đối là những tiêu chuẩn đáp ứng những thử thách

khoa học vì hạnh phúc của các bên liên quan. Chẳng hạn, trong trường hợp điện thoại di động, tiêu chuẩn bức xạ tần số sóng vô tuyến ANSI/IEEE[1] cho công chúng là 0,57 mW/cm^2 (miliwat trên xentimet vuông). Tiêu chuẩn này dựa vào một nghiên cứu khoa học rộng rãi về tác dụng sinh học của sự hấp thu sóng vô tuyến trên con người. Những tiêu chuẩn tương đối là những tiêu chuẩn so sánh giá trị tác nhân liên quan được tạo ra hoặc bị hủy hoại bởi công ty, với các công ty khác trong cùng khu vực. Các nhà sản xuất điện thoại di động cung cấp một vài mô hình máy cầm tay có mức bức xạ tần số vô tuyến thấp hơn những mô hình khác.

Các công ty trong ngành công nghiệp luyện kim và mạ điện tạo ra những phó phẩm kim loại nặng vốn có độc tính cao đối với các tế bào con người. Những công ty này khó lòng tạo ra cái gì ngoài những tác động tiêu cực đến môi trường theo những tiêu chuẩn tuyệt đối về sự bền vững, nhưng thành tích của một công ty riêng lẻ có thể vượt xa mức trung bình trong công nghiệp mạ điện nhờ sự áp dụng những quy trình khép kín và sở trường về hoạt động tái xử lý chất thải. Khi những tác động đến tác nhân liên quan là chưa đủ theo nghĩa tuyệt đối nhưng vượt qua những công ty ngang hàng, chúng có thể biến đổi thành giá trị cổ đông thêm vào vì lợi thế thành tích tương đối của chúng.

Việc tiến hành một sự đánh giá giá trị tác nhân liên quan hiệu quả sẽ đưa đến nhận diện những vấn đề tác nhân liên quan và sự am hiểu hơn về cách thức công ty tác động đến những vấn đề và quyền lợi các tác nhân liên quan ấy.

Ma trận ví dụ trình bày trong Bảng 10.2 là một công cụ hữu dụng cho sự đánh giá này. Các quản trị viên cao cấp có thể sử dụng tập hợp ví dụ trên để trả lời ba câu hỏi then chốt, tương ứng với ba cột trong bảng:

---

[1] Viện Tiêu chuẩn Quốc gia Hoa Kỳ và Học viện Kỹ sư Điện và Điện tử.

1. Các tác nhân liên quan quan trọng nhất của chúng ta là những ai?
2. Những lợi ích và vấn đề riêng biệt của mỗi nhóm liên đới liên quan đến những hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì?
3. Chúng ta tác động thế nào đến nhóm liên đới này và đặc biệt chúng ta đang hủy hoại giá trị của nó ở chỗ nào?

Độc giả có thể điền vào tập hợp ví dụ đó cho việc kinh doanh của mình.

Những Thách Thức

- Giá trị tác nhân liên quan thường phức tạp để đo lường hơn so với giá trị cổ đông. Nó đòi hỏi khả năng đánh giá những nhận thức và xử trí với sự hài lòng mang nhiều cảm tính. Sự đối thoại có thể làm tiến triển sự đánh giá và giảm bớt sự hài lòng cảm tính.
- Một vài nhóm liên đới có thể có những lập trường đối nghịch với các tác nhân liên quan khác. Các giám đốc cần chấp nhận rằng một hay nhiều nhóm liên đới có thể luôn không thỏa mãn với những gì công ty đang làm.
- Các giám đốc cần có khả năng làm việc ăn ý với các bên liên đới chủ chốt của công ty bao lâu những nhóm này có thiện chí xây dựng. Nên né tránh các tác nhân liên quan nào làm việc với ý đồ xấu hoặc chỉ toan tính gây hại cho công ty sau khi công ty đã dốc hết thiện chí lôi kéo họ vào việc tìm kiếm điểm tương đồng.
- Tạo ra sự cam kết nội bộ đối với khái niệm giá trị tác nhân liên quan, và một sự sẵn lòng đầu tư thời gian và công sức của ban quản lý cấp cao để học hỏi cách thức đánh giá giá trị tác nhân liên quan.

Các tác nhân liên quan	Những vấn đề và lợi ích	Những tác động của nhà sản xuất lên các vấn đề và lợi ích của tác nhân liên quan
Khách hàng máy tính cá nhân và điện thoại di động	• Mong muốn có sản phẩm mới nhất & bận tâm về môi trường	*Sự hủy hoại giá trị bởi các nhà sản xuất:* • Các nhà cung cấp hiện thời cần một sự thỏa hiệp với khách hàng: hoặc có được sản phẩm mới nhất hoặc có trách nhiệm với môi trường • Không sản phẩm nào đưa ra cho phép người sử dụng đáp ứng đồng thời cả hai yêu cầu
Các tổ chức phi chính phủ chẳng hạn tổ chức Silicon Valley Toxics Coalition	• Sử dụng nguyên liệu thô không thể tái chế và độc hại trong các thiết bị điện tử • Sự gia tăng rác điện tử • Muốn nhìn thấy sự tái sử dụng trong các cộng đồng thu nhập thấp	*Sự hủy hoại giá trị bởi các nhà sản xuất:* • Nguyên liệu độc hại vẫn được sử dụng (không tuân thủ RoHS) • Thiếu những chính sách tái chế và tái sử dụng có hệ thống • Những sản phẩm không dùng được cả đời hoặc không thể tái sử dụng
Các cộng đồng địa phương	• Môi trường sạch sẽ và lành mạnh (không khí, nước, đất) • Sự tiếp cận những sản phẩm cải tạo chi phí thấp trong các cộng đồng thu nhập thấp	*Sự hủy hoại giá trị bởi các nhà sản xuất:* • Những phương tiện độc hại trong các bãi rác; ô nhiễm đất và nước • Thiếu sự vươn xa một cách hệ thống đến những thị trường thu nhập thấp
Cơ quan điều tiết và chính phủ	• Sự tuân thủ các tiêu chuẩn như WEEE và RoHS • Sự bảo vệ tích cực môi trường và những thói quen tái sử dụng/tái chế	*Sự hủy hoại giá trị bởi các nhà sản xuất:* • Sự không tuân thủ diễn ra bên ngoài các thị trường Hoa Kỳ/Châu Âu • Thiếu sự cộng tác với các cơ quan điều tiết nhằm khuyến khích những thói quen tái sử dụng/tái chế
Những công nhân của các nhà sản xuất máy tính cá nhân và điện thoại di động	• Hình ảnh thương hiệu • Sự đánh mất động lực do ý thức của sự góp phần làm hại môi trường • Mong muốn ra sức vì nhãn hiệu nhân lực được tuyển chọn	*Sự hủy hoại giá trị bởi các nhà sản xuất:* • Những chính sách CSR của công ty không nhắm tới những vấn đề thực tế • Các công ty không thực hiện lời hứa

BẢNG 10.2 Tập hợp ví dụ về các vấn đề/tác động đến tác nhân liên quan – việc tái chế và tái sử dụng máy tính cá nhân và điện thoại di động

CSR = trách nhiệm xã hội của tập đoàn; RoHS = Hạn chế Vật chất Nguy hiểm; WEEE = rác thải điện và thiết bị điện

- Duy trì sự phân tích ở mức độ chi tiết thích hợp - đủ sâu sắc để cung cấp tính xác đáng và thấu suốt nhưng không quá tiểu tiết đến mức gây ra sự tranh cãi không dứt hoặc đánh mất tầm nhìn chiến lược.
- Dùng những thước đo đúng đắn – những thước đo có liên quan đến ngành nghề và đến các tác nhân liên quan chủ yếu của nó nhưng vẫn phản ánh những tiêu chuẩn thành tích mới nổi như những tiêu chuẩn bao hàm trong Sáng kiến Tường thuật Toàn cầu và những thước đo của Innovest.
- Phân mảnh những nhóm liên đới, liên kết các phân mảnh liên đới với những tác động, và sau đó nhận diện những phân mảnh nào cần chú ý nhiều nhất.
- Đánh giá giá trị tác nhân liên quan sử dụng những tiêu chuẩn tuyệt đối lẫn những tiêu chuẩn vốn đo lường thành tích tương đối với những công ty ngang hàng.

Quy Tắc 2: Tiên Liệu Những Kỳ Vọng Tương Lai

Quy tắc 2 đánh giá những kỳ vọng của các tác nhân liên quan có thể có trong tương lai. Nó có một cái nhìn sơ bộ về giá trị cổ đông/các tác nhân liên quan tạo ra trong quy tắc 1 và hỏi: "Cái gì có thể thay đổi?" Mục đích là để thấu hiểu việc những kỳ vọng của tác nhân liên quan có thể phát triển thế nào và điều này có ý nghĩa gì về mặt những cơ hội và rủi ro kinh doanh.

Sự tranh cãi ngày một quyết liệt về biến đổi khí hậu đã tạo ra những kỳ vọng mới rằng các công ty sẽ không còn có thể trút cacbon vào bầu khí quyển một cách vô tội vạ nữa. Những kỳ vọng này đến lượt chúng tạo ra những rủi ro kinh doanh cho những

công ty với những cuộc đầu tư tập trung nhiều cacbon. Sự tháo dỡ những nhà máy điện chạy than của TXU vào đầu năm 2007 là một ví dụ đích đáng. Một thế giới hạn chế cacbon còn mang lại những cơ hội kinh doanh to lớn cho các công ty cung ứng những sản phẩm và dịch vụ ít cacbon. Chiến lược "ecomagination"[1] của General Electric là một thí dụ rõ ràng của trường hợp sau.

Những kịch bản "sẽ ra sao nếu" với những tác động đến tác nhân liên quan được định lượng giúp một tổ chức chuẩn bị cho sự thay đổi. Như được diễn tả trong quyển sách trước của tôi, *Large Scale Organizational Change:*[2]

> Những kịch bản sẽ-ra-sao-nếu không được tiến hành như một bài tập tiên đoán; chúng là một phần của việc sáng tạo một tư duy cởi mở với sự thay đổi cấp tiến. Nếu bạn đang tự hỏi công ty bạn sẽ làm gì trong trường hợp tương lai của nó tỏ ra hoàn toàn khác biệt với quá khứ, điều đó có lẽ đã là quá trễ. Các công ty phải hợp nhất vào những chiến lược của họ một số kịch bản cho những tương lai hoàn toàn khác. Sự mường tượng về tương lai có thể vẫn dựa trên sự kiện và định hướng bởi vấn đề, cho dù nó là hiện thân của một sự gián đoạn với quá khứ và hiện tại... Hội chứng sưu tầm những báo cáo hàng quý và dự thảo ngân sách hàng năm có thể cực kỳ hạn chế khả năng thích ứng với sự thay đổi cơ bản của một công ty. Mặc dù những bài tập ngắn hạn là hữu hiệu và cần thiết vì nhiều lý do, chúng không được phép để cho ban quan lý cấp cao dành đặc quyền cho cái ngắn hạn

---

[1] Một sáng kiến nhằm đáp ứng các thách thức môi trường rõ ràng như nhu cầu nước sạch, năng lượng tái tạo, và giảm lượng chất thải một cách kinh tế. (ND)

[2] C. Laszlo và J.-F. Laugel, Large Scale Organizational Change: An Executive's Guide (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2000).

với cái giá của sự bền vững bằng cái nhìn lạc quan về những cơ cấu và quá trình hiện tại trong một thế giới mà những cơ cấu và quá trình ấy đang trở nên không thích hợp.

Các công ty hàng đầu triển khai một quá trình quản lý những kỳ vọng của tác nhân liên quan và những vấn đề đang nổi lên nhằm tạo ra những cơ hội chiến lược cho doanh nghiệp của họ. Họ bao gồm thông tin phản hồi từ các tác nhân liên quan qua những mạng lưới và kênh khác nhau, cũng như một sự kiểm tra đều đặn những vấn đề đang nổi lên vốn được dùng để kiểm chứng những giả định trong mỗi đơn vị kinh doanh. Để tiên liệu những mối đe dọa và cơ hội, những kịch bản sự kiện có tác động lớn nên được xem xét. Hai loại kịch bản sự kiện có tác động lớn sau đây thường bị phớt lờ trong sự ưu tiên (thường được ưa thích hơn) những kịch bản sự kiện ngắn hạn, nhiều khả năng xảy ra.

1. **Những kịch bản dài hạn, nhiều khả năng** thúc đẩy sự suy nghĩ về những chuyển đổi chiến lược trọng yếu vốn đòi hỏi những thay đổi sâu sắc những năng lực của một công ty. Sự xem xét những vấn đề của tác nhân liên quan xung quanh động cơ đốt trong ở tương lai hai mươi năm sau của công nghiệp xe hơi là một kịch bản như vậy. Đứng trước một tương lai lâu dài nhưng nhiều khả năng xảy ra, một nhà sản xuất xe hơi nhận ra những năng lực cốt lõi với động cơ đốt trong dùng nhiên liệu hóa thạch của nó đang ngày càng lâm nguy. Những sự đầu tư đòi hỏi một sự chuyển đổi sang một thiết kế mới là vô cùng to lớn và không thể được thực hiện trong một sớm một chiều. Công nghiệp điện thoại di động đứng trước một sự bùng nổ nhu cầu trong những thị trường mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ, với một tỉ máy cầm tay dự kiến đi vào những thị

trường này đến năm 2010. Với tốc độ bão táp hiện tại khi các khách hàng không ngừng tìm cách thay đổi những mô hình của họ sau mỗi 12-18 tháng thì sẽ đưa đến tác động gì về mặt sự tiêu thụ nguyên liệu thô và rác thải điện tử? Ít công ty nào làm tốt việc đánh giá những kịch bản như vậy khi đụng phải những nhân tố môi trường và xã hội, họ thà mở rộng lối suy nghĩ theo kiểu CSR về trách nhiệm xã hội trong khuôn khổ của sự thay đổi theo hướng gia tăng. Những rủi ro cho giá trị cổ đông với *người đi sau,* và những cơ hội tiềm tàng với *người đi trước,* trở nên rõ ràng thông qua sự vận dụng quy tắc này.

2. **Những kịch bản ngắn hạn, ít khả năng** cũng quan trọng để xem xét trong việc tiên liệu những kỳ vọng tương lai. Với một công ty có những hoạt động thải ra nhiều CO_2, một thay đổi mạnh bất thình lình về những chi phí cacbon (lên tới, chẳng hạn, 100USD mỗi tấn) hoặc trong môi trường điều tiết (chẳng hạn chính sách mua bán khí thải cấp liên bang bắt buộc ở Mỹ) liên quan tới sự biến đổi khí hậu là một kịch bản như vậy. Một sự nhìn lại những rủi ro và cơ hội tiềm năng trong kịch bản này có thể giúp công ty nắm bắt những lựa chọn thực tế về việc nghiên cứu những quá trình và sản phẩm thay thế ít phát thải CO_2 hơn, nhằm xác lập vị thế giá trị cổ đông bền vững trong bối cảnh một thế giới với quy định hạn chế cacbon một cách tốt kém và chặt chẽ hơn.

Các bước then chốt trong quá trình đi tới viễn cảnh:

- Tán thành những kịch bản thích đáng sử dụng cả hai công cụ đánh giá vòng đời sản phẩm và phân tích mặt yếu. Điều này buộc các nhà quản lý có một cái nhìn toàn hệ thống về những xu hướng đang nổi lên, xem xét sự tiến triển

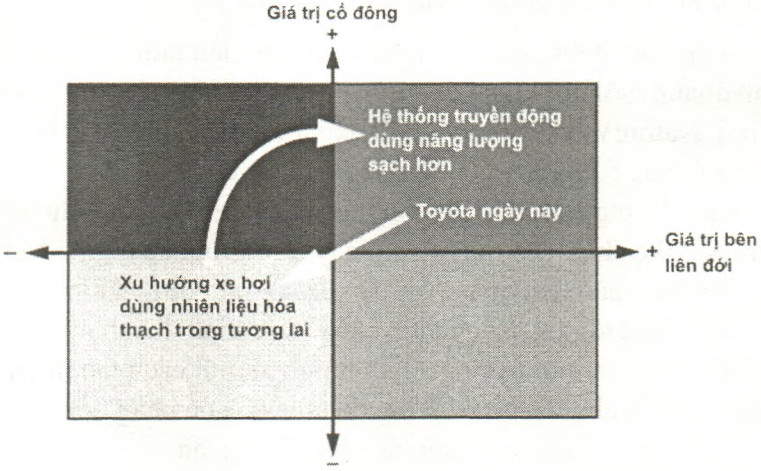
những kỳ vọng của tác nhân liên quan ở xuôi dòng cũng như ngược dòng

- Đánh giá việc những kỳ vọng tương lai sẽ đổi khác thế nào với những kỳ vọng hiện tại cho mỗi tác nhân liên quan then chốt trong mỗi kịch bản
- Xác định những hệ lụy kinh doanh của mỗi vấn đề hiện thời và đang nảy sinh. Sử dụng tập hợp ví dụ những vấn đề/tác động đến tác nhân liên quan từ quy tắc 1 (xem bảng 10.2) để đánh giá thay đổi
- Nhận diện và xếp loại những cơ hội và rủi ro kinh doanh đang nổi lên.

Lập Bản Đồ Quy Tắc 1 và 2

Nhiều công ty với nhiệm vụ kinh doanh cốt lõi về phương diện lịch sử là tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan đang nhận thấy rằng những kỳ vọng xã hội gia tăng qua thời gian dẫn đến một tình trạng hủy hoại giá trị tác nhân liên quan – ngay cho dù công ty ít hoặc không có thay đổi gì với những sản phẩm của nó. Thuốc lá là một thí dụ rõ ràng: không có nhiều thay đổi kể từ những năm 1950 khi chúng được coi như một nguồn vui hợp pháp, thuốc lá ngày nay đang đối mặt với sự cấm đoán toàn thế giới từ các tác nhân liên quan y tế công cộng những người ủng hộ Sáng kiến Không Thuốc lá của Tổ chức Y tế Thế giới. Những tình huống đặc biệt xung quanh hình ảnh thuốc lá là một hiện tượng lớn hơn ảnh hưởng đến việc kinh doanh trong mọi khu vực: nỗi e ngại lớn hơn về những rủi ro sức khỏe kết hợp với một tiêu chuẩn cao hơn về cái được cho là có thể chấp nhận như những hậu quả ngoài ý muốn của việc kinh doanh trên sức khỏe con người và môi trường.

Một công ty xe hơi hàng đầu như Toyota ngày nay coi giá trị tác nhân liên quan của nó là tích cực, nhưng những rủi ro đang được nhìn nhận là tiêu cực trong tương lai nếu những động cơ đốt trong dùng nhiên liệu hóa thạch vẫn kéo dài sự tác hại của chúng đến khí hậu toàn cầu, chất lượng không khí, và sự cạn kiệt tài nguyên. Hình 10.3 cho thấy xu hướng giá trị bền vững của Toyota.



HÌNH 10.3 **Tiên Liệu Những Kỳ Vọng Tương Lai Cho Toyota**

Cùng mẫu hình của sự gia tăng những kỳ vọng của các tác nhân liên quan này, với sự trôi về bên trái trong bản đồ tác nhân liên quan/cổ đông thể hiện trong hình 10.3, cũng đúng đối với các nhà sản xuất đồ chơi trẻ em, mỹ phẩm, các sản phẩm làm sạch gia dụng, tài trợ dự án, bảo hiểm tài sản và thương vong, và nhiều khu vực khác.

Trong những trường hợp khác, các công ty bắt đầu với công việc kinh doanh sinh lợi mà hủy hoại giá trị tác nhân liên quan (họ đang hoạt động trong góc phần tư phía trên bên tay trái của hình 9.1). Những công ty này có cơ hội thiết kế lại những sản phẩm hoặc quy trình của mình để tạo ra giá trị tác nhân liên quan một

cách góp phần vào lợi thế cạnh tranh của họ. Lafarge, nhà sản xuất cốt liệu lớn thứ hai thế giới với hơn 700 mỏ đá, tạo ra một sự cộng tác trong năm 2001 với Quỹ Quốc tế Bảo vệ Thiên nhiên (WWF) nhằm phục hồi những mỏ đá đã khai thác của nó vượt qua mức độ tuân thủ luật định. Việc làm như vậy đã tạo ra giá trị cho các cộng đồng địa phương và môi trường, trong khi mang lại những lợi ích kinh doanh đáng kể cho Lafarge.

Vẫn còn những công ty khác đang bắt đầu những công cuộc kinh doanh mới dứt khoát dựa trên những lợi ích môi trường hoặc xã hội. NatureWorks® của Cargill đáp ứng nhu cầu về bao bì phân hủy sinh học có nguồn gốc nguyên liệu thực vật để thay thế chất dẻo năng lượng cao xuất phát từ các chế phẩm dầu mỏ không tái sinh. Xét theo hình 9.1, những công ty này khởi đầu ở giữa bản đồ cổ đông/tác nhân liên quan, với đề xuất về một đơn vị kinh doanh mới vốn chưa tồn tại. Nếu thành công, việc kinh doanh mới sẽ tạo ra những lợi ích môi trường và xã hội theo một cách tạo ra giá trị cổ đông, dịch chuyển đơn vị kinh doanh vào góc phần tư phía trên bên phải của đồ hình cổ đông/tác nhân liên quan.

Kết quả của Quy tắc 2 là một tầm nhìn chiến lược về những cơ hội giá trị cũng như là một tập hợp các vấn đề mới nổi lên được ưu tiên và những hệ lụy của chúng đối với doanh nghiệp. Tiềm năng tạo ra giá trị bền vững lớn nhất nằm ở việc vượt xa hơn tập hợp đáp án đã biết. Các tác nhân liên quan có sức lôi cuốn có thể mở ra giá trị tiềm ẩn và tạo ra những cơ hội mà nếu không thì đã lỡ mất (những nguyên liệu, quy trình, sản phẩm, thị trường, luật chơi mới).

Những Thách Thức

- Một nỗi lo sợ thường xuyên của các giám đốc phụ trách là việc bắt tay với các tác nhân liên quan xã hội sẽ đưa đến một cơn ác mộng về quan hệ công chúng. Mối lo ngại là

việc thu hút dữ liệu đầu vào từ những người chỉ trích, hoặc từ các tác nhân liên quan vốn có những viễn quan xung khắc với những tầm nhìn kinh doanh hạn hẹp của công ty, sẽ khuếch đại những nhận thức tiêu cực về công ty. Tuy nhiên các công ty hàng đầu như Dow Chemical với những rủi ro tiêu cực cao đã thiết lập thành công những diễn đàn đối thoại với các tác nhân liên quan để hiểu rõ hơn về những kỳ vọng tương lai. Việc làm như vậy, nếu có ở chừng mực nào, đã giảm bớt sự kháng cự của tác nhân liên quan, thay vì làm gia tăng nó như lo ngại ban đầu của họ

- Tư duy ra ngoài khuôn khổ và không chỉ là những xu hướng ngoại suy từ quá khứ. Những nỗ lực gia tăng nhằm cải thiện thành tích xã hội và môi trường thường là không đủ để đối mặt với những vấn đề phức tạp của các tác nhân liên quan như biến đổi khí hậu, khan hiếm nước, và sự nghèo đói khắp nơi. Trong nhiều trường hợp, các công ty chú tâm đến những thách thức bền vững tương lai cần có dũng khí và trí tưởng tượng để tư duy một cách đột phá, ngay cho dù điều đó có thể dẫn đến việc thiết kế lại những mô hình kinh doanh cốt lõi của họ
- Tránh xu hướng xem xét những tác động của công ty một cách phân mảnh và không hệ thống; xem xét sự củng cố tiềm năng và những mối tương quan phức tạp hoặc những vòng phản hồi có thể tạo ra những rủi ro hoặc cơ hội
- Duy trì những ưu tiên kinh doanh thiết thực và tiến bộ hơn là theo đuổi những sự nghiệp xã hội và môi trường vì chính chúng
- Chăm chú lắng nghe các tác nhân liên quan ngoài công ty sử dụng một phạm vi rộng lớn các nguồn thông tin về những vấn đề mới nảy sinh

- Tạo ra những kịch bản có ý nghĩa về mặt chiến lược với những tác động đến tác nhân liên quan được lượng định.
- Bao gồm những sự kiện ngắn hạn ít khả năng và những sự kiện dài hạn nhiều khả năng nơi mà những kết quả có thể quan trọng đối với việc kinh doanh.

Quy Tắc 3: Xác Lập Những Mục Tiêu Giá Trị Bền Vững

Quy tắc 3 thiết lập một mục tiêu tạo thêm giá trị cho các cổ đông bằng việc giảm bớt những tác động tiêu cực đến tác nhân liên quan và/hoặc tạo ra giá trị cho họ. Những mục tiêu kinh doanh mới được phát triển bằng cách sử dụng một lăng kính của tác nhân liên quan dọc theo toàn bộ chuỗi giá trị. Những thiết kế sản phẩm và quy trình mới được nhận diện dựa trên việc tạo ra giá trị tác nhân liên quan (hoặc giảm bớt sự phá hủy giá trị tác nhân liên quan). Những cơ hội kinh doanh bấy giờ biến thành những hành động chứng tỏ những kết quả mong muốn mà đến lượt chúng tạo động lực để đạt tới những mục tiêu giá trị bền vững bổ sung.

Cốt lõi của quá trình xuất phát từ truy vấn này là sự nhận thức rõ ràng hơn về những tiềm năng cho sự cải thiện thành tích môi trường và xã hội xuyên suốt chuỗi giá trị. Một sự thẩm tra như vậy đòi hỏi một tầm nhìn sáng tạo để đáp ứng một cách có lợi những nhu cầu của khách hàng trong khi tạo ra những lợi ích xã hội. Giá trị mới có thể được tạo ra theo nhiều cách bao gồm:

- Quản lý tốt hơn những rủi ro và danh tiếng.
- Giảm bớt những hao phí năng lượng và nguyên vật liệu.
- Thiết kế lại sản phẩm để phục vụ khách hàng tốt hơn trong khi hạ thấp những tác động tiêu cực trên sức khỏe con

người và môi trường (hoặc trong khi mang lại những lợi ích mới về sức khỏe và môi trường).

- Triển khai những công cuộc kinh doanh mới góp phần cải thiện sự lành mạnh xã hội và môi trường, như đáp ứng những nhu cầu tồn tại về dinh dưỡng và sức khỏe trong những thị trường mới nổi.
- Diện mạo thương hiệu được xây dựng xung quanh sự đóng góp cho xã hội.

Có hai công cụ chính trong quy tắc này. Thứ nhất là ý định giá trị bền vững. Cũng như ý định chiến lược dùng trong những bài tập tưởng tượng kinh điển đối với sự thay đổi gián đoạn, ý định giá trị bền vững cất tiếng nói cho những nguyện vọng của ban lãnh đạo công ty. Nó có thể được dẫn dắt bởi giám đốc điều hành hoặc nó có thể phát sinh bởi những người ủng hộ giá trị bền vững xuyên suốt tổ chức[1]. Mục đích ở đây là hợp nhất giá trị tác nhân liên quan vào tầm nhìn về một tương lai đáng mong muốn cho doanh nghiệp. Công cụ thứ hai là sáu mức độ của sự tập trung chiến lược. Nó giúp công ty nhận diện nơi nào giá trị kinh doanh có thể được tạo ra từ những hành động củng cố ý định chiến lược đó. Sáu mức độ của sự sáng tạo giá trị là một công cụ cung cấp cho các nhà quản lý một tầm nhìn rộng lớn về những sự lựa chọn chiến lược hơn trường hợp thường thấy với những sáng kiến môi trường hoặc xã hội. Dưới đây sẽ mô tả hai công cụ đó.

Ý Định Giá Trị Bền Vững

Ý định giá trị bền vững là một lời tuyên bố được chấp nhận rộng rãi khắp tổ chức. Nó diễn đạt một tương lai đặc biệt đáng

---

[1] Một mô tả xuất sắc về chủ nghĩa tích cực xã hội "âm thầm hiện diện" trong những tổ chức lớn, xem *Soul in the Computer: The Story of a Corporate Revolutionary* của B. Waugh (Maui, HI: Inner Ocean, 2001).

mong muốn mà công ty đang cam kết đạt tới. Nó kết hợp những giá trị cổ đông với giá trị tác nhân liên quan vượt trội. Giống như một ý định chiến lược truyền thống, nó đặt ra những tham vọng lớn hơn mức trung bình. Nó nhắm tới những mục tiêu mà không nhất thiết biết làm cách nào để đạt được căn cứ vào những khả năng hiện thời. Những mục tiêu này hướng dẫn mọi việc mà công ty làm.

Ý định chiến lược với hệ phương pháp dự báo hồi quy (*back-casting methodology*) đặc biệt hiệu quả trong các tổ chức tận tụy với sự bền vững vì vai trò của nó trong việc tạo ra sự thay đổi gián đoạn: nó cho phép các quản trị viên cao cấp thiết kế một tình trạng tương lai vốn được xây nền móng từ quá khứ nhưng không phải một sự mở rộng của nó. Bởi chính bản chất của mình, nhiều vấn đề bền vững cơ bản như sự biến đổi khí hậu và sự nghèo đói toàn cầu đòi hỏi những giải pháp triệt để từ viễn quan hành tinh và xã hội. Do không xử trí được những vấn đề này một cách có ý nghĩa, các công ty có thể không chỉ bị vuột mất cơ hội làm nên một sự khác biệt cho xã hội; chúng còn có thể bỏ lỡ những thời cơ kinh doanh to lớn. Một công ty điện lực chạy than chỉ nhìn thấy tương lai của nó dưới dạng than sạch hơn (nói cách khác, những cải thiện đi lên đối với công nghệ hiện thời) có thể đặt tương lai kinh doanh của nó trước rủi ro so với một công ty điện lực có những mục tiêu về nhiên liệu không phát thải và nhiên liệu tái sinh với cơ sở hạ tầng phát và lưu trữ điện được phân bố.

Kết quả của ý định giá trị bền vững là một tập hợp có trình tự những người ra quyết định then chốt trong và ngoài công ty. Bất luận những hoàn cảnh của công ty và khu vực của nó là gì, một ý định tập trung vào việc tạo ra giá trị bền vững phải bao gồm tiếng nói của các tác nhân liên quan then chốt có khả năng đại diện cho toàn bộ hệ thống.

DuPont là thí dụ về một công ty được khắp nơi coi như một kẻ tàn phá môi trường cách đây mười năm, vậy mà nó đã triển khai một

ý định chiến lược mạnh mẽ để phục vụ các cổ đông của nó và hành tinh này theo phương cách tương trợ lẫn nhau, thể hiện trong sứ mạng mới của nó "là một công ty khoa học năng động nhất thế giới, tạo ra những giải pháp bền vững thiết yếu cho một cuộc sống hạnh phúc, an toàn, và lành mạnh hơn cho mọi người khắp nơi" (xem chương 5). Công ty đã thành công trong việc thu hút một loạt tác nhân liên quan khác nhau vào việc soạn thảo ý định chiến lược của nó.

Trong thực tiễn, ý định giá trị chiến lược có ba thành phần:

- **Tầm nhìn**. Một câu tuyên bố về một tương lai phi thường mà công ty đang cam kết đạt tới. "Chúng tôi, người của DuPont, nguyện cống hiến mỗi ngày của mình cho công cuộc cải thiện sự sống trên hành tinh chúng ta".
- **Giá trị**. Những nguyên tắc và cách cư xử được chia sẻ hướng dẫn cách thức ứng xử của công ty trong quá trình theo đuổi tầm nhìn của nó; các nguyên tắc của DuPont nêu rõ: "Chúng tôi sẽ tôn trọng thiên nhiên và các sinh vật, làm việc thận trọng, tử tế với nhau và với các đối tác của mình, và mỗi ngày chúng tôi sẽ về nhà với lương tâm trong sạch và tinh thần bay bổng".
- **Những mục tiêu chiến lược**. Những mục tiêu kinh doanh cụ thể sẽ cho phép công ty hiện thực hóa tầm nhìn và những giá trị của nó; những mục tiêu giá trị bền vững của DuPont bao gồm bốn mục tiêu sau cho năm 2010, thêm vào những mục tiêu tài chính hiện thời:

  a. Thu nhập từ những nguồn tài nguyên không cạn kiệt tăng lên 25%, so với 14% năm 2002.

  b. Giảm 65% đương lượng khí thải nhà kính toàn cầu tính theo cacbon, dùng năm 1990 làm năm căn cứ (công ty đã vượt qua mục tiêu này với sự cắt giảm 72%).

c. Duy trì mức sử dụng năng lượng không thay đổi, dùng năm 1990 làm năm căn cứ (hiện công ty đã cắt giảm 7% mức sử dụng năng lượng toàn cầu so với mức năm 1990).

d. Giữ lại 10% năng lượng sử dụng toàn cầu của công ty năm 2010 bằng những nguồn tài nguyên tái sinh (tại thời điểm tác phẩm này được viết, công ty đã đạt được 5%).

Sự Thay Đổi Toàn Hệ Thống

Với một công ty đứng trước vấn đề kinh doanh là lôi kéo nhiều tác nhân liên quan vào các thị trường đa dạng, phương pháp thông thường nhằm tìm tới một tầm nhìn, những giá trị, và những mục tiêu chiến lược của nó là hoàn toàn không đủ. Vì lẽ gì các nhà quản lý nên xác lập một ý định chiến lược với một cách tiếp cận dựa vào một nhóm quản lý nhỏ thiển cận với những cái nhìn khá đồng đều?

Một phương pháp khác để xác lập ý định chiến lược là cách tiếp cận toàn hệ thống như được dùng trong Appreciative Inquiry, một phương pháp dựa vào mặt mạnh để đo lường sự thay đổi. Đang khi còn trong giai đoạn khởi đầu như một phương pháp tạo ra giá trị bền vững, Appreciative Inquiry đã được sử dụng thành công bởi nhiều công ty đối mặt với những thách thức bền vững[1]. Appreciative Inquiry cho phép những người tham dự khám phá ra cái tốt nhất trong những kinh nghiệm chung của họ và tận dụng khả năng cộng tác của hệ thống lớn hơn. Những nỗ lực để khám

[1] Fairmount Minerals, tập đoàn hàng đầu thế giới về công nghiệp cát, là thí dụ về một công ty đã sử dụng thành công phương pháp Appreciative Inquiry để lôi cuốn toàn bộ tổ chức của nó cũng như các bên liên quan bên ngoài. Để biết thêm về công ty này, xem www.fairmountminerals.com.

phá và trau dồi cái cốt lõi tích cực (những năng lực của toàn hệ thống trong quá khứ, hiện tại, và tương lai) đưa đến một tầm nhìn, những giá trị, và những mục tiêu chiến lược vốn hợp nhất những vấn đề của tác nhân liên quan xã hội thường không được cân nhắc đến trong những phương pháp thông thường. Theo J. Ludema[1], việc toàn hệ thống để hết tâm trí vào quá trình làm phát sinh một viễn quan sinh thái trong đó:

> ... tất cả những miếng ghép của trò chơi gắn liền với nhau và mỗi người có thể có một nhận thức sâu sắc về tổng thể. Viễn kiến riêng biệt của mỗi người, khi kết hợp với những viễn kiến của người khác, tạo ra những triển vọng mới cho hành động, những triển vọng mà trước kia nằm im lìm hoặc chưa phát hiện thấy.

Bằng cách này Appreciative Inquiry cho phép những người tham gia cởi mở tiếp nhận những tiềm năng mà nếu không có thể đã bị bỏ sót.

Những nét đặc biệt này biến Appreciative Inquiry thành một nỗ lực cộng tác nhằm khám phá những gì là lành mạnh, thành công, và tích cực trong những tổ chức kinh doanh khi chúng được gắn liền với những môi trường nhân sự và tự nhiên của chúng. Appreciative Inquiry cho phép khám phá những tiềm năng mới khi toàn bộ hệ thống đang vận hành ở mức tối ưu. Nó tiết lộ những sức mạnh và năng lực tổ chức vốn góp phần vào thành tích và sức sống đặc biệt. Nó là cách hữu hiệu nhất để các công ty xác lập một ý định chiến lược lành mạnh vốn kết hợp chặt chẽ giá trị cổ đông và giá trị tác nhân liên quan.

---

[1] J.D. Ludema, "From Deficit Discourse to Vocabularies of Hope: The Power of Appreciation," trong *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization toward a Positive Theory or Change* của D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen Jr, D. Whitney, và T.F. Yaeger, (Champaign, IL: Stipes Publishing, 2000).

Sáu Cấp Độ Của Sự Tập Trung Chiến Lược

Sáu cấp độ của sự tập trung chiến lược thể hiện trong hình 10.4 là một công cụ quan trọng để nhận diện sự sáng tạo giá trị. Ở đây sáu cấp độ được trình bày dưới dạng tổng quát để chúng áp dụng được gần như với mọi công ty.

HÌNH 10.4 **Sáu Cấp Độ Của Sự Tập Trung Chiến Lược**

Nguồn: Từ *The Sustainable Company* của Chris Laszlo. Bản quyền năm 2005 của tác giả. In lại với sự cho phép của Island Press, Washington, D.C.

Nhiều công ty đã có những bước tiến dài trong việc giảm nhẹ rủi ro (cấp độ 1) và hạ thấp chi phí quá trình (cấp độ 2) thông qua sự loại trừ hao phí và cải thiện hiệu suất năng lượng. Tương đối

ít công ty tập trung vào sự phát triển ở hàng trên cùng dựa vào sự khác biệt sản phẩm hoặc thương hiệu (cấp độ 3 và 5). Số công ty vận dụng sự sáng tạo giá trị tác nhân liên quan như một cách phát động những thị trường mới và sự thay đổi bối cảnh kinh doanh (cấp độ 4 và 6) còn ít hơn nữa.

Con số những trường hợp sản phẩm xanh và sự phân biệt thương hiệu bền vững đang gia tăng đều đặn. Chúng đang đi vào xu thế kinh doanh chủ đạo (và không còn là địa hạt riêng của những cửa hàng sinh thái chuyên biệt như The Body Shop nữa) như được minh họa bởi quần áo em bé may bằng vải cotton hữu cơ, chẳng hạn, dòng Baby George được bán tại khu vực "giảm giá mỗi ngày" trong những cửa hàng của Wal-Mart. Sự phân biệt sản phẩm và thương hiệu xanh tồn tại trong một phạm vi rộng lớn những ứng dụng bao gồm:

- Những sản phẩm từ doanh nghiệp tới doanh nghiệp như những động cơ phản lực nhẹ hơn, sạch hơn (dòng Genx) được bán bởi các nhà sản xuất máy bay của General Electric cho các hãng hàng không.
- Những sản phẩm tiêu dùng như thực phẩm tốt cho sức khỏe, những sản phẩm chăm sóc gia đình và chăm sóc cá nhân được bán dưới những thương hiệu Unilever.
- Những dịch vụ tài chính như dịch vụ ngân hàng trọn gói thẩm tra những đơn vay vốn dựa vào thành tích xã hội và môi trường.

Trong quy tắc 3, việc có được sự dấn thân của tổ chức với những mục tiêu giá trị bền vững tùy thuộc vào khả năng đưa ra một viễn kiến sáng sủa về giá trị kinh doanh đang lâm nguy. Nếu công ty đã thực hiện hiệu quả công việc đánh giá những tác động đến tác nhân liên quan (quy tắc 1) và những kỳ vọng tương lai (quy tắc 2), công ty có thể biết rằng nó cần phải thay đổi về mặt

chiến lược. Nó thậm chí có thể phát biểu mục tiêu của nó như một ý định giá trị bền vững thể hiện dưới dạng giá trị cổ đông và giá trị tác nhân liên quan. Nhưng, trừ phi nó nói rõ ràng cách thức mục tiêu đã định sẽ tạo ra giá trị kinh doanh, nó sẽ thất bại trong việc lôi kéo các giám đốc các hoạt động kinh doanh chính yếu là người rốt cuộc chịu trách nhiệm thi hành.

Một Vài Cân Nhắc Thực Tế

Những bước thiết thực cho việc tạo ra ý định giá trị bền vững, và cho việc nhận diện nơi nào giá trị kinh doanh có thể được tạo ra bởi những hoạt động hỗ trợ ý định đó, gồm có:

1. **Căn cứ vào giá trị kinh doanh.** Bối cảnh để hợp nhất những yếu tố môi trường và xã hội của những hoạt động kinh doanh bên cạnh chuỗi giá trị phải được định hướng bởi lôgic kinh doanh. Mục tiêu đã định có phải là một nước cờ kinh doanh khôn ngoan? Những nhà quản lý hiểu rằng sự bền vững cốt ở việc xúc tiến những ưu tiên kinh doanh hiện thời và tạo ra những nguồn giá trị kinh doanh mới

2. **Động não.** Công ty của chúng ta sẽ như thế nào trong một tương lai bất thường? Tương lai đó sẽ được quan niệm ra sao bởi các cổ đông và các tác nhân liên quan chính yếu của chúng ta?

3. **Lựa chọn các tiêu chuẩn.** Những tiêu chuẩn nào chúng ta sẽ dùng để đánh giá, dành ưu tiên, và lựa chọn một danh sách các mục tiêu? Lựa chọn năm hoặc tám điểm chuẩn chính đặc biệt với công ty bao gồm những cái thể hiện các tiêu chuẩn sử dụng bởi các tác nhân liên quan xã hội, chẳng hạn, các tổ chức phi chính phủ hoặc truyền thông

4. **Sự tổng hợp và liên kết các mục tiêu giá trị bền vững**

   a. Trong các nhóm tự tuyển chọn tiến hành việc dành ưu tiên cho các mục tiêu, với đại diện tiêu biểu và các phía liên đới bên ngoài để phản ánh những tiếng nói của toàn hệ thống trong quá trình lựa chọn.

   b. Bỏ phiếu ủng hộ việc thể thức hóa ý định giá trị bền vững và sự lựa chọn những mục tiêu giá trị bền vững.

   c. Tạo sự liên kết và những tiến cử để chuyển lên ban lãnh đạo cao cấp.

Quy tắc 3 nói về việc phát triển một tầm nhìn với những mục tiêu cụ thể nhằm cải thiện giá trị cổ đông và tác nhân liên quan. Nó dựa vào sự đánh giá tác động đến tác nhân liên quan của Quy tắc 1 và sự hiểu rõ những vấn đề đang nổi lên của Quy tắc 2 để vạch ra những cơ hội tăng cường giá trị sử dụng cả hai đại lượng cổ đông và tác nhân liên quan. Những cơ hội này xuất hiện với nhiều cấp độ của sự sáng tạo giá trị được mô tả trong hình 10.4 và bao gồm:

- Sự giảm nhẹ rủi ro
- Sự cải thiện quy trình
- Thiết kế lại sản phẩm
- Những thị trường mới
- Danh tiếng thương hiệu được nâng cao
- Một bối cảnh kinh doanh thuận lợi hơn.

Những mục tiêu nên khởi đầu một cách tiêu biểu với sự cải thiện giá trị tầm gần ("những thành quả ngắn hạn") để tranh thủ sự tham gia và gắn bó của các giám đốc phụ trách và các cán bộ quản lý tài chính cao cấp vốn có thể hoài nghi hoặc có thể coi những mục tiêu thành tích dính dáng đến các tác nhân liên quan là một sự ưu tiên

thấp. Những mục tiêu nên được ấn định trong sự cộng tác với các cấp phụ trách (thông qua các liên minh hướng dẫn hoặc các nhóm chỉ đạo tréo chức năng) để đừng bị nhìn nhận như những vấn đề chuyên về môi trường, sức khỏe, và an toàn (EH&S) mà bằng cách nào đó nằm ngoài việc kinh doanh cốt lõi. Cuối cùng, các phía liên đới bên ngoài có thể đại diện cho toàn hệ thống có tính quyết định trong việc tranh thủ sự gắn bó với những vấn đề môi trường và xã hội.

Những mục tiêu sau cùng có thể được vạch ra khi sử dụng hình 9.1. Những mục tiêu cải thiện rõ ràng giá trị cho các cổ đông và các tác nhân liên quan thì mang lại những cơ hội to lớn nhất (và hiển nhiên nhất). Chúng có thể nhanh chóng lôi kéo sự dấn thân từ phần còn lại của tổ chức. Những mục tiêu giảm bớt sự hủy hoại giá trị tác nhân liên quan nhưng không tạo ra bất kỳ cải thiện khả kiến nào về giá trị cổ đông thì kém tính thuyết phục hơn nhiều. Có được sự cam kết của tổ chức trong những trường hợp này tùy thuộc vào việc tạo ra một tình huống kinh doanh vốn giảm bớt những tác động tiêu cực đến tác nhân liên quan đồng thời mang lại những lợi ích tiềm ẩn cho cổ đông. Các nhà quản lý đề xuất những mục tiêu như vậy sẽ cần phải vén lộ những lợi ích kinh doanh tiềm ẩn đó và phát biểu chúng rõ ràng về mặt tài chính (quy tắc 5). Những trường hợp mục tiêu khác bao gồm những sản phẩm hay hoạt động kinh doanh mang đến những cơ hội tạo ra giá trị cho cổ đông nhưng không cho các tác nhân liên quan; và những cơ hội cải thiện giá trị tác nhân liên quan nhưng vẫn không hấp dẫn đối với các cổ đông.

Những Thách Thức

- Đạt được sự lãnh đạo và ủng hộ của giám đốc điều hành cho những sáng kiến giá trị bền vững
- Đạt được sự cộng tác chéo chức năng, liên công ty, và liên khu vực ở chỗ cần thiết

- Lôi kéo toàn hệ thống bao gồm tất cả các tác nhân liên quan then bên cạnh chuỗi cung cấp mở rộng. Phương pháp Appreciative Inquiry không đòi hỏi tất cả các tác nhân liên quan then chốt đích thân hiện diện, nhưng nó đòi hỏi tất cả những tiếng nói chủ chốt tiêu biểu cho toàn hệ thống được hợp nhất vào việc xác lập mục tiêu
- Theo đuổi những mục tiêu có thể không mang những lợi ích đo được về dòng tiền mặt hôm nay nhưng hạ thấp đáng kể những tác động tiêu cực đến tác nhân liên quan hoặc tạo ra giá trị tác nhân liên quan tích cực vốn sẽ biến thành giá trị cổ đông trong tương lai
- Thiện chí để xem xét một phạm vi rộng lớn những phương thức trong đó giá trị kinh doanh có thể được tạo ra hoặc bị phá hủy. Chẳng hạn, các nhà quản lý có thể không quên nghĩ về sự phát thải khí nhà kính như một cách phân biệt sản phẩm của họ hoặc như một thành phần ngày càng lớn của danh tiếng công ty họ
- Vận dụng hiệu quả những nhận thức và thông tin từ quy tắc 1 và 2 khi trình bày ý định chiến lược và thiết lập những mục tiêu giá trị bền vững.

Quy Tắc 4: Nghĩ Ra Những Sáng Kiến Sáng Tạo Giá Trị

Mục đích của quy tắc 4 là trù định những sáng kiến hành động vốn xúc tiến những mục tiêu giá trị bền vững được xác lập thông qua các quy tắc trước. Một mục tiêu có liên quan là hợp nhất những tầm nhìn của tác nhân liên quan vào tất cả những sáng kiến hiện thời, chẳng hạn những nỗ lực tối ưu hóa chuỗi cung cấp.

Các công ty nghĩ ra những sáng kiến hành động được hưởng lợi từ việc tiến hành một phương pháp toàn hệ thống được mô tả ở Quy tắc 3. Khi tất cả những tác nhân liên quan then chốt được thu hút vào quá trình nghĩ ra một sáng kiến, nó sẽ hưởng được sự quan tâm sâu sắc hơn của tổ chức và sự tiếp cận rộng rãi hơn các nguồn lực.

Một cách đặc biệt hiệu quả để đạt được một tầm nhìn toàn hệ thống trong một thời gian cấp thiết là hội nghị thượng đỉnh các tác nhân liên quan. Sử dụng hệ phương pháp thay đổi Appreciative Inquiry[1], những cuộc gặp cấp cao này có thể lôi kéo những nhóm lớn vào sự thay đổi toàn hệ thống[2]. Chúng thường thu hút 60-1.000 người tham dự hoặc hơn qua ba đến năm ngày. Chúng có thể bao gồm các quan chức cao cấp, các giám đốc phụ trách, các công nhân tuyến đầu, các khách hàng, các nhà cung cấp, các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan điều tiết, và các tác nhân liên quan khác giúp đại diện cho toàn hệ thống. Những hội nghị thượng đỉnh các tác nhân liên quan có thể được dùng để nhanh chóng tạo ra những nguyên mẫu sáng kiến sáng tạo giá trị với sự tham gia của các tác nhân liên quan then chốt. Để biết thêm về việc những hội nghị thượng đỉnh của các tác nhân liên quan có thể đưa đến sự trù tính nhanh chóng các sáng kiến giá trị bền vững thế nào, xin tham khảo thêm bài viết "*Thiết Kế Giá trị Bền Vững: Một Cách Tiếp Cận Toàn Hệ Thống*"[3]. *(Design for Sustainable Value: A Whole System Approach)* của Laszlo và Cooperrider.

---

1 Tác giả muốn tỏ lòng biết ơn giáo sư David L. Cooperrider vì tầm nhìn tiên phong và sự đóng góp ban đầu của ông trong việc áp dụng AI để lôi cuốn các bên liên quan vào sự sáng tạo giá trị bền vững.

2 D.L. Cooperrider, "Lời giới thiệu về Appreciative Inquiry," trong *Organization Development* của W. French và C. Bell (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 5th edn, 1995). Xem thêm D. Whitney và D.L. Cooperrider, "The Appreciative Inquiry Summit: An Emerging Methodology for Whole System Positive Change," *Journal of the Organization Development Network 32* (2000):13-26.

3 C. Laszlo và D.L. Cooperrider, "Thiết kế vì Giá trị Bền vững: Một Phương pháp Toàn Hệ thống," trong Designing Information and Organizations with a Positive Lens của M. Avital, R.J. Boland, và D.L. Cooperrider (Advances in Appreciative Inquiry Series, tập 2; Oxford: Elsevier Science, 2007).

Kết quả của quy tắc 4 là một kế hoạch trù định và thực hiện sáng kiến hoàn chỉnh vốn đã có sự ủng hộ rộng rãi từ bên trong và bên ngoài tổ chức.

Một điều then chốt với quy tắc 4 là việc thiết lập những tiêu chuẩn trù định thích hợp sao cho các sáng kiến nhắm tới sáu cấp độ của sự tập trung chiến lược và các nguồn giá trị của tác nhân liên quan nhận diện ở quy tắc 3. Rất thường xuyên, các sáng kiến môi trường và xã hội chỉ tập trung vào sự giảm nhẹ rủi ro hoặc hạ thấp phí tổn quy trình. Mặc dù hai điều này vẫn là những nguồn tạo giá trị quan trọng cho nhiều công ty, sự phân biệt sản phẩm, những thị trường mới, sự nâng cao thương hiệu, và việc thay đổi luật chơi dựa trên thành tích các tác nhân liên quan thể hiện một tiềm năng kinh doanh to lớn vốn thường chưa được khai thác.

Sáu cập độ của sự tập trung chiến lược (xem hình 10.4) dành cho việc nghĩ ra những sáng kiến sáng tạo giá trị được mô tả bên dưới với những minh họa và thí dụ.

Cấp Độ 1: Sự Giảm Nhẹ Rủi Ro Và Quản Lý Các Rủi Ro Theo Hướng Tuân Thủ

Những hoạt động mà các công ty tiến hành để tuân theo các quy định của chính phủ và các tiêu chuẩn công nghiệp (một trong những thí dụ đầu tiên là nguyên tắc Responsible Care - *Chăm sóc trách nhiệm* trong công nghiệp hóa chất) mà về phương diện lịch sử từng bị coi như một gánh nặng tài chính: chúng là chi phí thiết yếu của việc làm kinh doanh và duy trì giấy phép hoạt động. Tuy nhiên những chiến lược giảm nhẹ rủi ro có thể tạo ra giá trị đáng kể cho cổ đông lẫn các tác nhân liên quan. Chúng bao gồm:

- Sự tránh các hình phạt và tiền phạt
- Giảm bớt phí tổn pháp lý

- Hạ thấp bảo phí và/hoặc các chi phí trách nhiệm sản phẩm
- Giảm bớt các phí tổn sửa chữa hiện trường
- Rủi ro của những tai biến thảm khốc thấp hơn.

Cấp Độ 2: Giảm Bớt Phí Tổn Quy Trình

Sự giảm bớt phí tổn quy trình thường là một trong những sáng kiến đầu tiên hướng về tác nhân liên quan mà một công ty tiến hành. Sự cắt giảm mức tiêu thụ năng lượng, loại trừ hao phí, và tối thiểu hóa cường độ nguyên liệu là tất cả những sáng kiến tiết kiệm tiền cho công ty trong khi giảm bớt những tác động môi trường, sức khỏe, và an toàn trên các tác nhân liên quan.

Sự cắt giảm phí tổn quy trình có thể được xử trí trong khuôn khổ những sáng kiến hiệu suất vận hành chẳng hạn chương trình 6 Sigma[1]. Chúng có thể trở thành một sự mở rộng gia tăng sự sử dụng tài nguyên hiệu quả.

Cuối cùng, những nỗ lực nhằm hạ thấp phí tổn xử lý môi trường có thể tạo ra bối cảnh cho sự đổi mới quy trình và bộc lộ những cơ hội để thiết kế lại những hoạt động bổ sung giá trị hoặc những sản phẩm và dịch vụ được cung ứng.

Cấp Độ 3: Phân Biệt Sản Phẩm Để Đáp Ứng Những Nhu Cầu Mới Của Khách Hàng Về Những Thuộc Tính Xã Hội Và Môi Trường

Phân khúc ngày một lớn những khách hàng mà với họ những thuộc tính xã hội và môi trường là những tiêu chuẩn quyết định

---

[1] 6 Sigma là một chương trình cải thiện chất lượng được phát triển đầu tiên bởi Motorola. Tên của nó xuất phát từ việc tập trung vào sự điều khiển quá trình tới điểm +/- 6 sigma (độ lệch tiêu chuẩn) so với đường tâm (tương đương với 3,4 khiếm khuyết mỗi triệu đơn vị).

quan trọng cung cấp một cơ hội cho các công ty hàng đầu tự phân biệt mình trên một bình diện khác ngoài giá cả hoặc tính năng kỹ thuật. Bộ phim *An Inconvenient Truth*[1] (*Một sự thật khó chịu)* của Al Gore, cùng với một nhận thức chính trị đang thay đổi về sự biến đổi khí hậu, đang góp phần đưa những vấn đề bền vững ra trước sự quan tâm của công chúng. Bên vế cung của phương trình, các đấu thủ chủ đạo như Wal-Mart và General Electric đang dân chủ hóa những sản phẩm xanh bằng cách làm cho giá thành đơn vị của chúng ngang bằng với những bản sao truyền thống (không xanh) của sản phẩm. Giờ đây người ta có thể mua một áo sơ mi cổ chữ V vải cotton hữu cơ tại Wal-Mart với giá xấp xỉ bằng chiếc áo may từ vải cotton thường.

Khi các khách hàng không cần phải trả thêm tiền cho những lợi ích môi trường và xã hội, và khi họ không buộc phải đánh đổi bằng chất lượng hoặc tính năng, những thuộc tính bền vững trở thành một "dấu ấn ưu thế." Kinh nghiệm gần đây của những công ty hàng đầu từ Unilever đến Toyota, và từ J.P. Morgan Chase tới Avia, cho thấy các khách hàng ưa thích những sản phẩm và dịch vụ xanh hơn nếu họ không phải từ bỏ bất kỳ thứ gì đổi lại.

Cấp Độ 4: Thâm Nhập Những Thị Trường Mới Và Phát Triển Những Thương Cuộc Mới Dựa Trên Sự Bền Vững

Sự đổi mới công nghệ tạo ra giá trị tác nhân liên quan ngày càng khai mở những thị trường mới. Những thí dụ như vậy bao gồm việc đẩy mạnh những sản phẩm dinh dưỡng gốc đậu nành của DuPont và sự phát triển những sản phẩm lọc nước của Procter & Gamble trong các thị trường mới nổi. Avia, một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất thế giới, đã bắt đầu bán bảo hiểm nhân

[1] Xem www.climatecrisis.net để biết thêm thông tin về DVD của Gore.

thọ ở vùng nông thôn Ấn Độ cho những hộ gia đình nơi mà sự đau ốm tàn tật hoặc chết chóc của người lao động trụ cột có thể là tai họa. Celanese AG đã đánh cuộc sự tinh thông của nó về chất dẻo polimer để phát triển hệ thống màng điện cực (MEA) chịu nhiệt cao cho các pin nhiên liệu thích hợp sử dụng trong xe hơi – tự thân nó là một thị trường mới được thúc đẩy bởi những bận tâm liên quan đến biến đổi khí hậu. Nhà sản xuất nguyên vật liệu khổng lồ của Pháp Saint-Gobain đang tìm kiếm những ứng dụng mới cho những vật liệu hiệu năng cao của nó từ những bộ lọc không khí trong xe hơi chạy diesel cho đến những thành phần trong pin mặt trời và những cánh quạt cối xay gió.

Trong những trường hợp khác, phát triển sự thành thạo về việc hạ thấp những tác động đến tác nhân liên quan hoặc tạo ra giá trị tác nhân liên quan có thể làm phát sinh nguồn thu nhập mới từ việc kinh doanh hiện thời. Chẳng hạn, các công ty xi măng với mức phát thải CO_2 cao hôm nay đối mặt với những trách nhiệm tài chính trong khi sự giới hạn phát thải CO_2, thuế cacbon, sự đóng cửa nhà máy, và thậm chí những vụ khởi tố tập thể liên quan đến chất amiăng đang lờ mờ hiện ra ở chân trời. Một công ty xi măng có thể cắt giảm lượng khí thải CO_2 của nó thì hiệu quả về mặt chi phí hơn công ty khác không chỉ ở chỗ giảm bớt những khoản nợ này, nó còn có thể có cơ hội bán những chứng chỉ CO_2 cho một thị trường mới.

Cấp Độ 5: Nâng Cao Danh Tiếng Và Hình Ảnh Doanh Nghiệp

DuPont, Wal-Mart, Unilever, General Electric, Alcoa và nhiều công ty hàng đầu khác đang nhận thấy rằng một thương hiệu/văn hóa dựa trên việc tạo ra giá trị các tác nhân liên quan đang nhanh chóng trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh. Cùng

với những lợi ích kinh doanh khác, một hình ảnh bền vững hấp dẫn những khách hàng thu nhập cao, thu hút và giữ được người tài, và có thể trấn dịu những cuộc đàm phán với các cơ quan kiểm soát của chính phủ quan tâm đến những tác động công nghiệp. Nó góp phần làm nên một hình ảnh của sự đổi mới – trong một số trường hợp gắn liền với một sản phẩm duy nhất, chẳng hạn Prius của Toyota – vốn mang đến những lợi ích về danh tiếng cho cả công ty.

Cấp Độ 6: Bối Cảnh Kinh Doanh – Sự Thay Đổi "Luật Chơi" Của Ngành Công Nghiệp

Ở cấp độ này, các công ty cố định hướng theo ý muốn của họ những quy định, thông lệ, và điều luật vốn chi phối cách thức mà việc kinh doanh có thể được tiến hành. Thí dụ điển hình là Nhóm Hợp tác Hành động vì Khí hậu Hoa Kỳ, khởi đầu bằng việc thuyết phục tổng thống George W. Bush ủng hộ những sự cắt giảm khí thải nhà kính bắt buộc và đề xuất những mục tiêu cắt giảm cấp liên bang. Thay vì trì hoãn luật biến đổi khí hậu, các công ty đầu ngành này đang cổ vũ nó. Họ coi những nỗ lực của họ nhằm cắt giảm khí thải, giảm mức sử dụng năng lượng, và cung cấp những giải pháp cho sự biến đổi khí hậu như một nguồn lợi thế tương đối ở tương lai trong một thế giới hạn chế cacbon. Các công ty này không muốn giá dầu rớt xuống 20 đô một thùng, vì họ sẽ đánh mất lợi thế đó so với các đối thủ có hiệu suất năng lượng thấp hơn và có sự phát thải khí nhà kính với cường độ cao hơn[1].

Một bài báo trên *New York Times* số tháng 9 năm 2007 nói rằng "các viên chức công nghiệp, các nhóm khách hàng và các

[1] Dựa vào một cuộc nói chuyện giữa tác giả và Dawn Rittenhouse, Giám đốc phát triển bền vững tại DuPont, vào đầu năm 2007. DuPont là một trong những thành viên sáng lập của Climate Action Partnership.

chuyên viên điều hành thảy đều đồng ý rằng gần đây có một làn sóng yêu cầu những pháp chế mới." Bài báo viết tiếp rằng, "Đối với đồ chơi và xe hơi, hóa chất chống đông và pháo bông, bỏng ngô và nông phẩm và thuốc lá và bóng đèn,... các nhóm công nghiệp hoặc các nhà sản xuất lớn đang kêu đòi những chỉ thị về sức khỏe, an toàn và môi trường cấp liên bang... bỏ lại những năm tháng của nhiều nỗ lực ngăn trở những biện pháp như thế... sự ban bố đạo luật đối với những gì trước kia là những tiêu chuẩn nhất trí mang tính tự nguyện hoặc những mục tiêu công nghiệp"[1].

Các công ty tư nhân có được lợi thế trong một hạng mục thành tích tác nhân liên quan đặc biệt có thể vận động hành lang các nhà lập pháp áp đặt những hình phạt nghiêm khắc trong hạng mục đó với toàn ngành trong khi tiên liệu đạt được một nguồn lợi thế cạnh tranh mới hoặc tạo ra một chướng ngại mới cho sự thâm nhập.

Gây ảnh hưởng đến bối cảnh kinh doanh không chỉ có việc vận động hành lang chính phủ. Việc tăng cường giá trị tác nhân liên quan toàn diện trong một ngành công nghiệp có thể tạo ra sự tín nhiệm đối với toàn ngành. Ngược lại, giá trị tác nhân liên quan tiêu cực có thể co hẹp quy mô thị trường tiềm năng và hạ thấp khả năng tạo ra những lợi nhuận lâu dài của các đấu thủ trong ngành.

Bảng 10.3 nêu các ví dụ về những khu vực trong đó giá trị tác nhân liên quan được coi như đang bị hủy hoại vì những lý do thường không được các công ty đầu ngành nhận ra, với những hệ lụy kinh doanh gắn liền.

---

1 "Trong khi đổi mới triệt để, các ngành công nghiệp tìm kiếm những luật lệ của Hoa Kỳ," *New York Times*, 16 tháng 9 năm 2007.

Khu vực	Vấn đề tác nhân liên quan	Hậu quả cho ngành
Sinh vật biến đổi gene (GMOs)	• Sự lo ngại những tác động sức khỏe tiêu cực, những thiệt hại về đa dạng sinh học	• Sự cự tuyệt của khách hàng • Sự sụt giá cổ phần đối với các công ty hàng đầu
Truyền thông không dây (điện thoại di động và cột thu phát sóng)	• Tác động của bức xạ sóng điện từ (EMF) trên sức khỏe con người	• Các cột thu phát bị tháo dỡ trong một vài cộng đồng • Rủi ro của những vụ tố tụng tập thể trong tương lai
Mỹ phẩm Đồ chơi trẻ em	• Sử dụng các chất phthalate • Sử dụng trong vài trường hợp chất Bisphenol A và chì	• Sự thiệt hại hình ảnh • Tiền phạt • Các vụ kiện tụng • Quy mô thị trường bị giảm bớt
Năng lượng	• Biến đổi khí hậu và sự sử dụng nhiên liệu hóa thạch không tái sinh	• Quy định của chính phủ và những thước đo hiệu quả năng lượng
Thuốc lá	• Những tác động tiêu cực đến sức khỏe • Nhận thức rằng những hoạt động của ngành này kéo theo sự lừa gạt và dối trá	• Rủi ro của sự ngăn cấm thuốc lá, chẳng hạn Sáng kiến Không Thuốc lá và thuế đánh cao
Xe hơi	• Khí thải nhà kính và sự sử dụng nhiên liệu hóa thạch	• Quy định của chính phủ về sự ưu tiên • Sự phát triển trì trệ hơn
Quần áo vải cotton	• Sử dụng thuốc trừ sâu và thuốc diệt côn trùng trong canh tác • Nhân quyền trong công việc tỉa hột bông	• Hình ảnh của vải cotton "hoàn toàn tự nhiên" gặp rủi ro • Tiền phạt

BẢNG 10.3 **Những khu vực kinh doanh được định hướng bởi các vấn đề tác nhân liên quan trong các ngành công nghiệp được chọn**

Xác Định Những Yêu Cầu Năng Lực

Một khi những sáng kiến được lựa chọn và những mục tiêu rõ ràng được thiết lập, bước tiếp theo là tổ chức đánh giá những năng lực nó sẽ cần. Đó là những khả năng chọn lọc thiết yếu của tổ chức để thâu tóm và duy trì giá trị thành công. Chúng bao gồm một loạt các chức năng từ sự phát triển sản phẩm cho đến kinh doanh và tiếp thị, cùng với những dịch vụ công ty như nguồn nhân lực, tài chính, và pháp lý.

Thí dụ về những khả năng cần cho việc trù định những sáng kiến giá trị bền vững bao gồm như sau:

- Sự hồi đáp khách hàng nhanh chóng để đáp ứng những kỳ vọng môi trường và xã hội đang nổi lên
- Sự tích hợp công nghệ xanh
- Thiết kế vì môi trường
- Sự cam kết của cộng đồng
- Sự cộng tác của chính phủ
- Phục vụ những thị trường đang phát triển và đáp ứng những nhu cầu tồn tại của khách hàng mà phần lớn đã bị loại trừ khỏi những thị trường toàn cầu cho tới nay.

Các nhà quản lý đánh giá những yêu cầu năng lực cần để nhận diện những sự thừa thiếu khả năng bằng cách vạch ra thành tích hiện thời so với những năng lực cần để thực hiện những sáng kiến giá trị bền vững.

Kết quả của bước này là một tập hợp ưu tiên những lỗ hổng năng lực mà công ty cần khỏa lấp để thực hiện những sáng kiến giá trị bền vững nhận diện ở quy tắc trước.

Quy tắc 4 đưa đến một kế hoạch thiết kế và thực hiện sáng kiến trọn vẹn cùng với những hoạt động nó cần tiến hành để san lấp bất kỳ lỗ hổng năng lực đáng kể nào trong tổ chức. Ở quy tắc tiếp theo, việc thiết lập một tình huống kinh doanh chính xác tỉ mỉ cho sáng kiến tạo ra sự ủng hộ rộng rãi của tổ chức và cung cấp một nền tảng vững chắc để thực hiện.

Những Thách Thức

- Có được sự lãnh đạo của giám đốc điều hành và sự ủng hộ của đơn vị doanh nghiệp cho những sáng kiến giá trị bền vững và cho sự phát triển những năng lực cần thiết để thực hiện chúng.
- Trù tính và tranh thủ sự quan tâm về những sáng kiến không vì những phần thưởng hữu hình ngắn hạn, chẳng hạn những chính sách nhân quyền vốn vượt quá những yêu cầu tuân thủ tối thiểu
- Làm sao cho các cấp phụ trách và nhân viên tài chính coi những sáng kiến môi trường và xã hội như những cái góp phần vào lợi thế cạnh tranh
- Có được những nguồn lực hoặc sự phê chuẩn những khoản đầu tư cho những sáng kiến trước khi xây dựng tình huống kinh doanh (Quy tắc 5) – ngược lại, không thể xây dựng tình huống kinh doanh cho đến khi những sáng kiến sáng tạo giá trị được phê chuẩn
- Với những sáng kiến ở cấp độ đơn vị kinh doanh, sự miễn cưỡng trong việc xúc tiến những thay đổi bối cảnh vốn phá vỡ nguyên trạng của ngành nói chung

- Phân nhóm liên chức năng và sự bảo trợ bởi một ban chỉ đạo để giành được sự quan tâm và những nguồn lực của tổ chức ở giai đoạn này
- Lôi kéo các tác nhân liên quan ngoài công ty vào quá trình suy nghĩ những sáng kiến sáng tạo giá trị
- Làm việc với tất cả sáu cấp độ của sự tập trung chiến lược (không chỉ sự giảm nhẹ rủi ro và hạ thấp chi phí mà thôi)
- Đánh giá những năng lực tổ chức cần để nắm bắt và duy trì giá trị một cách thành công.

Quy Tắc 5: Xây Dựng Tình Huống Kinh Doanh

Quy tắc 5 nói về việc xây dựng một tình huống kinh doanh hấp dẫn cho những sáng kiến giá trị bền vững được chọn. Làm đúng bước này cho phép các nhà quản lý giành được những nguồn lực và sự hỗ trợ cần thiết của tổ chức để thực hiện những sáng kiến bền vững như họ sẽ làm thế với bất kỳ dự án đầu tư được đề xuất khác.

Một khi những sáng kiến ưu tiên được trình bày (Quy tắc 4), đó là lúc để lượng định lợi nhuận cổ đông trong từng trường hợp.

- Hoạch định các phí tổn và lợi ích, cân nhắc thời gian và tính phức tạp của sự thực hiện.
- Xác định một giá trị tiền tệ cho mỗi sáng kiến, tính đến tác động của giá trị tác nhân liên quan và giá trị cổ đông.
- Tranh thủ nguồn vào và sự tham gia của các giám đốc hoạt động kinh doanh chính vốn rốt cuộc sẽ chịu trách nhiệm cho những kết quả mang lại.

Tất cả những động cơ của giá trị cổ đông cần được xem xét, không chỉ là gia tăng lợi tức hoặc cắt giảm phí tổn. Những nhân tố phát sinh giá trị then chốt khác của những sáng kiến giá trị bền vững góp phần vào giá trị cổ đông được thể hiện trong bảng 10.4. Các giám đốc phụ trách thường chỉ tập trung vào lợi nhuận kinh doanh khi đánh giá những sáng kiến bền vững, bỏ quên những nguồn giá trị tài chính khác trong bảng.

Nhân tố phát sinh giá trị cổ đông	Loại giá trị tài chính tạo ra bởi những sáng kiến bền vững
Thu nhập trừ phí tổn	Lợi nhuận kinh doanh cao hơn: chẳng hạn, từ sự giảm bớt năng lượng và chất thải
Hiệu suất đồng vốn	Sự sử dụng tài sản tốt hơn nhờ những sáng kiến làm giảm bớt cường độ vốn. dẫn đến lợi nhuận trên tài sản thực cao hơn
Chi phí vốn	Hạ thấp phí tổn tiếp cận vốn cổ phần và nợ nhờ việc giảm bớt những rủi ro liên quan đến các tác nhân liên quan
Sự phát triển	Nhân bội những tác động từ việc nhắm đến những phân khúc thị trường phát-triển-nhanh-hơn-mức-trung-bình
Những quyền chọn thực tế	Nghiên cứu đầu tư vào những trường hợp của sự đổi mới vượt bậc và công nghệ xanh hướng đến môi trường
Sự tín nhiệm trên thị trường	Những nhân tố vô hình như sự tín nhiệm và mối quan hệ với các tác nhân liên quan có một tác động trực tiếp to lớn trên giá trị cổ phần

BẢNG 10.4 **Những Nhân Tố Phát Sinh Giá Trị Và Những Loại Giá Trị Tài Chính Được Tạo Ra**

Khuôn khổ kinh doanh cho Quy tắc 5 dựa vào hai công cụ vốn phối hợp với nhau để lượng định tình huống kinh doanh cho những sáng kiến giá trị bền vững. Công cụ thứ nhất là sáu cấp độ của sự tập trung chiến lược trình bày trước đó (xem Quy tắc 3 và 4). Công cụ thứ hai là những nhân tố phát sinh giá trị cổ đông trình bày ở bảng 10.4.

Giá trị chiến lược đánh giá qua cuộc phân tích những quyền chọn thực tế là một cách hữu hiệu để giải thích sự nhìn xa thấy trước của các nhóm quản lý trong việc tạo ra những cơ hội và quản lý những rủi ro từ những vấn đề đang nổi lên có thể đe dọa giá trị cổ đông. Về mặt khái niệm, quyền chọn thực tế tương tự với những quyền chọn tài chính. Quyền chọn tài chính là quyền mua một chứng khoán vào một ngày ấn định trong tương lai (ngày thực thi quyền) với một giá ấn định (giá thỏa thuận trước). Vào ngày thực thi, nếu chứng khoán có giá trị cao hơn giá thực hiện, bấy giờ người giữ quyền mua sẽ sử dụng nó và mua chứng khoán. Nếu chứng khoán có giá trị thấp hơn giá thực hiện, người đầu tư sẽ không mua chứng khoán.

Các quyền chọn thực tế là kết quả của các chương trình nghiên cứu và phát triển, những kế hoạch chiến lược, và những hoạt động khác vốn xác lập công ty ở vị thế tận dụng một cơ hội bằng việc tiến hành những sự đầu tư thêm tại một thời điểm tương lai. Những sự đầu tư thêm tương ứng với giá thực hiện của quyền chọn thực tế. Chứng khoán cơ sở là dòng tiền mặt tương lai của hoạt động kinh doanh mới. Công ty sẽ thực hiện những cuộc đầu tư thêm vào ngày thực thi quyền nếu, vào thời điểm đó, hoạt động kinh doanh có vẻ sẽ sinh lợi. Nếu, mặt khác, những điều kiện cho thấy hoạt động kinh doanh khó có thể thành công, công ty sẽ tự cứu nó khỏi việc phải thực hiện một cuộc đầu tư không có lợi. Bằng cách đó, quyền chọn thực tế cho phép một công ty đối phó với sự bấp bênh trong tương lai nhờ:

- Việc trì hoãn đầu tư đến khi biết nhiều hơn
- Sẵn sàng hành động nhanh khi điều kiện thuận lợi.

Cũng như một quyền chọn tài chính có giá trị bất luận nó rốt cuộc có hóa thành "lãi thực" hay không, một quyền chọn thực tế cũng góp phần vào giá trị cổ đông cho dù nó không bao giờ được thực thi. Công thức Black-Scholes[15] để tính toán giá trị của các quyền chọn tài chính cũng được dùng với các quyền chọn thực tế.

Ban quản lý có thể sử dụng các quyền chọn thực tế một cách mạnh mẽ để theo đuổi những chiến lược bền vững mô tả ở trên. Xét đến những bấp bênh trong tương lai, một vài sự đầu tư cần để theo đuổi các chiến lược này có thể không chính đáng khi sử dụng phương pháp dòng tiền chiết khấu (DCF). Song việc phớt lờ những bấp bênh có thể khiến một công ty trở nên dễ bị tổn thương trước những biến cố tương lai.

Những quyền chọn thực tế cung cấp một phương tiện biện hộ về kinh tế cho hành động chiến lược như sự bảo hiểm hoặc như một nguồn có thể của lợi thế cạnh tranh trong tương lai.

Đặc biệt, những quyền chọn thực tế cho phép các công ty hợp nhất những kịch bản tác động lớn, ít khả năng vào sự đánh giá giá trị của họ, điều rất khó thực hiện khi sử dụng một phương pháp dòng tiền chiết khấu thuần túy để đánh giá. Chẳng hạn, một công ty dầu mỏ sử dụng các quyền chọn thực tế có thể phát triển những kế hoạch chiến lược, và biện minh cho những cuộc đầu tư nghiên cứu và phát triển và thăm dò nguồn năng lượng thay thế nhằm chuẩn bị tư thế hành động nhanh của nó nếu sự ấm lên toàn cầu hóa ra nghiêm trọng hơn tiên liệu.

Sự tín nhiệm trên thị trường là một ảnh hưởng vô hình có thể có tác động to lớn và trực tiếp lên giá cổ phiếu. Dĩ nhiên, một phần của sự tín nhiệm thị trường được định hướng bởi tình

trạng tổng thể của thị trường và ngành, và không nằm dưới sự chi phối trực tiếp của ban quản lý. Nhưng, ở một mức độ đáng kể, nhân tố này là một sự phản ảnh tính nhất quán của ban quản lý. Khi những biến cố xung quanh vụ Enron được làm rõ, sự thiếu vắng tính nhất quán có thể làm xói mòn giá trị cổ đông một cách mãnh liệt hơn bất kỳ hành động nào của đối thủ hoặc sự dao động thị trường.

Một trong những thước đo tính nhất quán quản lý của công ty tốt nhất là thành tích quá khứ về sự sáng tạo giá trị tác nhân liên quan của nó. Công ty nghiên cứu đầu tư Innovest chuyên về phân tích thành tích môi trường, xã hội, và điều hành và tác động hệ quả trên giá trị cổ đông của các công ty. Sử dụng những phân tích khu vực, Innovest tìm thấy một sự tương liên nhất quán giữa thành tích tác nhân liên quan và sự phát triển bền vững trong giá trị cổ đông[1].

Quy tắc 5 đưa đến sự biện hộ về chiến lược và tài chính cho những sáng kiến sáng tạo giá trị. Nó là cái tạo ra sự liên kết quản trị chéo chức năng về sự biện hộ, các bước tiếp theo, và những vai trò trong suốt quá trình thực hiện.

Những Thách Thức

- Giành được nguồn vào và sự quan tâm từ các cấp phụ trách và các giám đốc tài chính
- Phát triển lôgic kinh doanh về những hệ lụy của giá trị tác nhân liên quan đối với giá trị cổ đông. Chẳng hạn, trả lời câu hỏi "vì sao sự phục hồi một địa điểm công nghiệp

[1] Cung cấp cho tác giả trong những cuộc trò chuyện với Hewson Baltzell, chủ tịch hội đồng Innovest Strategic Value Advisors. Để biết thêm thông tin về phương pháp luận của Innovest, xem www.innovestgroup.com.

hoặc làm xanh một tòa nhà vượt quá những gì được đòi hỏi của luật định lại tạo ra giá trị cổ đông thay vì làm tốn tiền của công ty?"

- Thu thập dữ kiện cứng cho những tính toán tài chính
- Tránh nhận thức rằng các nguyên tắc xử thế đang bị tiền tệ hóa
- Diễn đạt những phí tổn và lợi ích một cách có ý nghĩa, căn cứ vào thời gian và tính phức tạp của sự thực hiện khi nhiều tác nhân liên quan có can dự
- Trong chừng mực có thể, xác định một giá trị tiền tệ cho mỗi sáng kiến, kể cả tác động của giá trị tác nhân liên quan lên giá trị cổ đông
- Tranh thủ nguồn vào và sự cam kết của các giám đốc phụ trách vốn rốt cuộc sẽ chịu trách nhiệm cho những kết quả mang lại.

Quy Tắc 6: Thu thập giá trị

Quy tắc 6 cho phép các nhà quản lý tạo ra những kết quả đã hứa hẹn. Nó gắn kết những sáng kiến xã hội và môi trường vào tổ chức với những nhóm thi hành chéo chức năng – hoặc những hệ thống giá trị bền vững – bao gồm những tác nhân liên quan then chốt bên ngoài.

Sự thu thập giá trị bền vững đòi hỏi sự liên kết mật thiết với các đấu thủ bên ngoài bên cạnh chuỗi giá trị từ đầu tới cuối hơn mức độ các nhà quản lý thường thực hiện. Điều đó đòi hỏi tính minh bạch cao hơn và thường là sự giáo dục thêm về các vấn đề môi trường và xã hội, và ý nghĩa của những vấn đề này về mặt

kinh doanh. Các công ty hàng đầu đang thực hiện những sáng kiến giá trị bền vững cần tính đến những sách lược mới chẳng hạn vận động hành lang chính phủ để *nâng cao* những tiêu chuẩn thành tích môi trường (thay vì làm trì hoãn pháp chế như trường hợp hoạt-động-kinh-doanh-thông-thường). Những loại hình cộng tác mới là cần thiết, chẳng hạn sự cộng tác giữa bộ phận R&D và bộ phận bán hàng để thiết kế lại những sản phẩm mang đến những lợi ích môi trường to lớn hơn như một cách phân biệt sự cung ứng của công ty.

Quy tắc này đòi hỏi các nhà quản lý chịu trách nhiệm thi hành cộng tác ăn ý với các tác nhân liên quan một cách sao cho khuyến khích sự học hỏi trong khi thúc đẩy những ưu tiên kinh doanh hiện thời. Nó đòi hỏi những sáng kiến được hợp nhất vào các cơ cấu và quy trình quản lý và chịu trách nhiệm. Nó thiết lập những cơ chế truyền đạt hai chiều và những hội nghị hành động để lôi kéo các bên liên quan then chốt suốt quá trình thực hiện.

Giá trị tác nhân liên quan bằng cách đó đạt được như một phần của cách thức mà giá trị kinh doanh cốt lõi được tạo ra. Thay vì một nỗ lực tương tự như Quản lý Chất lượng Môi trường Tổng thể (TQEM), những hiệu quả môi trường được hợp nhất vào chương trình 6 Sigma và những hệ thống quản lý tinh gọn khác cho sự tối ưu hóa chuỗi cung cấp.

Sự Lãnh Đạo Giá Trị Bền Vững

- Có sự ủng hộ của giám đốc điều hành
- Lôi kéo một liên minh hướng dẫn hoặc nhóm những người có ảnh hưởng chủ chốt khác thường bao gồm các cán bộ điều hành cấp cao
- Được tiến hành bởi những mạng lưới chéo chức năng với sự tham gia từ bên ngoài của các tác nhân liên quan then chốt xuyên suốt toàn hệ thống
- Vượt qua những cơ hội gia tăng giá trị để bao gồm những sáng kiến đột phá và những nước đi làm thay đổi ván cờ.

Sự Quản Lý Giá Trị Bền Vững

- Những cơ cấu thi hành và quản lý thiết lập một cách hiệu quả những ưu tiên và bao gồm những người có trách nhiệm tổ chức để thực hiện những sáng kiến giá trị tác nhân liên quan
- Tồn tại một quy trình cho việc quản lý tiến độ và đáp ứng những cột mốc
- Những sáng kiến giá trị bền vững được hợp nhất với chương trình 6 Sigma và/hoặc những nguồn thu thập giá trị chủ yếu.

Quy tắc 6 đòi hỏi sự quản lý và tham gia của tác nhân liên quan như một phần của tiến trình kinh doanh thông thường. Nó hưởng lợi từ sự thử thách liên tục: thí điểm những ý tưởng mới, phát triển những thành quả ngắn hạn, và học hỏi từ những thành công và thất bại. Tính phức tạp tăng thêm của nhiều tác nhân liên quan làm cho "những quy tắc vàng" kinh điển về sự lãnh đạo và quản lý càng trở nên thích đáng hơn.

Nhiều trong số những công cụ tốt nhất cho quy tắc 6 là những công cụ đã được sử dụng thích hợp để bao gồm những tầm nhìn của các tác nhân liên quan cũng như của cổ đông. Chúng có thể gồm có:

- Các chương trình 6 Sigma và quản lý tinh gọn
- Quản lý chất lượng tổng thể (TQM)
- Hợp nhất chuỗi cung cấp
- Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)
- Tái xây dựng.

Những phương pháp kinh doanh truyền thống này hưởng lợi từ những kỹ thuật mềm hơn, có tác dụng thay đổi văn hóa nơi các tác nhân liên quan ngoài công ty và các vấn đề xã hội hoặc môi trường được đưa vào. Những phương pháp có tác dụng thay đổi văn hóa để thực hiện những sáng kiến giá trị bền vững có thể bao gồm những cuộc khảo sát các tác nhân liên quan, những nhóm tập trung, và những hội đồng cố vấn giúp định hướng những chương trình phát triển lãnh đạo hoặc những chương trình huấn luyện tập trung vào tư duy và cách hành xử của các cán bộ cao cấp trong tổ chức.

Cách tiếp cận nên làm sao để tiếp nhận những công cụ mà tổ chức của bạn đã sử dụng thành công. Chỗ nào những lỗ hổng tồn tại, các giám đốc sẽ cần đến những công cụ thiết thực nhất thích ứng với tình huống riêng biệt của họ.

Những Thách Thức

- Các nhóm giá trị bền vững vốn theo đuổi những sáng kiến môi trường và xã hội vì chính chúng, hơn là để tạo ra giá trị kinh doanh, có thể đánh mất động lực khi nhân tố kinh doanh căn bản thu hẹp lại. Chẳng hạn, việc giảm bớt lượng bao bì sản phẩm là một mục tiêu môi trường đáng

quý nhưng nó khó lòng nhận được sự ủng hộ từ các cấp phụ trách trừ phi nó được tiến hành trong sự theo đuổi những ưu tiên kinh doanh, chẳng hạn như giảm bớt sự lãng phí hoặc làm tăng sức chứa kệ hàng

- Thiếu sự hỗ trợ cấp cao và của giám đốc điều hành, hoặc một phần lớn các cấp phụ trách đứng ngoài cuộc, có thể làm cho nỗ lực chỉ còn như một sáng kiến thiếu sự quan tâm từ các cấp hoạt động
- Sự chuyển giao giữa những người thiết kế và những người thi hành có thể bị lẫn lộn vì nhiều tác nhân liên quan dính líu vào
- Quá lâu mới thấy được những kết quả, vì vậy tổ chức đánh mất sự quan tâm
- Có thể là rất khó khăn để giành được mức độ quan tâm thích đáng từ các tác nhân liên quan
- Làm việc với với các tác nhân liên quan có thể trở thành một cuộc tranh chấp vô ích hơn là một sự cộng tác vốn thúc đẩy việc học hỏi và xúc tiến những ưu tiên kinh doanh
- Những sáng kiến có thể không được hợp nhất vào những cơ cấu và quá trình quản lý và chịu trách nhiệm hiện thời
- Sự thực hiện những sáng kiến có thể bị trì trệ vì thiếu sự liên hệ và ràng buộc liên tục với các bên liên quan then chốt.

Quy Tắc 7: Xác Nhận Những Kết Quả Và Tiếp Thu Học Hỏi

Quy tắc này nói về việc theo dõi có hệ thống các kết quả và vòng phản hồi tạo ra sự học hỏi và cải thiện liên tục trong tổ chức. Những thước đo dùng trong Quy tắc 1 để thiết lập một sự đánh giá

sơ khởi về giá trị cổ đông và giá trị tác nhân liên quan được phát triển thêm để đo lường tiến độ. Một hợp phần quan trọng của sự thành công là việc chia sẻ những gì đã học được suốt hệ thống lớn hơn – hợp tác với các nhà cung cấp, các khách hàng, và những đối tác trong chuỗi giá trị khác để dạy họ về những cơ hội kinh doanh; cũng như được họ dạy về những chiều kích môi trường và xã hội trong các hoạt động của công ty.

Việc học hỏi có thể được chính thức chia sẻ trong những hệ thống giá trị bền vững được thiết kế để thúc đẩy những sáng kiến đặc biệt. Những hệ thống này tìm kiếm những phương thức khuyến khích các nhà cung cấp và những đối tác kinh doanh khác cải thiện thành tích bền vững trong khi làm gia tăng lợi nhuận. Những thước đo mới có thể được phát triển chẳng hạn như những thẻ ghi điểm sản phẩm vốn bao gồm những thước đo rõ ràng về giá trị tác nhân liên quan.

Một thẻ ghi điểm để đánh giá một nhà cung cấp và sản phẩm của nó có thể bao gồm những thước đo tiêu biểu sau:

- Công ty có thu sản phẩm về để tái chế hay không?
- Bao nhiêu gam độc chất có trong mỗi pound sản phẩm?
- Tỉ lệ phần trăm nguyên liệu tái chế/tái sinh là bao nhiêu?
- Sản phẩm có được chứng nhận Energy Star hoặc tiêu chuẩn tương đương không?
- Tỉ lệ khối lượng bao bì trên khối lượng sản phẩm là bao nhiêu?
- Tỉ lệ phần trăm PVC trong bao bì sản phẩm tính theo khối lượng là bao nhiêu?

Những thẻ ghi điểm nhà cung cấp và sản phẩm như vậy có thể được dùng để đánh giá nguồn đưa vào, những thiết kế sản

phẩm, và các đối tác trong chuỗi giá trị. Các chuyên viên thu mua và những người thiết kế sản phẩm có thể sử dụng những thước đo của thẻ ghi điểm để có những quyết định thiết kế và thu mua sáng suốt hơn. Như một kết quả của việc sử dụng những thẻ điểm, các nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh khác của công ty sẽ có những động cơ mới để thay đổi các thói quen của họ.

Những thành phần chính của quy tắc này bao gồm:

- Chọn một tập hợp giới hạn các thuộc tính then chốt của những sản phẩm hoặc những đối tác trong chuỗi giá trị vốn quyết định những rủi ro và những cơ hội kinh doanh quan hệ đến các tác nhân liên quan
- Ghi nhận những thuộc tính mà các tổ chức phi chính phủ và các tác nhân liên quan khác coi như những vấn đề then chốt liên quan đến sản phẩm hay hoạt động của chuỗi giá trị đó. (Chẳng hạn, một thẻ ghi điểm sản phẩm cho các máy tính cá nhân và điện thoại cầm tay không xét đến nhu cầu thu hồi sản phẩm bởi các nhà sản xuất nhằm tránh rác thải điện tử đi vào những bãi rác sẽ được hiểu như một thiếu sót lớn)
- Đánh giá tiến độ thực tế trong việc đạt được những mục tiêu được xác định đều đặn trong tình huống kinh doanh
- Tổ chức phê bình chủ yếu để học hỏi đối với các sáng kiến để đánh giá những trở ngại tiềm ẩn cho việc hiện thực hóa giá trị và xem lại những cách tiếp cận sáng kiến khi cần
- Xem xét lại nhiều kết quả sáng kiến so với những mục tiêu giá trị bền vững toàn diện và xác định những mục tiêu thích hợp.

Ngoài việc theo dõi các kết quả, quá trình này nên thu thập những bài học đã học về quá trình sáng tạo giá trị bền vững nhằm xác định những công cụ, tiến trình, và cơ cấu của tổ chức – nhất

là liên quan đến sự đối thoại với tác nhân liên quan, đánh giá giá trị tác nhân liên quan, và xây dựng tình huống kinh doanh.

Một trong những thách thức lớn nhất ở quy tắc này là hợp nhất một hệ thống các thước đo tác nhân liên quan rộng lớn hơn vào trong các hoạt động. Nếu công ty đã sử dụng một phương pháp thẻ điểm cân bằng để đo lường những nơi các tác nhân liên quan kinh tế như khách hàng và các đối tác trong chuỗi cung cấp hiện diện, bấy giờ việc mở rộng thẻ điểm này để bao gồm các thước đo thành tích xã hội và môi trường sẽ dễ dàng hơn.

Một nhân tố thành công quyết định ở quy tắc này là lôi kéo cơ quan quản lý tài chính vào quá trình mở rộng các thước đo dùng để đánh giá và báo cáo giá trị cổ đông, bao gồm giá trị chiến lược (giá trị lựa chọn của những sự đầu tư nghiên cứu và phát triển và học tập). Một nhân tố thành công khác là gắn việc theo dõi và báo cáo thành tích tác nhân liên quan vào các tổ chức ngành dọc.

Những Thách Thức

- Hiệu chỉnh những thước đo hoạt động kinh doanh và giới thiệu chúng đúng lúc. Việc giới thiệu các thước đo về tác nhân liên quan quá sớm có thể là một sự làm xao lãng khi các giám đốc cố gắng tìm hiểu vì sao họ lại được yêu cầu sửa đổi những thước đo thành tích
- Làm cho các cấp phụ trách chấp nhận những thước đo mới bao gồm thành tích tác nhân liên quan
- Có được sự giam gia hoàn toàn của cơ quan quản lý tài chính
- Làm sao cho cơ quan quản lý tài chính mở rộng những thước đo dùng để đánh giá và báo cáo giá trị cổ đông (chẳng hạn, sao cho những người ra quyết định tài chính

đưa giá trị chiến lược và sự tín nhiệm trên thị trường vào việc đánh giá những đề nghị đầu tư)

- Tạo ra một văn hóa học tập và đánh giá hiệu quả những cuộc thảo luận học hỏi giữa tất cả các thành viên nhóm.

Quy tắc 8: Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Giá Trị Bền Vững

Quy tắc 8 là một siêu quy tắc tập trung vào việc phát triển tư duy và những năng lực tổ chức cần để gắn kết một tầm nhìn giá trị bền vững vào hoạt động kinh doanh. Các nhà quản lý trong những tổ chức hàng đầu đang ngày càng được đòi hỏi phải hợp nhất các vấn đề tác nhân liên quan vào những hoạt động hàng ngày của họ, thay vì giao phó chúng cho các chuyên gia EH&S hoặc CSR. Sự thay đổi tư duy này đòi hỏi trách nhiệm cao hơn đối với những tác động đến các tác nhân liên quan dọc toàn bộ chuỗi giá trị, bao gồm những hoạt động của chuỗi cung cấp mà các giám đốc về phương diện lịch sử đã coi là nằm ngoài trách nhiệm của công ty. Sự thất bại vào tháng 9 năm 2007 của Mattel trong việc nhận diện sơn chứa chì trong đồ chơi trẻ em sản xuất ở Trung Quốc cho công ty chỉ là cái sau cùng trong một danh sách dài những thất bại về môi trường và xã hội bên cạnh những chuỗi cung cấp ở nước ngoài.

Quy tắc 8 đòi hỏi tổ chức áp dụng những cách làm mới như lôi kéo các tác nhân liên quan và những hệ thống đo lường mới như việc mở rộng một thẻ điểm cân bằng để bao gồm những thước đo giá trị tác nhân liên quan. Việc thủ đắc năng lực trong những phạm vi này đòi hỏi một phương pháp gắn kết, nhất quán, có tổ chức để mở rộng chân trời giá trị không chỉ với mỗi quy tắc mà còn giữa các quy tắc.

Kết quả của quy tắc này là một tổ chức có kỹ năng của mỗi một trong bảy quy tắc trước. Quy tắc 8 thúc đẩy một cách suy nghĩ mới về sự sáng tạo giá trị, đưa vào công ty quan điểm của các tác nhân liên quan một cách có hệ thống. Mỗi hành động và sự phản ứng củng cố một cách tiếp cận giá trị bền vững cho hoạt động kinh doanh.

Những năng lực cần để thúc đẩy và củng cố mỗi một trong bảy quy tắc đầu tiên được liệt kê trong những trang sau.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 1 – Hiểu Rõ Vị Trí Giá Trị Hiện Thời

- Trình bày vấn đề tạo ra giá trị sao cho nhìn các bên liên đới và những vấn đề môi trường và xã hội của họ như những thời cơ kinh doanh hơn là những mối đe dọa.
- Mở rộng những gì các giám đốc coi là những ranh giới của hoạt động kinh doanh. Những ranh giới mới đòi hỏi các cán bộ cấp cao quản lý những tác động của chuỗi giá trị từ nguyên liệu thô cho đến vòng đời sản phẩm; nó đòi hỏi họ lắng nghe các bên liên quan về xã hội mà trước kia họ có thể đã coi là những kẻ ngoài lề hoặc không liên quan đến việc ra quyết định kinh doanh; và điều đó đưa đến hiểu biết về các vấn đề môi trường và xã hội mà nhiều giám đốc có thể đơn giản là không có.
- Cung cấp sự giáo dục hành chính về lôgic kinh doanh của giá trị bền vững. Trình bày lôgic kinh doanh dưới dạng sự thay đổi môi trường cạnh tranh trong đó các tác nhân liên quan có sức ảnh hưởng mới mẻ đến những kết quả kinh doanh.
- Sử dụng lối tư duy toàn hệ thống trong việc đánh giá những tác động của tác nhân liên quan.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 2 – Tiên Liệu Những Kỳ Vọng Tương Lai

- Cam kết đầu tư thời gian và công sức để khảo sát những xu hướng bền vững và những vấn đề mới nảy sinh. Sử dụng việc trù liệu kịch bản không như một bài tập tiên đoán tương lai mà thay vì vậy như một cách để chuẩn bị cho tổ chức đối với sự thay đổi gián đoạn theo hướng bền vững.
- Thiết lập một quá trình xem xét tỉ mỉ đều đặn những vấn đề mới nảy sinh bao gồm những nhân tố môi trường và xã hội.
- Củng cố khả năng nhận diện những vấn đề môi trường và xã hội nào có ý nghĩa với hoạt động kinh doanh.
- Tạo ra một quá trình nhận diện những biến cố ngắn hạn ít khả năng và những biến cố dài hạn nhiều khả năng. Trong việc xây dựng kịch bản, học cách tách bạch mô hình kinh doanh tạo ra thành công trong quá khứ và hiện tại của công ty.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 3 – Lập Những Mục Tiêu Giá Trị Bền Vững

- Lập những mục tiêu đòi hỏi cao ở tổ chức (ý định giá trị bền vững). Vượt quá tập hợp giải pháp đã biết.
- Xem xét một phạm vi rộng lớn những nhóm liên đới, và những lợi ích kinh doanh nào chúng có tiềm năng mang lại, như một cách xác định cách thức xác lập các mục tiêu và ở mức độ nào.
- Xem xét tất cả các nguồn giá trị kinh doanh, nhất là những giá trị định hướng bối cảnh kinh doanh và môi trường điều tiết theo những cách cho phép một công ty hàng đầu với thành tích môi trường và xã hội vượt trội giành được lợi thế cạnh tranh.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 4 – Nghĩ Ra Những Sáng Kiến Sáng Tạo Giá Trị

- Lợi dụng áp lực của các tác nhân liên quan để phát động sự đổi mới và thúc đẩy những ưu tiên kinh doanh hiện thời. Sự suy nghĩ về tác nhân liên quan cần thấm nhuần trong mọi quyết định kinh doanh, mọi ngày, tại mọi cấp bậc của tổ chức.
- Thiết kế những sản phẩm và sáng kiến với những phương châm mới như phương châm của The Natural Step[1] hoặc Bill McDonough và Michael Braungart như *Cradle-to-Cradle: Remaking the Way We Make Things*[2] (Tạm dịch: *Hệ thống tái chế: Xây dựng lại phương thức sản xuất của chúng ta*). Thiết kế với những phương châm mới đã hòa nhập vào mọi khía cạnh của việc ra quyết định kinh doanh cốt lõi.
- Tranh thủ sự cộng tác từ các đối tác trong chuỗi giá trị. Mở rộng các tiêu chuẩn giá trị tác nhân liên quan đối với các đối tác trong chuỗi giá trị của bạn (sự giáo dục và thay đổi tư duy) trong việc đưa ra các sáng kiến.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 5 – Xây Dựng Tình Huống Kinh Doanh

- Sử dụng sáu cấp độ (Hình 10.4) để đơn giản hóa sự phân tích giá trị kinh doanh và duy trì tập trung vào lôgic kinh doanh của giá trị bền vững.
- Xem xét một phạm vi đầy đủ những nhân tố phát sinh giá trị tài chính trong việc đánh giá những sáng kiến giá trị bền vững, không chỉ là việc quyết toán thu nhập và chi phí.

---

[1] Để biết thêm thông tin, xem www.naturalstep.org.

[2] B. McDonough và M. Braungart, *Cradle-to-Cradle: Remaking the Way We Make Things* (New York: North Point Press, 2002).

- Lôi kéo các giám đốc phụ trách và cơ quan quản lý tài chính vào việc thu thập dữ kiện và trình bày tình huống kinh doanh cho những sáng kiến mới.
- Củng cố khả năng dự đoán những bất trắc của những sáng kiến giá trị bền vững về mặt tài chính.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 6 – Thu Thập Giá Trị

- Phát triển những thực tập nhóm cho việc cộng tác. Xây dựng năng lực quản lý dự án bao gồm các tác nhân liên quan ngoài công ty. Tạo ra những nhóm chéo chức năng và phát triển một quá trình làm việc liên chức năng, tạo ra những sự đồng vận thay vì những thỏa hiệp.
- Giữ lời hứa: trong mọi khía cạnh của sự thực hiện, chứng tỏ sự minh bạch và hợp tác với các tác nhân liên quan then chốt.
- Đảm bảo các cấp phụ trách hòa nhập những sáng kiến giá trị bền vững vào hệ phân phối kinh doanh (và không được coi chúng tương đương với hoạt động kinh doanh cốt lõi).
- Thiết lập những cơ chế truyền đạt hai chiều và những hội nghị hành động để lôi kéo các tác nhân liên quan then chốt suốt quá trình thực hiện.

Xây Dựng Năng Lực Tổ Chức Cho Quy Tắc 7 – Xác Nhận Những Kết Quả Và Tiếp Thu Học Hỏi

- Làm cho các giám đốc quen với một phạm vi rộng lớn những thước đo mới nảy sinh về tác nhân liên quan. Học hỏi về những thước đo tác nhân liên quan liên quan đến lĩnh vực riêng biệt và tình hình của công ty.

- Tập trung vào những thước đo giá trị tác nhân liên quan có ý nghĩa trong rất nhiều những tác động, những dấu chỉ, và những thước đo có thể có.
- Liên kết giá trị tác nhân liên quan được lượng định với giá trị cổ đông sao cho thuyết phục được ban giám đốc phụ trách kinh doanh và giám đốc tài chính.

Quy tắc 8 là một siêu quy tắc và vì vậy không có những năng lực tổ chức khác ngoài khả năng quản lý sự thay đổi một cách hiệu quả. Chương sau đây trình bày giá trị bền vững từ góc độ quản lý sự thay đổi.

11
Kết Hợp

Tám quy tắc trên thích hợp với một cơ cấu quản lý thay đổi được thiết kế để xử trí những sự gián đoạn kinh doanh và, trong nhiều trường hợp, sự đổi mới vượt bậc. Trong chương này, cột trụ của sự quản lý thay đổi đã được hiệu chỉnh phù hợp với những thách thức đặc thù tạo ra bởi một môi trường nhiều tác nhân liên quan và những giả định được xét lại về vai trò của doanh nghiệp trong xã hội. Một sự phân biệt được thực hiện giữa những cơ hội giá trị mang tính gia tăng và đột phá. Những thách thức bền vững như sự biến đổi khí hậu và nghèo đói khắp nơi có thể đòi hỏi các công ty thiết kế lại những sản phẩm và, trong nhiều trường hợp, những mô hình kinh doanh cơ bản của họ. Sự thất bại của các nhà công nghiệp hàng đầu trong việc theo đuổi sự thay đổi triệt để không chỉ có thể dẫn đến những vấn đề xã hội trầm trọng hơn; nó còn có thể là sự thiệt hại đáng kể những cơ hội kinh doanh.

Những gì đặc biệt về quá trình thay đổi giá trị bền vững xoay xung quanh vai trò của các tác nhân liên quan – các bên liên quan

về kinh tế như khách hàng và các bên liên quan về xã hội như những cộng đồng địa phương và những tổ chức phi chính phủ. Làm việc với các tác nhân liên quan nghĩa là học cách nhận diện những ai then chốt cho sự thành công của tổ chức bạn và những ai không. Điều đó cần đến những kỹ năng mới để đánh giá những tác động của tác nhân liên quan đến công ty bạn và hiểu đâu là ý nghĩa của những tác động đó về mặt rủi ro và cơ hội kinh doanh. Việc cộng tác với các tác nhân liên quan về xã hội còn hàm ý một sự sẵn lòng chấp nhận nhiều quan điểm khác nhau, một số chúng thoạt đầu có thể tưởng chừng như không liên quan đến hoạt động kinh doanh nhưng lại là sự báo hiệu của những nhân tố cho sự thành công tương lai.

Những tác động của phương tiện sản xuất trên một cộng đồng địa phương có thể bao gồm công việc làm, sự phát triển kinh tế, và thuế khóa nhưng đồng thời là sự suy kiệt các nguồn nước và những rủi ro về an toàn hóa học. Những tác động tiêu cực này – nếu không được xử lý thỏa đáng – có thể dẫn tới những cuộc bãi công, sự bãi bỏ gia hạn giấy phép, và sự thiệt hại danh tiếng. Chúng mang lại những rủi ro kinh doanh đáng kể. Mặt khác, sự sử dụng nước có trách nhiệm và loại trừ những rủi ro về an toàn hóa học có thể đưa đến sự gia hạn giấy phép nhanh chóng hơn và khả năng thu hút và giữ được nhân tài địa phương. Đây là những cơ hội kinh doanh quan trọng. Trong nhiều tổ chức, các giám đốc đơn giản không cho những vấn đề với các tác nhân liên quan như vậy là có liên quan đến hoạt động kinh doanh.

Một quá trình quản lý sự thay đổi hướng vào các tác nhân liên quan bắt đầu với cái ở đây được gọi là "khám phá bên liên quan." Tiếp đó quá trình đi vào một giai đoạn cộng tác, bao gồm

những sự cộng tác với các phía liên quan bên ngoài, để xác lập ý định giá trị bền vững. Từ ý định giá trị bền vững tuôn ra sự sáng tạo những sáng kiến giá trị bền vững, bấy giờ đòi hỏi sự tham gia của tổ chức để thực hiện chúng, sử dụng những vòng phản hồi vốn đảm bảo sự liên kết của toàn hệ thống. Cuối cùng, việc theo dõi và xác minh kết quả cho phép ban quản lý biết rằng những kết quả đã được tạo ra như hứa hẹn. Mục tiêu tổng thể là một công ty với thành tích tốt hơn trong một xã hội bền vững hơn.

Những trang sau miêu tả những giai đoạn quản lý thay đổi then chốt của sự sáng tạo giá trị bền vững và cung cấp những thí dụ và trao thêm công cụ cho người thực hành.

Khám Phá Tác Nhân Liên Quan

Giai đoạn khám phá chỉnh đốn lại quan điểm quản lý về các tác nhân liên quan, tác động họ từ bên ngoài phạm vi kinh doanh để cho họ một vai trò trung tâm trong đó. Nó đòi hỏi các giám đốc nhận diện những nhóm liên đới then chốt và đánh giá những tác động kinh tế, xã hội, và môi trường của công ty lên những nhóm này xuyên suốt chuỗi giá trị. Trên thực tế, giá trị bên liên quan đối với hoạt động kinh doanh đã đi tới chỗ biểu thị cho sự tiếp thu vào thị trường một chiều kích xã hội và sinh thái mà mãi đến gần đây vẫn bị coi như nằm ngoài hoạt động kinh doanh.

Trong giai đoạn này, việc đánh giá giá trị tác nhân liên quan không chỉ có nghĩa là nhìn nhiều hơn mà còn là nhìn khác đi. Một tầm nhìn thế giới tập trung vào sự sáng tạo giá trị bền vững tiêu biểu bao gồm bốn yếu tố chính vốn quyết định cách

thức các tác nhân liên quan được quan niệm trong hệ thống kinh doanh:

- **Viễn quan rộng lớn.** Nhìn thấy tất cả các bên liên quan trong một bối cảnh các hệ thống toàn cầu.
- **Nhìn xa thấy trước.** Biết được những vấn đề mới nảy sinh theo như nhận thức của các tác nhân liên quan và lần theo những tác động tiềm năng theo như cảm nghiệm của họ.
- **Thấu hiểu sâu sắc.** Lắng nghe những mối bận tâm và nhu cầu của tác nhân liên quan. Điều này khác với việc đưa các tác nhân liên quan vào. Việc hoàn toàn lắng nghe các tác nhân liên quan đòi hỏi sự đối thoại và những kỹ năng mềm hơn như sự thấu cảm và trí tuệ xúc cảm.
- **Hành động ngay thẳng.** Thực hiện lời hứa để tạo ra giá trị cho các cổ đông và các tác nhân liên quan.

Sự khám phá tác nhân liên quan có một thành tố thông tin: cung cấp cho các quản trị viên cấp cao thông tin chính xác và cập nhật hơn về những vấn đề mới nổi như sự biến đổi khí hậu và giá khí thải CO_2, hoặc những hệ lụy của Đạo luật Sai phạm Dân sự Ngoại kiều (Alien Torts Act) đối với những vi phạm nhân quyền. Nó còn có một thành phần kinh nghiệm và xúc cảm vốn thay đổi cách thức các quản trị viên cấp cao liên hệ đến trách nhiệm xã hội và môi trường. Trong *The Heart of Change*[1], giáo sư John Kotter nói:

---

[1] J.P. Kotter và D.S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002).

> Con người thay đổi điều họ làm vì được tiếp nhận một sự phân tích làm thay đổi suy nghĩ của bản thân thì ít mà vì được cho thấy một sự thật tác động đến cảm xúc của họ thì nhiều hơn.

Nhận định này áp dụng đặc biệt thích hợp với thách thức của sự khám phá tác nhân liên quan, vì giai đoạn này đòi hỏi một sự thay đổi sâu sắc cách thức người làm doanh nghiệp liên hệ với thế giới xung quanh họ.

Trường hợp phân tích một chiếc xe hơi dùng pin nhiên liệu hydro là lu mờ so với việc thật sự có được một chiếc xe êm ái, không phát thải vốn cung cấp một thiết kế an toàn, tiện dụng, và cá tính hơn – và rồi hãy hình dung thế giới trông sẽ thế nào nếu tất cả mọi xe cộ đều như thế. Cái lôgic tài chính cho sự chuyển dịch từ canh tác bông vải thường sang bông vải hữu cơ là một động lực yếu ớt hơn việc đi bộ qua một cách đồng trồng bông vải thường và nhìn thấy đất đai hoang tàn hoặc cảm thấy mắt ngứa ngáy và da bỏng rát vì những hóa chất nông nghiệp ác hại được sử dụng.

Giai đoạn khám phá tác nhân liên quan liên kết những vấn đề bền vững lớn hơn với mục đích kinh doanh. Một thí dụ về sự khám phá là đối thoại sâu sắc với các bên liên quan như công nhân và những cộng đồng địa phương về những tác động môi trường và xã hội của công ty. Dow Chemical, chẳng hạn, lắng nghe các tác nhân liên quan của nó qua một hội đồng cố vấn môi trường của công ty gồm 12 thành viên độc lập với mục đích gia tăng sự thấu hiểu những quan điểm khác nhau thông qua sự cộng tác và đối thoại với bên liên quan tích cực.

Những tác động xã hội và môi trường đòi hỏi sử dụng những động cơ và thước đo khác những cái đã dùng để lượng định những tác động tài chính của một hoạt động kinh doanh trong tầm nhìn truyền thống. Ben Cohen, một trong những nhà sáng lập của Ben & Jerry's, đã nói:

> Trong một doanh nghiệp, cách duy nhất đo lường sự thành công là đếm số tiền bạn có được vào cuối năm. Vì đó là điều duy nhất được đo lường, đó là mục tiêu duy nhất mà những người tham gia hoạt động kinh doanh được thúc đẩy đạt tới.

Trong một thế giới nơi cái gì đo được thì quản lý được, thành tích tác nhân liên quan đòi hỏi một hệ thống thước đo của chính nó.

Với nhiều nhà quản lý đang đánh giá giá trị cổ đông của những dự án xã hội và môi trường, giá trị kinh tế gia tăng và bốn động cơ của nó (tính sinh lợi, hiệu suất đồng vốn, chi phí vốn, và sự phát triển) là những thước đo thường dùng nhất. Tuy nhiên, dòng tiền chiết khấu là không đủ với nhiều dự án kéo theo các vấn đề mới nổi và những tác động của tác nhân liên quan vì tính bất trắc của những tác động của dòng tiền mặt.

Giá trị chiến lược được đánh giá qua những quyền chọn thực là một cách hữu hiệu để giải thích sự nhìn xa thấy trước của ban quản lý trong việc tạo ra những cơ hội và quản lý những rủi ro từ các vấn đề mới nảy sinh vốn có thể đe dọa giá trị cổ đông. Niềm tin của thị trường là một ảnh hưởng vô hình vốn có thể có tác động lớn và trực tiếp đến giá cổ phiếu. Như đã nêu lên trước đây, một phần nào đó của niềm tin thị trường được kích phát bởi tình trạng chung của thị trường và ngành, mà không phải dưới sự kiểm soát trực tiếp của ban quản lý. Nhưng, ở một mức độ quan

trọng, nhân tố này là một sự phản ảnh tính nhất quán quản lý. Một trong những thước đo tốt nhất về tính nhất quán của một công ty là thành tích quá khứ của nó trong việc quản lý những tác động của tác nhân liên quan.

Tổ chức sẽ trông như thế nào vào cuối giai đoạn khám phá bên liên quan? Nếu đã thực hiện hiệu quả việc đánh giá những tác động của tác nhân liên quan hiện thời và tương lai, nó biết rằng nó cần thay đổi về mặt chiến lược nhưng không nhất thiết biết chiến lược này sẽ như thế nào. Giai đoạn xác lập ý định chiến lược đối mặt với tập hợp những mục tiêu kế tiếp này.

Cộng Tác Thiết Lập Ý Định Giá Trị Bền Vững

Bước tiếp theo là cùng tạo ra ý định giá trị bền vững trong sự cộng tác với các phía liên đới bên ngoài những người có thể đại diện cho toàn hệ thống. Những năng lực và công cụ cần để tạo ra ý định chủ yếu nằm trong Quy tắc 3. Một khi ý định được xác lập, công ty cần triển khai một chiến lược để chuyển dịch hoạt động kinh doanh sang góc phần tư win-win (đôi bên cùng lợi), nơi giá trị được tạo ra cho cả các cổ đông lẫn các bên liên quan. Chiến lược này bao gồm một bản đồ chỉ dẫn được nhất trí về cách thức đạt được ý định. Nó bao gồm:

- Một nền tảng thực tế chiến lược.
- Những mục đích và mục tiêu giá trị bền vững.
- Một tập hợp ưu tiên những lỗ hổng năng lực.
- Một tập hợp ưu tiên những sáng kiến sáng tạo giá trị bền vững.

- Những vấn đề bỏ ngỏ cần xử trí bao gồm những sự việc cần sự tham khảo các bên liên quan thêm.
- Sự phát triển những thước đo bên liên quan được biến đổi theo chuỗi giá trị.

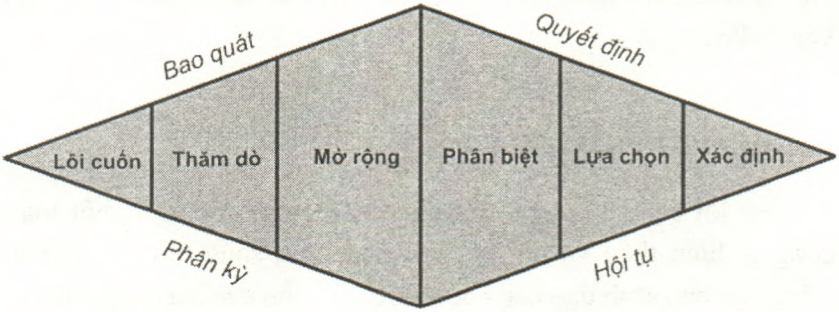
Cách tiếp cận toàn hệ thống thâu tóm tất cả những vấn đề tác nhân liên quan then chốt và những lợi ích liên quan đến hoạt động kinh doanh. Những hội nghị cấp cao của bên liên quan vốn cùng tạo ra ý định chiến lược được bổ sung bởi sự tìm hiểu thực tế và phân tích để nhận diện và đánh giá những sáng kiến đặc biệt, nhận diện những lỗ hổng năng lực cần san lấp, và phát triển một kế hoạch hành động và thực hiện quá trình. Trong sự phát triển chiến lược, bước then chốt là mang lại hình hài cho viễn kiến giá trị bền vững.

Những Câu Hỏi Then Chốt

- Tầm nhìn giá trị bền vững của chúng ta là gì?
- Chúng ta có thể xử trí những tác động xã hội, những thách thức, và những kỳ vọng tương lai trong khi thúc đẩy những ưu tiên kinh doanh hiện thời ra sao?
- Chúng ta nên nhận diện và quản lý các vấn đề bên liên đới mới nảy sinh thế nào?
- Chúng ta nên đo lường sự thành công ra sao?
- Những sáng kiến nào chúng ta nên theo đuổi?
- Những năng lực nào chúng ta cần?
- Đâu là những nguồn giá trị sáng tạo mới (tức là, ở chỗ nào giá trị cổ đông không được tạo ra bằng sự hy sinh của giá trị tác nhân liên quan)?

Quy tắc 3 và 4 là then chốt để trả lời những câu hỏi thể hiện trong khung trên. Ở giai đoạn này, các giám đốc vẫn đang thăm dò những cơ hội mới. Như được thể hiện trong Hình 11.1, phần đầu tiên của quá trình quản lý thay đổi là bao quát và phân kỳ. Ở giai đoạn tiếp theo, các giám đốc bắt đầu có những lựa chọn, đi vào một khuôn thức quyết định và hội tụ.

Ở hình 11.1, các giám đốc bắt đầu bằng việc lựa chọn các tác nhân liên quan chính yếu của công ty và lôi kéo họ. Các giám đốc khảo sát những vấn đề và lợi ích ngoại vi bên cạnh chuỗi giá trị và việc công ty đang tác động đến những vấn đề và lợi ích này thế nào. Họ mở rộng phạm vi rủi ro và cơ hội kinh doanh trước khi lựa chọn những sáng kiến giá trị nào để tập trung vào. Họ xây dựng tình huống kinh doanh cho những sáng kiến đó, thủ đắc những nguồn lực cần thiết (bao gồm cái gì cần cho sự liên kết các thanh phần ngoại vi), và tiếp đến tiến hành những sáng kiến.



HÌNH 11.1 **Quá trình đánh giá giá trị tác nhân liên quan**[1]

[1] Tác giả biết ơn Dave Shermon đã đưa công cụ quá trình này vào phương pháp giá trị bền vững.

Những Sáng Kiến Tạo Ra Giá Trị

Những sáng kiến tạo ra giá trị biến tầm nhìn, những mục tiêu chiến lược, và những giá trị của một công ty thành những kết quả kinh doanh xác thực. Thật hữu ích để trình bày những sáng kiến giá trị bền vững dưới dạng những cấp độ của sự tập trung chiến lược và những nhân tố phát sinh giá trị tài chính vốn thâu tóm đầy đủ phạm vi của những cơ hội giá trị. Vai trò của những lựa chọn mơ hồ và thực tế thường bị bỏ sót bởi những người bênh vực sự bền vững, thế nhưng chúng ngày một trở nên quan trọng hơn căn cứ vào tính bất định của những sự kiện liên quan đến bền vững như những chương trình mua bán khí thải CO_2 bắt buộc hoặc thậm chí có thể là một mức thuế cacbon vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Khi một công ty năng lượng đầu tư vào công nghệ mặt trời và gió, trên thực tế nó đang tạo ra một sự lựa chọn thực sự cho chính mình nếu những điều kiện của thị trường tương lai đòi buộc một sự chuyển dịch nhanh chóng vào những thị trường không nhiên liệu hóa thạch. Quy tắc 4 và 5 là những năng lực thiết yếu ở đây.

Sự Lôi Cuốn Tổ Chức

Sự lôi cuốn tổ chức cho phép các giám đốc chủ chốt toàn công ty hiểu thấu và nối kết với tầm nhìn sáng tạo giá trị bền vững của ban lãnh đạo cấp cao. Việc lôi cuốn các cấp phụ trách là rất quan trọng để chuyển dịch tình huống kinh doanh từ một bài tập phân tích thành những kế hoạch và những hoạt động đặc biệt trong các đơn vị kinh doanh.

Thế giới kinh doanh đầy dẫy những thí dụ về các tổ chức trong đó những tuyên ngôn về tầm nhìn và những hiến chương

về giá trị đã được đưa ra bởi các quan chức cao cấp, chỉ để bị phớt lờ bởi phần còn lại của tổ chức. Tôi nhớ lại một ngày đặc biệt khi tôi đang viếng thăm vị tổng giám đốc kinh doanh của một tập đoàn đa quốc gia lớn ở Miami, Florida. Khi tôi đang ngồi trong văn phòng của ông, một gói lớn bưu kiện liên phòng ban từ đại bản doanh gởi tới. Vị gia chủ mỉm cười với tôi từ bên kia bàn viết và ngay lập tức ném cả gói thư chưa mở vào sọt rác. Ông nói những bức thư gởi từ đại bản doanh là cả một sự lãng phí thời gian. Hãy tưởng tượng nếu gói bưu kiện đó chứa đựng một chiến lược mới thành hình của công ty liên quan trực tiếp đến cách ông ta làm việc!

Điều thường thấy hơn là những tuyên bố về tầm nhìn được phân phát trong những thư báo liên phòng hoặc được dán trên những bức tường văn phòng về tổng lượng tiêu thụ. Cho dù các nhân viên có đọc những bản công bố ý định này, những lời lẽ chẳng có giá trị hơn bao nhiêu so với tờ giấy trên đó chúng được in. Để các giám đốc dốc lòng với sự sáng tạo giá trị bền vững – nhất là các giám đốc trong những đơn vị kinh doanh chịu trách nhiệm điều hành những hoạt động hàng ngày, vốn có thể coi bất kỳ cái gì vượt ra ngoài lợi ích trước mắt như một sự xao lãng công việc kinh doanh – họ phải được trao cho một cơ hội dự phần vào lôgic kinh doanh của thành tích tác nhân liên quan. Sự liên kết tổ chức không can hệ nhiều đến việc tự đổi mới ý định chiến lược và phát triển chiến lược của công ty cho bằng việc bắt tay xử trí chiến lược một khi ban lãnh đạo cấp cao được gắn kết với nhau.

Những giá trị được chia sẻ phản ánh những nguyện vọng hành vi của tổ chức. Chúng là một phương tiện ưa thích để phổ biến trách nhiệm tập đoàn xuyên suốt tổ chức. Việc quy định cách

hành xử hoặc tuân thủ kỹ thuật đối với trách nhiệm tập đoàn dẫn đến làm suy yếu sự lãnh đạo và thường là sự ngăn cấm tốn kém. Một quá trình giúp nhiều nhân viên nhìn thế giới với một nhãn quan mới mẻ sẽ cho phép sự hợp nhất trách nhiệm công ty một cách hữu ích hơn.

"Những gì được gợi lên từ bên trong không cần phải bị áp đặt từ bên trên." Một khi các nhân viên có ý thức và mối liên hệ với những bận tâm về tác nhân liên quan, hầu hết họ tự nhiên sẽ cố đáp ứng chúng trong cách tiến hành công việc – cũng như khi ý thức về những yêu cầu của khách hàng, họ tự nhiên sẽ phấn đấu để thỏa mãn chúng vậy.

Những giá trị chia sẻ gắn liền với toàn thể và bộ phận – mọi người, các nhóm, và các đơn vị kinh doanh có ý định cư xử ra sao – trong việc theo đuổi chiến lược của công ty. Chúng là yếu tố quyết định để gắn kết các giám đốc đơn vị kinh doanh vào chiều hướng tổng thể của công ty. Sự gắn kết tổ chức đòi hỏi sự tái lập một cách ý thức sự tập trung vào một tương lai bền vững – ý định chiến lược được đề cao của công ty.

Tự bản chất của mình, sự sáng tạo giá trị bền vững đòi hỏi một sự ràng buộc liên chức năng, liên biên giới, nhiều cấp độ của tổ chức. Một sự hợp tác hướng dẫn bao gồm các giám đốc cấp cao từ các lĩnh vực hoạt động, tài chính, thiết kế sản phẩm, và những phạm vi chức năng quan trọng khác, cũng như các bên liên quan bên ngoài, là yếu tốt then chốt để lôi kéo tổ chức vào việc thực hiện những sáng kiến sáng tạo giá trị. Quy tắc 6 và 7 (xem chương 10) cung cấp những công cụ hướng dẫn và xây dựng sự ràng buộc tổ chức cần thiết.

Theo Dõi Và Xác Nhận Kết Quả

Nếu quả thật cái gì đo được thì quản lý được, vậy thì việc lượng định những lợi ích của sự bền vững là một nhiệm vụ thiết yếu để các giám đốc cam kết hợp nhất sự bền vững vào điểm cốt yếu. Có hai cấp độ của sự theo dõi và xác nhận kết quả: cấp độ dự án và cấp độ công ty.

Ở cấp độ dự án, những lợi ích tiêu biểu là sự cắt giảm chi phí và tiết kiệm nhiên liệu. Chẳng hạn, việc chuyển sang động cơ diesel và cắt giảm khí thải nhà kính trong khi hạ thấp những phí tổn nhiên liệu và bảo dưỡng xe cộ, hoặc tái xây dựng một quy trình sản xuất để giảm bớt năng lượng và nguyên liệu thô đầu vào. Công việc ở cấp độ dự án cũng có thể dẫn đến sự thiết kế lại sản phẩm hoặc dịch vụ cho một chiến lược phân biệt dựa trên những lợi ích môi trường hoặc xã hội.

Ở cấp độ công ty, những lợi ích liên quan một cách rõ ràng hơn với giá trị thương hiệu bền vững, cải thiện sự hòa hợp với khách hàng, và những cơ hội khác để gia tăng tổng thu nhập. Mối quan hệ với các nhà chức trách cho phép công ty góp phần định hướng những quy chế theo ý họ dựa trên thành tích môi trường vượt trội có tính cạnh tranh.

Ở bước này, những ưu tiên ngân sách vốn phản ánh ý định giá trị bền vững và khởi động những sáng kiến đã chọn được triển khai. Mục tiêu là khởi xướng những dự án nhanh có thành quả vốn bắt đầu mang lại giá trị ngay trong năm tài chính. Những kết quả sau vòng 30, 60, và 90 ngày được nhắm tới và định lượng về mặt tài chính. Chúng được bổ sung bởi những dự án đổi mới lâu dài hơn cho phép công ty thúc đẩy thành tích tài chính, môi trường và xã hội của nó.

Để tối đa hóa lợi ích của những sáng kiến giá trị bền vững, chúng phải được truyền đạt trong nội bộ lẫn bên ngoài. Các công ty có thể triển khai những bản báo cáo bền vững riêng biệt, tốt hơn nữa, hợp nhất nội dung mới về thành tích bền vững vào Báo cáo Thường niên.

Một Khác Biệt Sau Cùng – Giá Trị Bền Vững Gia Tăng So Với Giá Trị Bền Vững Bước Ngoặt

Một số lượng ngày càng tăng những nhà công nghiệp hàng đầu thế giới đang tiếp nhận những yếu tố của mô hình giá trị bền vững như một phần không thể thiếu của chiến lược và những hoạt động của họ.

Vì lẽ nhiều vấn đề bền vững căn bản như sự biến đổi khí hậu và nghèo đói toàn cầu đòi hỏi những giải pháp triệt để từ một tầm nhìn của tác nhân liên quan, những công ty đầu ngành này đang đứng trước nhu cầu về những thay đổi có khả năng gây gián đoạn trong cách thức họ làm kinh doanh. Thế nhưng khuynh hướng cố hữu trong nhiều công ty là thực hiện những thay đổi gia tăng vốn không có khả năng tạo ra những lợi ích lâu dài cho các bên liên quan hoặc các cổ đông. Vấn đề này đặc biệt gay gắt đối với những công ty di sản chủ lưu[1].

Khi những sáng kiến bền vững có bản chất tăng cường và chạy chữa, chúng thường thất bại trong việc cung cấp những giải pháp lâu dài cho các bên liên quan, thay vì vậy tập trung vào những kết quả mang tính tô điểm hoặc những biện pháp bề mặt

[1] Xem, chẳng hạn, The Innovator's Dilemma của C. Christensen (New York: HarperBusiness, 2003).

vốn chỉ là trì hoãn sự sụp đổ không thể tránh khỏi. Những sáng kiến bền vững tăng cường được thúc đẩy một cách đặc trưng bởi mong muốn quản lý rủi ro, bằng sự nghiên cứu hiệu suất quá trình, hoặc bằng sự mở rộng sản phẩm và thị trường vốn "nhuộm xanh" thêm nữa sự cung ứng hiện tại. Thay vì theo đuổi sự cải tiến vượt bậc, các nhà quản lý thích vặn vẹo mô hình kinh doanh hiện tại của mình hoặc, trong những trường hợp tệ hơn, tiến hành những chiến dịch PR vốn chỉ đơn thuần là diễn đạt lại những gì họ đang làm mà thôi.

Các công ty hàng đầu theo đuổi sự thay đổi đột phá có cơ hội làm nên một khác biệt đáng kể trong cách thức mà những thử thách môi trường và xã hội được xử trí. Có lẽ quan trọng hơn, họ có thể nắm bắt những thời cơ kinh doanh to lớn.

Chúng tôi tin sự phân biệt này là một hành động đúng lúc căn cứ vào sự tiếp nhận nhanh chóng tính bền vững trong kinh doanh. Nhiệm vụ của ban quản lý không còn là quyết định xem có hợp nhất tư duy bền vững vào những quyết định kinh doanh hay không hoặc thậm chí làm thế nào để nhận diện và tiến hành những sáng kiến bền vững. Làn sóng những thực hành bền vững tiếp theo sẽ đòi hỏi một hiểu biết rõ ràng hơn về sự tương tác giữa hoạt động kinh doanh và môi trường, và một phương pháp tinh tế hơn để tiến hành tạo dựng giá trị lâu dài cho các tác nhân liên quan và các cổ đông.

Để những giám đốc tìm được những lợi ích từ các chiến lược giá trị bền vững, họ sẽ cần đến những năng lực mới, bao gồm khả năng phân biệt những tác động của tác nhân liên quan về nguyên liệu (thực chất) và mức độ quan trọng của họ đối với giá trị cổ đông. Trong môi trường cạnh tranh mới đầy sự hiện diện tích cực của các tác nhân liên quan, những tác động môi trường và xã hội

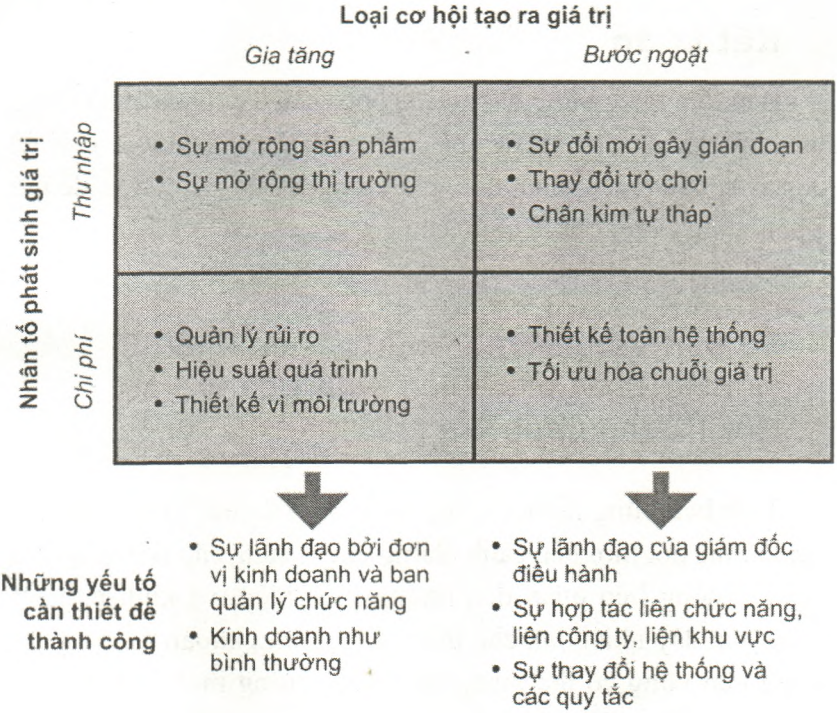
hủy hoại rõ ràng sức khỏe con người hoặc môi trường là hiện thân của những nguy cơ kinh doanh lớn dần và thường tiềm ẩn. Sự sút kém so với những đối thủ ngang hàng về những yếu tố thành tích môi trường then chốt như thế tương ứng với những cơ hội kinh doanh bị thiệt mất.

Các giám đốc sẽ cần thiết lập những tiêu chuẩn thiết kế mới cho những chuỗi cung cấp và những sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Những tiêu chuẩn này sẽ cần để giảm bớt những yếu tố thiết kế ít quan trọng hơn với khách hàng và gia tăng những nhân tố bền vững môi trường mà khách hàng quan tâm hoặc sẽ quan tâm nếu họ có đầy đủ hiểu biết. Với những tiêu chuẩn thiết kế mới, thách thức quản lý trở thành chuyện làm sao để đổi mới theo những cách tạo ra giá trị cho các tác nhân liên quan và các cổ đông.

Hình 11.2 cho thấy hai loại cơ hội tạo ra giá trị: tăng cường và bước ngoặt, với những nhân tố phát sinh thu nhập và chi phí cho mỗi trường hợp, cũng như những điều kiện cần thiết để thành công.

Những chiến lược giá trị bền vững bước ngoặt đòi hỏi những sự đổi mới gây gián đoạn và những nước đi làm thay đổi ván cờ, chẳng hạn những sáng kiến kinh doanh có khả năng đáp ứng những thị trường với bốn tỉ người nghèo có không tới 4 đô-la mỗi ngày để sống. Trong hầu hết trường hợp chúng sẽ cần một sự thiết kế lại cơ bản tất cả những hoạt động chủ yếu bên cạnh chuỗi giá trị, với cường độ năng lượng và nguyên liệu được hạ thấp nhiều, những sự cộng tác rộng rãi với chính phủ và khu vực công, sự chiếu cố những khách hàng thu nhập thấp trong các thị trường mới nổi, và những thước đo thành tích vốn bao gồm giá trị được tạo ra hoặc bị hủy hoại cho xã hội. Như được thể hiện trong Hình 11.2, những cơ hội giá trị bước ngoặt như vậy sẽ cần đến một sự

biến đổi toàn hệ thống và kéo theo sự tối ưu hóa chuỗi giá trị vốn trải dài từ giai đoạn nguyên liệu thô cho đến cuối đời sản phẩm. Những yếu tố thành công cần thiết cho những sáng kiến giá trị bền vững bước ngoặt bao gồm tài lãnh đạo của giám đốc điều hành với sự hợp tác liên chức năng, liên công ty, và liên khu vực. Trách nhiệm giải trình và sự chấp nhận rủi ro trở nên cần thiết tại mọi cấp bậc của tổ chức.



HÌNH 11.2 **Gia Tăng So Với Bước Ngoặt**

Nguồn: Công ty tư vấn bền vững của Blu Skye

Sự sáng tạo giá trị bền vững xây dựng trên sự đổi mới đột phá cuối cùng sẽ đưa đến một sự biến đổi trong hệ thống kinh doanh với tiềm năng tích cực lớn hơn, nhưng đồng thời rủi ro hơn, cho các cổ đông lẫn các tác nhân liên quan.

Kết Luận

Bản tóm tắt "những bài học đã học" sau đây phản ánh những thức nhận quan trọng từ các nhà công nghiệp hàng đầu thế giới và công việc của nhiều giám đốc, những người đã xử trí vấn đề giá trị bền vững trong các tổ chức của họ.

Sự Bền Vững Mang Những Thức Nhận Mới Mẻ Vào Chiến Dịch Kinh Doanh Và Môi Trường Cạnh Tranh

Tính bền vững là một "lăng kính" qua đó các giám đốc phụ trách có thể đổi mới bên cạnh những chuỗi cung cấp mở rộng của họ. Nó không liên quan đến những thỏa hiệp, và kinh nghiệm chung gần đây nhiều lần cho thấy rằng những khoản đầu tư theo hướng bền vững có thể mang lại lợi tức trong một năm hoặc ít hơn. Trách nhiệm đạo đức vẫn là cơ sở cho hành động bền vững, nhưng không phải là động cơ chính yếu. Những người bênh vực sự bền vững cần thủ đắc những kỹ năng để lôi cuốn các quản trị viên cấp cao và các giám đốc phụ trách bằng việc chứng tỏ rằng sự bền vững có thể xúc tiến một cách hữu lợi những ưu tiên kinh doanh then chốt.

Những Giải Pháp Bền Vững Đòi Hỏi Sự Hợp Tác Với Các Bên Liên Quan Chủ Chốt

Việc cộng tác với các bên liên quan có thể giảm bớt sự chống đối và mang lại sự hiểu biết mới. Những mối quan hệ hữu hiệu với các tác nhân liên quan cần phải tính đến những nhận thức và cảm xúc. Các công ty không thể chỉ dựa vào những luận cứ khoa học hoặc kỹ thuật của họ để giải thích tại sao những tác động trên xã hội của họ lại an toàn cho sức khỏe con người và môi trường. Việc chống trả cảm xúc sợ hãi bằng lôgic phân tích lạnh lùng chỉ làm tồi tệ thêm mối ngờ vực giữa các công ty và các bên liên quan của chúng. Mặt khác, các nhà quản trị cần có khả năng phân biệt các nhà hoạt động xã hội tiến hành những chiến dịch phá hoại với những người quan tâm đến việc định hướng tương lai một cách xây dựng. Các nhà quản lý phải chấp nhận rằng họ không thể luôn luôn làm vừa lòng tất cả các bên liên quan.

Những Giải Pháp Bền Vững Đòi Hỏi Những Năng Lực Tổ Chức Mới

Những kỹ năng lãnh đạo mới bao gồm việc đánh giá và quản lý những tác động của các bên liên quan theo chuỗi giá trị. Những giải pháp kinh doanh gắn liền với chiều kích tác nhân liên quan đòi hỏi khả năng xây dựng mối quan hệ với những đối tác theo chuỗi cung cấp. Những quyết định tại bất kỳ điểm nào của chuỗi giá trị phải phản ánh những lợi ích tổng thể. Những sự đổi mới tạo ra những lợi ích cho toàn hệ thống có thể được tiếp nhận nhanh hơn và tồn tại lâu hơn ở vị trí của chúng.

Các công ty thiếu năng lực tổ chức để lắng nghe và đồng cảm cần phải củng cố khả năng vươn ra với các nhóm liên đới,

nhất là những người được coi là rất khác biệt với khuôn khổ công ty. Những hoạt động hỗ trợ mới cho tổ chức bao gồm tiếp thị xã hội, huấn luyện bán hàng, và vận động hành lang chính phủ nhằm tăng cường quy chế môi trường và xã hội trong ý hướng của công ty.

Những công ty hàng đầu thành công trong việc đáp ứng thử thách giá trị bền vững đang biến những vấn đề môi trường và xã hội thành những cơ hội kinh doanh mới. Họ đang đóng góp tích cực cho xã hội theo những cách tạo ra một nguồn lợi thế cạnh tranh duy nhất và không thể bắt chước.

Lời bạt

Doanh nghiệp như Đại diện cho Lợi ích của Thế giới: Làm thế nào Chén thánh của doanh nghiệp – sự đổi mới – có thể được khuếch đại nhờ sức mạnh của sự sáng tạo giá trị bền vững

Giáo sư David Cooperrider, Nhà sáng lập và Chủ tịch, Trung tâm Business as an Agent of World Benefit, với Ante Glavas, Giám đốc Chấp hành, và Nadya Zhexembayeva, Phó Giám đốc

Không phải là chuyện thường khi một tập đoàn đa quốc gia bảo thủ với động lực tài chính, doanh thu 10 tỉ đôla mỗi năm – một công ty đáng tin cậy, thành tích cao vốn đã gia tăng cổ tức trả cho các cổ đông hàng năm trong 51 năm liên tục (nằm trong top năm công ty có kỷ lục thời gian gia tăng cổ tức lâu nhất trong danh mục S&P 500) – cùng nhau triệu tập hội nghị thượng đỉnh chiến lược tập đoàn lớn nhất trong lịch sử của nó nhằm tập trung vào "mười vấn đề lớn nhất đang thách thức nhân loại." Câu hỏi then chốt:

"Làm thế nào chúng ta có thể biến những vấn đề xã hội và môi trường toàn cầu này thành những cơ hội kinh doanh chiến

lược để kích thích sự cách tân trong những sản phẩm và hoạt động mới, mở ra những thị trường mới bất ngờ, kích thích sự say mê và lòng trung thành của khách hàng, phát động và tiếp sinh lực cho toàn bộ lực lượng lao động, thúc đẩy việc học hỏi, xây dựng những chuỗi cung cấp tốt hơn, giảm bớt những rủi ro, hạ thấp triệt để sự hao phí năng lượng, và tạo ra giá trị hữu hình và vô hình như sự trung thành thương hiệu và giá trị vốn hóa thị trường cao hơn – và xây dựng một thế giới an toàn, vững chắc, tốt đẹp hơn?"

Đến cuối phiên họp ba ngày, những bộ comlê xám sọc nhỏ trịnh trọng đã được thay bằng y phục công sở, và những tiếng hoan hô tự phát vang lên khi một viễn quan mới về tương lai công ty – như một nguồn cung ứng giải pháp cho mười thách thức toàn cầu lớn nhất đang đặt ra trước nhân loại – bắt đầu hình thành và trở nên thực tế.

Kiến trúc sư chính của hội nghị thượng đỉnh muốn tìm kiếm một phương thức để kết nối và hợp nhất một công ty toàn cầu hoàn toàn đa dạng hóa, và khởi động và kích thích trí tưởng tượng và sự say mê của cả một lực lượng lao động 57.000 người đưa đến, cuối cùng, một quy mô hoàn toàn mới của sự cách tân kinh doanh. Hội nghị được giữ tối mật, và luôn dành cho những lý do lợi thế độc quyền và cạnh tranh, cho đến khi gói chiến lược được xây dựng hoàn tất và sẵn sàng cho giờ cao điểm.

Chuyện gì đang diễn ra ở đây? Đây là một công ty gần đứng đầu danh sách 500 Best Performing Companies của Barron vì sự quản lý tài chính ưu việt của nó dựa vào vài yếu tố:

- Thành tích chứng khoán của công ty.
- Thu nhập dòng tiền trung bình trên vốn đầu tư (CFROI) trong ba năm vừa qua và thu nhập dòng tiền trên vốn đầu

tư trong năm hiện tại so với mức trung bình của ba năm lịch sử.

- Sự phát triển doanh thu trong năm tài chính cuối được điều chỉnh theo những sự mua lại và tước bỏ.
- Thu nhập dòng tiền trên vốn chủ sở hữu.

Một lần nữa, thật chẳng phải chuyện thường khi một công ty như thế này thay đổi một cách triệt để chiến lược dài hạn, diện mạo kinh doanh, và sứ mệnh của nó. Nhưng đây không phải là những thời điểm bình thường.

Thông điệp của Chris Laszlo thật lớn lao và đơn giản: chúng ta đang trong thời khắc của một trong những cuộc cách mạng vĩ đại nhất trong lịch sử quản lý, một kỷ nguyên của sự biến đổi sâu sắc, nơi "sự sáng tạo giá trị bền vững" hiện diện và có thể nổi lên như một tiến trình thống nhất mạnh mẽ nhất thúc đẩy sự cách tân đầu ngành trong sự hội tụ đầy đủ và đồng thời với những giải pháp cho lời kêu gọi của thời đại chúng ta. Trong *Giá Trị Bền Vững,* Chris Laszlo tạo nên một ý nghĩa quan trọng sống còn không phải bằng những khái niệm trừu tượng mà bằng những gì thực tế – những câu chuyện nội bộ từ một vài tập đoàn lớn nhất trên thế giới, và với những khuôn khổ, công cụ, và phương pháp vốn cụ thể hóa sự sáng tạo giá trị bền vững từ một mớ lý thuyết. Quyển sách này là một sự tổng hợp bậc thầy – nửa tiểu thuyết nửa là cẩm nang chỉ dẫn quản trị – một thứ chủ nghĩa thực dụng mang tính tiên tri làm phấn chấn, giúp các nhà lãnh đạo tiên liệu và nhìn thấy tương lai trong kết cấu của hiện thực. Chris Laszlo nói bằng sự sáng tỏ vang rền; ông lên tiếng trực tiếp với những thách thức đang hiện hữu, những song đề thực tế, và những câu hỏi đầy ám ảnh của các giám đốc điều hành ở khắp mọi nơi.

Chris Laszlo bình thản tiên báo rằng, qua thời gian, doanh nghiệp chủ lưu sẽ theo đuổi thành tích bền vững khi nó đẩy mạnh những ưu tiên kinh doanh của mình. Và rằng làm ăn đàng hoàng và phát triển hiệu quả đang ngày càng trở thành phương thức kinh doanh thông minh nhất, nếu bạn có kiến thức và những năng lực để biến sự ưu tư về sinh thái và đức tính dấn thân xã hội của nhà doanh nghiệp thành một động cơ đổi mới.

Các Nhà Quản Trị Có Thể Tìm Thấy Sự Giáo Dục Lãnh Đạo Về Sáng Tạo Giá Trị Bền Vững Ở Đâu?

Chúng tôi vô cùng xúc động khi Chris Laszlo tham gia vào khoa giáo dục quản trị của chúng tôi tại Đại học Case Western Reserve để giúp chúng tôi thành lập và tạo ra một trung tâm nghiên cứu ứng dụng cho sự sáng tạo giá trị bền vững tại Trường Quản lý Weatherhead – trường "tiên tiến vượt trội" theo sự đánh giá đích danh của Học viện Aspen.

Trong khi việc miêu tả một cách đầy đủ về Trung tâm *Business as an Agent of World Benefit* (BAWB) vượt quá khuôn khổ hoặc mục đích của phần *Lời bạt* này, chúng tôi đã nhận lời kêu gọi của Chris Laszlo để suy nghĩ một chút về trung tâm từ góc độ luận điểm chính trong quyển sách của ông. Và sự thật là: ngay cả sự hình thành đáng chú ý của BAWB là một câu chuyện ấn tượng vì, trên thực tế, lĩnh vực sáng tạo giá trị bền vững đang biến động nhanh hơn khả năng theo kịp của bất kỳ trường quản lý nào.

Năm 2004, Kofi Annan, Tổng Thư ký Liên Hiệp Quốc, đã gọi cho chúng tôi tại Trường Quản lý Weatherhead. Về nhiều mặt

đó là một cuộc gọi đáng kinh ngạc. Đã biết sơ qua về sức mạnh của phương pháp *Appreciative Inquiry Summit* (Hội nghị Thượng đỉnh truy vấn tích cực/tán thưởng) dành cho tập đoàn lớn, Tổng Thư ký xác định rằng đó có thể là phương pháp tốt nhất để xúc tiến Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hiệp Quốc. Tóm lại, nhóm của chúng tôi đã được mời đến để tạo điều kiện cho cái đã trở thành cuộc hội nghị lớn nhất trong lịch sử giữa Liên Hiệp Quốc và hàng trăm giám đốc điều hành, từ các công ty như Hewlett Packard, Green Mountain Coffee Roasters, Nokia, Microsoft, Lafarge, Novartis, Novo Nordisk, Tata, và nhiều công ty khác. Hội nghị là một sự khảo sát những giai đoạn tiếp theo của trách nhiệm công dân của tập đoàn toàn cầu, nơi Kofi Annan chìa tay ra với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và nói: "Chúng ta hãy chọn con đường hợp nhất sức mạnh của những thị trường với sức mạnh của những lý tưởng phổ quát, chúng ta hãy chọn sự điều hòa những tác động của tinh thần doanh nghiệp tư với những nhu cầu của người chịu thua thiệt và sự phồn vinh của những thế hệ tương lai."

Hội nghị có tác động mạnh mẽ. Và ba năm sau một hội nghị thượng đỉnh lần hai đã diễn ra. Trong suốt thời gian giữa những cuộc hội nghị thượng đỉnh thế giới đó, một sự bùng nổ năng lượng đã xảy ra: đến thời điểm này đã có 4.000 công ty (hầu hết là công ty đa quốc gia) thuộc về *phong trào trách nhiệm công dân của tập đoàn mới* của Hiệp Ước Toàn Cầu Liên Hiệp Quốc.

Nhưng Chris Laszlo đã dạy chúng tôi, khi chúng tôi đang cùng tạo ra Trung tâm BAWB, rằng từ "trách nhiệm công dân" đã trở thành "xa lạ." Trong thế giới của tư tưởng, như Thomas Friedman viết, gọi tên một cái gì tức là sở hữu nó: "nếu bạn có thể gọi tên một vấn đề, bạn có thể sở hữu vấn đề đó." Cũng như cách phân tích của Friedman về từ "xanh," một điều luôn gây chú ý cho chúng tôi về thuật ngữ "trách nhiệm công dân của doanh

nghiệp" là mức độ mà qua đó, trong nhiều năm như vậy, nó được định rõ là sự đối lập với hoạt động kinh doanh thực tế. Đặc biệt những người phản đối, vốn luôn muốn gièm pha nó, sẽ tỏ thái độ thờ ơ nếu bạn nêu nó ra tại một hội đồng cố vấn chiến lược quản trị cấp cao, coi nó như là "lòng từ thiện," "sự tuân thủ quy định một cách đắt đỏ," "thái độ tự do," "sự xao lãng ra ngoài lề," và "thích đáng một cách lơ mơ."

Vâng, đã đến lúc đặt tên mới cho "trách nhiệm công dân của doanh nghiệp" – đây là điều Chris Laszlo đã nói với chúng tôi. Chúng tôi cần tái định vị nó như một địa chiến lược, một sự sản sinh cơ hội, như một tuabin tăng áp của sự đổi mới. Đó chính xác là điều đang diễn ra – nếu bạn thật sự chú ý – với những ngôi sao đang lên trong hầu như mọi ngành công nghiệp. Cũng như sự bùng nổ Internet đẩy mọi người lao vào cuộc tranh đua đầu tư tiếp theo sau Google, điều tương tự giờ đây đang xảy ra với các công ty đang nổi lên như những nhà tiên phong trong công nghệ sạch, doanh nghiệp siêu nhỏ (xóa bỏ đói nghèo nhờ khả năng sinh lợi), và sự bền vững.

Ai là người sẽ làm chúng tôi ngạc nhiên với một "Prius" mới tiếp theo, hoặc ai sẽ là "Whole Foods" hoặc "Fairmount Minerals" mới tiếp theo? Tương tự, đâu là lý do cho nhiều sự phấn khích đến vậy của nhà đầu tư với sự chuyển đổi mô hình NanoSolar – với lực lượng lao động đầy nhiệt huyết của nó – và sự hứa hẹn xây dựng một thế giới sạch và với các lựa chọn năng lượng hoàn toàn tái sinh của nó. Đó là có sự sáng tạo giá trị bền vững, theo lời Chris Laszlo: đó là cách mạng và đó là đặt tên mới.

Tại Trường Quản lý Weatherhead của Đại học Case Western Reserve, chúng tôi tin rằng sự quản lý là một trong những vấn đề

của thế giới, một nghề nghiệp cao quý, và rằng mỗi vấn đề toàn cầu và xã hội của thời đại chúng ta là một cơ hội kinh doanh. Trọng tâm liên ngành của trường nhằm xúc tiến tinh thần bền vững và tinh thần doanh nghiệp xã hội là Trung tâm BAWB. Thông qua sự nghiên cứu cao cấp và sự giáo dục quản trị viên cực kỳ đổi mới cũng như thiết kế bền vững được áp dụng với những hệ thống toàn diện, đam mê của chúng tôi là giúp đỡ các đối tác – các tập đoàn, doanh nghiệp, và các hiệp hội công nghiệp – thành công và trở thành những ngôi sao nổi bật nhất trong các ngành nghề của họ đồng thời xây dựng một thế giới:

- Sạch và với các lựa chọn năng lượng hoàn toàn tái sinh.
- Vững chắc hơn và an toàn hơn và không chỉ là nơi mà chúng ta đang cư ngụ.
- Năng động về kinh tế với một tinh thần cách tân, tinh thần doanh nghiệp, và ý thức đạo đức mới.

Cuối cùng, món quà lớn nhất mà Chris Laszlo để lại cho chúng ta là một sự lựa chọn. Ông cho chúng ta thấy rằng sự sáng tạo giá trị bền vững là có thể, và rằng tương lai không được tiên báo mà được sáng tạo. Chúng ta hãy lựa chọn. Chúng ta hãy "toàn tâm đổi mới." Chúng ta hãy dự phần vào một nhiệm vụ có tầm vóc lịch sử.

Các Quản Trị Viên Cấp Cao Có Thể Kỳ Vọng Gì Từ Trung Tâm BAWB

Ngày càng có nhiều những cán bộ quản lý cao cấp, những nhà giáo, và những nhà nghiên cứu ưa thích trường hợp làm giàu

bằng cách làm việc tốt này. Họ đã vượt qua sự tranh luận về *lý do tại sao* đây lại là cái gì cần thiết và đã đi tới câu hỏi *làm thế nào* chúng ta thực hiện điều này. Có rất ít học viện đưa ra những giải pháp cho *cách thức* làm giàu bằng việc làm tốt ra sao. Tại BAWB chúng tôi cung cấp *cách thức* qua:

1. **Việc khám phá và chia sẻ** hiểu biết hiện tại về những gì có kết quả - chương trình World Inquiry (Truy vấn khắp thế giới) của chúng tôi đã thu thập một bộ sưu tập lớn nhất những thông lệ tốt nhất trên thế giới với hơn 4.000 bài phỏng vấn hoàn chỉnh, và hơn 100 câu chuyện được xuất bản. Diễn đàn Toàn cầu BAWB của chúng tôi, những đợt hội thảo chuyên đề, những bản tin hàng quý, và những cơ hội mới nảy sinh khác cho phép chúng tôi phổ biến bí quyết hiệu nghiệm và giá trị nhất về "cách thức làm nên" sự bền vững.
2. **Cùng học hỏi và cùng sáng tạo** – mặt mạnh của chúng tôi như một người chủ trì những đối thoại đa thành viên ngoại vi, phức tạp bằng cách sử dụng những hệ phương pháp như Appreciative Inquiry. Với những câu hỏi mà chúng tôi không có câu trả lời – chúng tôi nhóm họp các chuyên gia hàng đầu cùng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp lại với nhau để cùng học hỏi và cùng sáng tạo những mô hình (cho cả thực tiễn lẫn nghiên cứu) nhờ một phòng thí nghiệm môi trường để học tập.

Những Phạm Vi Chủ Đề

- **Giá trị bền vững** – biến việc kinh doanh của bạn thành một hoạt động vốn xử trí sao cho có lợi một loạt những vấn đề xã hội và/hoặc môi trường riêng biệt của nó.

- **Tinh thần xã hội của doanh nghiệp** – bắt đầu với những vấn đề xã hội và/hoặc môi trường qua đó một mô hình kinh doanh sẽ được ứng dụng sao cho lợi nhuận có thể được tạo ra trong khi giải quyết chúng.

Những thí dụ về các vấn đề xã hội và môi trường mà chúng tôi tập trung vào là sự đói nghèo, môi sinh (chẳng hạn biến đổi khí hậu), sức khỏe, và hòa bình.

Những Phạm Vi Tập Trung

- **Thực tiễn** – một phương pháp thực hành sử dụng những phương pháp luận toàn hệ thống để làm việc với những vấn đề phức tạp, nhiều bên liên quan đang đặt ra trước nhiều công ty một phạm vi đa dạng những khu vực:
  - Khám phá và áp dụng những gì mang lại kết quả.
  - Cùng sáng tạo những giải pháp cách tân mới cho kinh doanh bền vững.

Chúng tôi đang hợp tác với những công ty hàng đầu, lớn và nhỏ, vốn đang trở thành những hình mẫu và chuẩn mực cho những doanh nghiệp khác trên khắp thế giới, giúp các ngành công nghiệp của họ đạt tới một điểm bùng phát nơi thực tiễn quản lý đang được biến đổi.

- **Giáo dục** – thông qua sự hợp tác với các hiệp hội, học viện, mạng lưới, và trường học hàng đầu, chúng tôi đang ra sức biến đổi sự giáo dục quản lý sao cho ảnh hưởng đến hàng triệu sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh mỗi năm.

- **Nghiên cứu** – phát triển những mô hình kinh doanh mới vốn sẽ được sử dụng bởi các doanh nghiệp và được dạy trong các trường học trên khắp thế giới.

Để biết thêm về Trung tâm BAWB và những gì nó có thể làm cho bạn, xin liên hệ:

BAWB, 10900 Đại lộ Euclid, Cleveland, Ohio 44106-7235

Điện thoại: 216.368.3809

Worldbenefit.case.edu

ĐẠI HỌC HOA SEN

Trường Hoa Sen được thành lập năm 1991. Trong suốt gần hai mươi năm qua, chương trình đào tạo của trường luôn được cập nhật và hướng tới tiêu chuẩn quốc tế.

Từ khóa đầu tốt nghiệp năm 1993 liên tục đến nay, trường theo dõi và công bố tỉ lệ sinh viên có việc làm vào thời điểm Lễ Trao Bằng tốt nghiệp hàng năm. Tỉ lệ này đã tăng dần ổn định đến khoảng 70 – 75%, giảm xuống trên dưới 50% trong vài năm do ảnh hưởng khủng hoảng tài chính châu Á, để rồi lại tăng lên. Từ 2004 đến nay, tỉ lệ này được giữ ổn định khoảng 95%.

Tháng 9/2005, cơ sở 2 Quang Trung với hơn 3000m^2 diện tích sử dụng (giai đoạn 1) được đưa vào phục vụ dạy và học. Hiện nay toàn trường có 67 phòng học, giảng đường; 8 phòng thí nghiệm, thực hành; 19 phòng học ngoại ngữ; 48 phòng máy tính; 3 thư viện; 29 công trình công cộng (nhà ăn, nhà văn hóa, trạm y tế, văn phòng các khoa, ban) trên tổng diện tích 11.002 m^2.

Ngày 30/11/2006, Thủ tướng Chính phủ ký quyết định số 274/2006/QĐ-TTG cho phép thành lập trường Đại học Hoa Sen hoạt động theo Quy chế đại học tư thục. Năm học 2009 - 2010, trường tuyển sinh 11 ngành bậc Đại học, 7 ngành bậc Cao đẳng đào tạo theo hệ thống tín chỉ, và tiếp đón 2127 tân sinh viên.

Hiện nay, trường Đại học Hoa Sen là đối tác uy tín của nhiều trường Đại học trên thế giới trong liên kết đào tạo bậc Đại học và Cao học cũng như trong nghiên cứu khoa học như Trường Cao cấp Sư phạm về Khoa học Xã hội Nhân văn (École Normale Supérieure de Lettres et Sciences humaines), Đại học Val de Marne Paris 12, Đại học Claude Bernard Lyon 1 (Pháp); các trường cao đẳng thuộc Phòng Thương mại và Công nghiệp Versailles (Pháp). Hợp tác với Học viện Công nghệ thông tin NIIT (Ấn Độ) để đào tạo Chuyên viên Công nghệ phần mềm và Công nghệ Mạng máy tính và Hiệp hội Kế toán viên công chứng – ACCA (Vương Quốc Anh) để đào tạo Chuyên viên Kế toán – Tài chính quốc tế, có khả năng liên thông với các trường Đại học trên thế giới.

Ngoài ra, trường còn hợp tác trao đổi, giao lưu giảng viên, sinh viên với nhiều trường trên thế giới như: Đại học Suffolk (Boston, Hoa Kỳ), Đại học Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, trường Lake Washington Technical College (Washington State - Hoa Kỳ), trường Haganasskolan (Thụy Điển), La Consolacion College Manila (Philippines), trường Saint ELOI (Pháp), Rotterdam Business School (Hà Lan), nhiều Viện Đại học công nghệ (vùng PACA – Pháp)

❖ ***THÀNH VIÊN BAN TU THƯ:*** Tiến sĩ Bùi Trân Phượng
PGS-Tiến sĩ Bùi Xuân An
Tiến sĩ Thái Thị Ngọc Dư
Tiến sĩ Trần Vũ Bình
Tiến sĩ Hồ Tố Phương
Tiến sĩ Hoàng Anh Ngọc
Tiến sĩ Phạm Lộc
Dịch giả Mai Sơn

BAN TU THƯ ĐẠI HỌC HOA SEN
và NHIỆM VỤ XUẤT BẢN

- ***Tủ sách Nguyễn Trường Tộ:*** cung cấp những tri thức, những giá trị tư tưởng - văn hóa của nhân loại đã được thử thách qua thời gian. Khám phá hành trình tìm kiếm chân lý – những giai đoạn khải hoàn lẫn thất bại; những va chạm đổ vỡ bên cạnh những đồng hành thăng tiến - của nhân loại thông qua các đại diện tinh hoa của mình. Giới thiệu cập nhật toàn bộ cảnh quan văn hóa, chính trị, xã hội, đạo đức, khoa học – công nghệ của – thế giới chúng ta đang sống – cùng những dự phóng lớn vào tương lai của nó. Giới thiệu các công trình tư duy xuất sắc về những bước phát triển hiện đại trong triết học, khoa học xã hội-nhân văn, khoa học kỹ thuật, văn học nghệ thuật...

- ***Tủ sách văn học:*** qua bản dịch tiếng Việt, đem tới cho bạn đọc các tác phẩm văn học bất hủ của thế giới; các tác phẩm có giá trị nhân bản, giá trị tư tưởng vượt không gian và thời gian; các tác phẩm từng ngự trị một thời trên những hệ thẩm mỹ khác nhau. Giới thiệu những tác phẩm có những tìm tòi mới lạ về phong cách trong và ngoài nước.

- ***Tủ sách tham khảo – giáo trình:*** cung cấp cho giảng viên, sinh viên các công trình tham khảo, công trình sư phạm mới nhất liên quan đến các môn học trong nhà trường.

- ***Tủ sách nhập môn – chuyên môn:*** giới thiệu khái quát, tổng quan về các ngành tri thức, các lĩnh vực chuyên môn, các hệ thống tư duy phức tạp giúp người đọc hoặc có cơ sở để tiếp tục tìm hiểu sâu hơn, hoặc dừng lại với những điểm mấu chốt về điều mình quan tâm vì không có điều kiện và/hoặc không thể đi xa hơn.

- ***Tủ sách kiến thức phổ thông:*** gồm các ấn phẩm dưới dạng "1001...", "Từ A – Z", "Sách nhỏ dành cho mọi người" về thế giới chung quanh từ các hiện tượng vật lý - tự nhiên đến những hiện tượng tâm - sinh lý con người, từ thế giới vĩ mô của các vì sao đến thế giới vi mô của những đóa hoa đáp ứng bản tính tò mò, ngạc nhiên, hiếu tri cố hữu của bạn đọc thuộc mọi lứa tuổi.

- ***Tủ sách Kim Anh[1]:*** nghiên cứu, phổ biến tri thức về giới, lịch sử đấu tranh bình đẳng giới, lịch sử phụ nữ và các phong trào nữ quyền tại Việt Nam và trên thế giới, chiều kích giới trong giao tiếp liên văn hóa, trong quản trị, trong nghiên cứu xã hội nói chung. Vấn đề giới, quan hệ giới vừa là lãnh vực tri thức mới, vừa là chiều kích mới cho phép nhìn lịch sử, văn hóa, xã hội dưới những góc cạnh mới, đa chiều, đa dạng và phong phú, toàn diện hơn.

---

[1] Kim Anh là bút danh của Nguyễn Thị Minh Khai ký dưới các bài báo về phong trào phụ nữ và nữ quyền.

TỔNG PHÁT HÀNH

Công ty TNHH Sách Phương Nam

940 Đường Ba Tháng Hai, phường 15, quận 11, TP.HCM
496 Nguyễn Thị Minh Khai, phường 2, quận 3, TPHCM
ĐT: (08) 38.321.846 - 39.618.476 - Fax: (84.8) 38.321.846
Website: www.phuongnambook.com.vn

• TP. HỒ CHÍ MINH:

* **Nhà sách Phương Nam - Parkson Lê Thánh Tôn:** Lầu 3 TTTM Parkson, 35-45 Lê Thánh Tôn, Q.1, ĐT: 38.258.151.
* **Nhà sách Phú Thọ:** 940 Đường Ba Tháng Hai, Q.11, ĐT: 38.644.444.
* **Nhà sách PNC - Đại Thế Giới:** 105 Trần Hưng Đạo B, P.6, Q.5, ĐT: 38.570.407 - 38.536.090.
* **Nhà sách Dược Khoa:** 2A Lê Duẩn, P. Bến Nghé, Q.1 - ĐT: 38.229.650.
* **Nhà sách Phương Nam:** Lầu 2, Saigon Center, 65 Lê Lợi, Q.1, ĐT: 38.217.131.
* **Nhà sách Nguyễn Oanh:** 03 Nguyễn Oanh, P.10, Q.Gò Vấp, ĐT:38.944.835.
* **Nhà sách Nguyễn Thái Sơn:** 86A Nguyễn Thái Sơn, P.3, Q. Gò Vấp, ĐT:38.944.835.
* **Nhà sách Phương Nam** *(Coopmart Nguyễn Kiệm)*: 571 Nguyễn Kiệm, Q. Phú Nhuận, ĐT: 39.972.476.
* **Nhà sách Phương Nam** *(Coopmart Xa lộ Hà Nội)*: 191 Quang Trung, P. Tân Phú, Q.9, ĐT: 37.307.995.
* **Nhà sách PNC - Phú Mỹ Hưng:** S1-1, S2-1, S3-1 khu phố Sky Garden 1 Nguyễn Văn Linh, Q.7, ĐT: 54.102.474.
* **Nhà sách Cộng Hòa:** 15-17 Cộng Hòa, P.4, Q.TB, ĐT: 38.944.835.
* **Nhà sách Hùng Vương:** 126 Hùng Vương, Q.5, lầu 2, ĐT: 62.220.225.
* **Nhà sách Phương Nam:** lầu 2 siêu thị An Phú, 43 Thảo Điền, Q.2.
* **Nhà sách Phương Nam:** sân bay Quốc tế Tân Sơn Nhất, P.2, Q. TB.
* **Nhà sách Suối Tiên:** Tầng 1, Coopmart 120 xa lộ Hà Nội, P. Tân Phú, Q.9, ĐT: 37.252.098.
* **Book Outlet Phương Nam:** 496, Nguyễn Thị Minh Khai, P.2, Q.3, ĐT: 3601.8940.

• **CẦN THƠ: Nhà sách Phương Nam**: 06 Hòa Bình, TP. Cần Thơ - ĐT: (071) 3.813.436 - (071) 3.813.437.

• **NHA TRANG:** 17 Thái Nguyên, P. Phước Tân, TP. Nha Trang - ĐT:(058) 2.221.029, Fax:(058) 3.819.958.

• **ĐÀ NẴNG: Nhà sách Phương Nam:** 252-254, Lê Duẩn, Đà Nẵng - ĐT: (0511) 3.821.470 - 3821.471.

• **QUẢNG NAM: Hội An thư quán:** 06 Nguyễn Thị Minh Khai, TX Hội An, Quảng Nam

• HUẾ:

* **Nhà sách Phú Xuân:** 131-133 Trần Hưng Đạo, TP. Huế - ĐT: (054) 3.522.000, Fax: (054) 3.522.002.
* **Nhà sách Phương Nam - Làng nghề Huế:** 15 Lê Lợi - TP. Huế - ĐT: (054) 3.946.766 - Fax: (054) 3.946.768.

• HÀ NỘI:

* **Nhà sách Phuongnambook:** TT chiếu phim Quốc Gia, 87 Láng Hạ, Q. Ba Đình, Hà Nội - ĐT: (04) 39.724.866
* **Nhà sách Garden Mall:** S3-08 tầng 3 TTTM Garden Mall đường Mễ Trì, xã Mễ Trì, huyện Từ Liêm, Hà Nội - ĐT: (04) 3.733.6235
* **Nhà sách Phương Nam:** Vincom Galleries, 114 Mai Hắc Đế, Hai Bà Trưng, Hà Nội, ĐT: (04) 22.225.238.

• **HẢI PHÒNG: Nhà sách Phương Nam:** Lầu 3, TD Plaza, ngã 5 sân bay Cát Bi, P. Đông Khuê, Q. Ngô Quyền, TP. Hải Phòng, ĐT: (031) 3722.306-3722.305.

GIÁ TRỊ BỀN VỮNG

Nguyên tác: SUSTAINABLE VALUE
Tác giả: CHRIS LASZLO
Biên dịch: BÙI THANH CHÂU

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI
B15, Lô 2, Mỹ Đình 1, Từ Liêm, Hà Nội
Tel: (04) 6.2872617 - Fax: (04) 6.2871730
Chi nhánh **NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI**
51 Trần Quốc Hoàn, F.4, Q. Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh
Tel: 083.948 4632 - Fax: 083.948 7001

Chịu trách nhiệm xuất bản: **BÙI VIỆT BẮC**

Biên tập:	**NGÔ LIÊM KHOAN**
Sửa bản in:	**BAN TU THƯ ĐHHS**
Thiết kế bìa:	**THANH TRÚC**
Kỹ thuật vi tính:	**LAN PHƯƠNG**

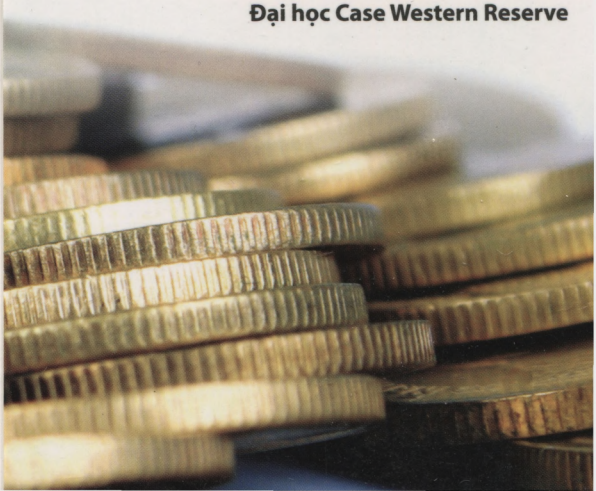
Đơn vị liên kết: **ĐẠI HỌC HOA SEN**
08 Nguyễn Văn Tráng, Q.1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84.8) 3925 5063 – 3830 1877 – Fax: (84.8) 3925 7851
Website: www.hoasen.edu.vn

Liên hệ bản thảo: **BAN TU THƯ ĐẠI HỌC HOA SEN**
93 Cao Thắng, Q.3, TP. HCM – Email: nmson@hoasen.edu.vn

In 1000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm, tại tại Công ty TNHH IN TM Trần Châu Phúc. Giấy đăng ký KHXB số: 242-2011/CXB/12-07/TĐ. Quyết định xuất bản số: 261-2011/QĐ–TĐ của Giám đốc NXB Thời Đại ngày 7/4/2011. In xong và nộp lưu chiểu quí III năm 2011.

"Thông điệp của Chris Laszlo thật lớn lao và giản dị: chúng ta đang trên bước đường của một trong những cuộc cách mạng vĩ đại nhất trong công nghiệp quản lý, một kỷ nguyên của sự thay đổi sâu xa, nơi "sự sáng tạo giá trị bền vững" đang nổi lên như một sợi chỉ xuyên suốt chắc chắn nhất thúc đẩy sự cách tân vươn đến công nghệ hàng đầu trong sự cạnh tranh và sự hội tụ đồng thời những giải pháp đối với lời kêu gọi của thời đại chúng ta. Trong ***Giá Trị Bền Vững***, Laszlo nhấn mạnh điểm trọng yếu không bằng những cái nhìn trừu tượng mà bằng sự thực - chẳng hạn, những câu chuyện nội bộ từ những tập đoàn lớn nhất trên thế giới, và bằng những cốt truyện, công cụ, và phương pháp vốn cụ thể hoá sự sáng tạo giá trị bền vững từ lý thuyết."

Giáo sư David Cooperrider,
Giáo sư về Tinh thần doanh nghiệp
xã hội tại Fairmount Mineral,
Trường Quản lý Weatherhead,
Đại học Case Western Reserve



GIÁ TRỊ **BỀN VỮNG**

"Đích danh bậc đại sư quản trị Peter Drucker đã phát biểu rằng tất cả những thử thách to lớn nhất trong thế giới chúng ta chính là những cơ hội cho doanh nghiệp. Giờ đây ***Giá Trị Bền Vững*** của Chris Laszlo xuất hiện, báo hiệu một bước chuyển biến đáng hoan nghênh từ sự tranh cãi về lời quả quyết của Drucker cho đến một cuộc nghiên cứu có căn cứ về việc làm thế nào các nhà quản lý và nhà lãnh đạo có thể làm cho doanh nghiệp của họ phát đạt về kinh tế đồng thời trở thành những đại diện cho lợi ích thế giới. Mặc dù điều đó cơ hồ như là một cao vọng ngất ngưỡng và táo bạo, tác phẩm mới của Laszlo đã chứng minh một cách thuyết phục những hiểu biết và năng lực người ta cần để đạt được nó."

Ronald Fry, Tiến sĩ, Chủ nhiệm Khoa Hành vi Tổ chức, và Biên tập viên của World Inquiry on Business as Agent of World Benefit, Đại học Case Western Reserve

"Các công ty càng sớm áp dụng những nguyên tắc đưa ra trong sách này thì vị thế của họ sẽ càng tốt hơn."

Patrick J. Cescau, CEO, Unilever

"Hãy đọc ***Giá trị Bền vững***, xua tan câu chuyện hoang đường rằng trách nhiệm đối với môi trường là điều xa xỉ, và tạo dựng một tầm nhìn mới về công nghiệp như một phần của giải pháp hơn là một phần của vấn đề; và lợi ích từ điều đó sẽ nhiều hơn, chứ không ít đi."

Ray Anderson, Nhà sáng lập và Chủ tịch tập đoàn Interface.

"***Giá Trị Bền Vững*** là một quyển sách táo bạo và truyền cảm dành cho các nhà quản lý mong muốn 'câu chuyện' về sự trường tồn cũng như những điển cứu thuyết phục song hành với một cẩm nang hướng dẫn chặt chẽ về việc quản lý trong bối cảnh kinh doanh mới mẻ."

Luk Van Wassenhove, giáo sư kiêm chủ tịch chi nhánh sản xuất của Henry Ford, học viện INSEAD

ĐƠN VỊ LIÊN DOANH:

Phương Nam Book

Công ty TNHH Sách Phương Nam
940 Đường Ba Tháng Hai, P.15, Q.11, TP.HCM
ĐT: (08)38663 447-38663 448; Fax: (84.8)38663 449

Gia tri ben vung

8 932000 116011

Giá: 83.000Đ