

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

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

### QUẢN TRI KINH DOANH

---

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

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

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

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

**Lê Thị Tú Anh**

TT NC QTKD - Trường ĐH Kinh tế - ĐHQGHN  
Email: lethituanh@vnu.edu.vn

**Ngày nhận:** 28/11/2018

**Ngày nhận lại:** 27/12/2018

**Ngày duyệt đăng:** 05/01/2019

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

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

## **1. Lời mở đầu**

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1. Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3. Đặc điểm của doanh nghiệp khởi nghiệp**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

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

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

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

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

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

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

#### **4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

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

#### **4.2. Đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp khởi nghiệp**

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

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

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

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

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

**Bảng 3:** Kết quả khảo sát văn hóa doanh nghiệp

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

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

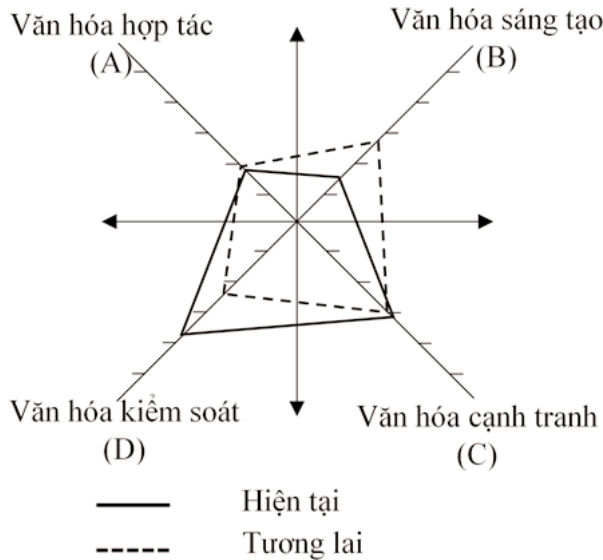
hóa chủ đạo trong doanh nghiệp trong tương lai. Với lợi thế cạnh tranh hiện tại về sản phẩm sàn giao dịch thương mại điện tử giữa khách hàng và khách hàng (C2C) đạt được lượng người dùng dẫn đầu trong số các sản phẩm công nghệ tương tự trên thị trường Việt Nam, những người sáng lập luôn muốn duy trì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

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5. Kết luận

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

### Tài liệu tham khảo:

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

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

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

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

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

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

### Summary

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