

# Những rào cản trong thực hiện trách nhiệm xã hội: Kết quả nghiên cứu từ một số doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh theo phương pháp mờ AHP

Nguyễn Quyết

Ngày nhận: 05/09/2017

Ngày nhận bản sửa: 14/09/2017

Ngày duyệt đăng: 28/09/2017

*Mục đích của bài viết này là xem xét những rào cản trong thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR) của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Cơ sở lý thuyết được phân tích và tổng hợp từ những nghiên cứu trước, phương pháp quá trình phân tích thứ bậc mờ (fuzzy AHP) được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng những rào cản từ quốc gia chiếm tỷ trọng lớn nhất, tiếp theo là từ phía doanh nghiệp, sau cùng là từ phía khách hàng.*

*Từ khóa: Trách nhiệm xã hội (CSR), mờ AHP, DNNVV, rào cản CSR*

## 1. Giới thiệu

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) được nghiên cứu vào khoảng thập niên 1930 (Berle and Means, 1932). Sau đó, Bowen (1953) đề cập tới khái niệm CSR trong tác phẩm “Trách nhiệm xã hội của doanh nhân” với ý tưởng là doanh nghiệp tạo ra sản phẩm cho xã hội cần đáp ứng 4 yếu tố: nâng cao mức

sống của người dân, tạo động lực phát triển kinh tế, đảm bảo công bằng, tự do và sau cùng là phát triển toàn diện nhân cách của mỗi cá nhân. Đến thập niên 1970, những nghiên cứu về CSR trở nên phổ biến hơn, nổi bật là nghiên cứu của Harold Johnson (1971), là người đặt nền móng cho sự ra đời lý thuyết các bên liên quan (stakeholder theory). Nghiên cứu của Carroll (1991) đã xây dựng mô hình tháp CSR theo thứ tự 4 loại trách nhiệm

không loại trừ lẫn nhau, bao gồm trách nhiệm về kinh tế, trách nhiệm về pháp lý, trách nhiệm về đạo đức, trách nhiệm về từ thiện. Những năm gần đây các hoạt động CSR đang trở nên phổ biến trong tất cả các ngành nghề (Chaudhury et al., 2001). Bởi vì, doanh nghiệp đầu tư vào CSR sẽ dẫn đến mức độ tín nhiệm cao hơn, hình ảnh hoặc danh tiếng được cải thiện (Tewari, 2011), tỷ lệ giữ chân nhân viên cao hơn và xây dựng mối quan hệ với

khách hàng ngày càng tốt hơn (Peloza Và Shang, 2011). Sự quan tâm nghiên cứu trong lĩnh vực CSR ngày càng tăng đã dẫn đến sự gia tăng các định nghĩa về CSR (Carroll, 1979). Theo Alexander Dahlsrud (2008), hiện nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về mặt lý luận và trong thực tiễn việc hiểu đúng, áp dụng đúng CSR trong từng quốc gia, từng doanh nghiệp cũng có sự khác biệt, đặc biệt là các doanh nghiệp tại Việt Nam mà ở đó loại hình doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm đa số. Phần lớn các công ty thực hiện CSR một cách tự nguyện và chủ yếu là làm từ thiện dựa trên niềm tin của mình hoặc kỳ vọng về lợi nhuận, danh tiếng và cách tiếp cận CSR không theo luật định (Thang, 2008; Jenkins, 2004, 2009; Vives, 2005). Một số khác lại cho rằng thực hiện CSR là một gánh nặng, là cản trở đối với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận làm ảnh hưởng tiêu cực tới lợi ích của cổ đông (Bromiley and Marcus, 1989; Wright and Ferris 1997; Kim et al, 1998). Vậy những rào cản nào thật sự khiến doanh nghiệp không hứng thú trong việc thực hiện CSR là vấn đề cần phải quan tâm tìm hiểu. Mục đích của bài viết này là xem xét trường hợp đối với một số DNNVV tại TP. HCM, nhằm cung cấp cái nhìn tổng quan về những rào cản, sự tương tác của các nguồn lực với nhau, có thể giúp các nhà quản lý xây dựng một chiến lược để đối phó với các rào cản khác nhau ảnh hưởng đến việc thực hiện CSR, hướng tới phát triển ổn

định và bền vững.

## **2. Tổng quan lý thuyết**

### **2.1. Rào cản từ quốc gia**

Theo Carroll (2015), quan điểm doanh nghiệp là một công dân (Corporate Citizenship), sự tồn tại của doanh nghiệp được xem là một chủ thể của xã hội (quốc gia), sử dụng nguồn lực của xã hội và môi trường, do đó có thể tác động tiêu cực tới xã hội và môi trường. Vì vậy, doanh nghiệp phải có ý thức về những tác động từ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình và có trách nhiệm với chính hành vi của mình trước xã hội. Ngược lại thượng tầng cơ sở của quốc gia đó cũng có ảnh hưởng trực tiếp (tích cực hoặc tiêu cực) lên chiến lược thực hiện CSR của doanh nghiệp. Duarte, F.P.; Rahman, S (2010) cho rằng, nếu trong một quốc gia thiếu những quy định chuẩn mực và thiếu sự giám sát của xã hội thì việc thực hiện CSR rất khó trở thành hiện thực. Hiện nay, Việt Nam còn nhiều hạn chế và bất cập về cơ sở hành lang pháp lý trong việc đánh giá thực hiện CSR. Mặc dù đã được quy định theo các quy tắc của các bộ quy tắc ứng xử COC (Codes of conduct) và các tiêu chuẩn chế định khác, như SA8000, WRAP, ISO 14000, GRI..., song các tiêu chuẩn này lại không phải là thỏa thuận giữa các Chính phủ hay quy định của các công ước quốc tế, mà thường vẫn chỉ là ràng buộc giữa các nhà sản xuất hoặc do chính các doanh

nh nghiệp tự đặt ra. Do đó, phần lớn doanh nghiệp thực hiện CSR mang tính tự phát hơn là tự nguyện, gắn liền với hoạt động kinh doanh và hình ảnh của doanh nghiệp.

### **2.2. Rào cản từ doanh nghiệp**

*- Hạn chế nguồn lực tài chính*  
Mặc dù khái niệm CSR đang nổi lên ở các nền kinh tế đang phát triển nhưng việc áp dụng vẫn đang trong giai đoạn sơ khai, đầu tư vào CSR dẫn đến không đạt được mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận của công ty (Chang, 2015, Chen và cộng sự, 2015; Mc Williams & Siegel, 2001). Các tổ chức ở các nền kinh tế đang phát triển vẫn coi đầu tư vào thực hiện CSR như là một loại chi phí (Peter và Maya, 2002). Thiếu bằng chứng rõ ràng về hiệu quả chi phí của các hoạt động CSR tạo ra rào cản đối với việc thực hiện CSR (Garay et.,al, 2012, Garg and Rahman, 2011). Do đó, các công ty cố gắng điều hướng các nguồn lực tài chính cho các hoạt động tạo ra lợi ích khác để thu được nhiều lợi nhuận hơn cho các cổ đông.

*- Thiếu cam kết của lãnh đạo cấp cao*

CSR là một vấn đề có tầm quan trọng chiến lược và cần được giới thiệu, đề xuất từ ban lãnh đạo cao nhất của tổ chức (Orlitzky và Siegel, 2011; Baumgartner, 2014). Các công ty thực hiện CSR hàng đầu thường có giám đốc chuyên trách về trách nhiệm hoặc phát triển bền vững của công ty (Singh, A.K. and Sushil, 2013). Cam kết của

lãnh đạo cấp cao trong tổ chức là rất cần thiết để thực hiện thành công các sáng kiến CSR. Cam kết từ phía quản lý cao cấp cũng có thể khuyến khích người khác đảm bảo thực hiện CSR hiệu quả trong cơ quan. Waddock et al. (2002) cho rằng sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao có thể tăng cường trách nhiệm sáng kiến và việc thiếu sự hỗ trợ có thể làm tê liệt bất kỳ tiến bộ nào trong việc lồng ghép vấn đề trách nhiệm trong thực tiễn doanh nghiệp.

**2.3. Rào cản từ khách hàng**

Gupta, S. (2011) nhấn mạnh rằng thiếu nhận thức của

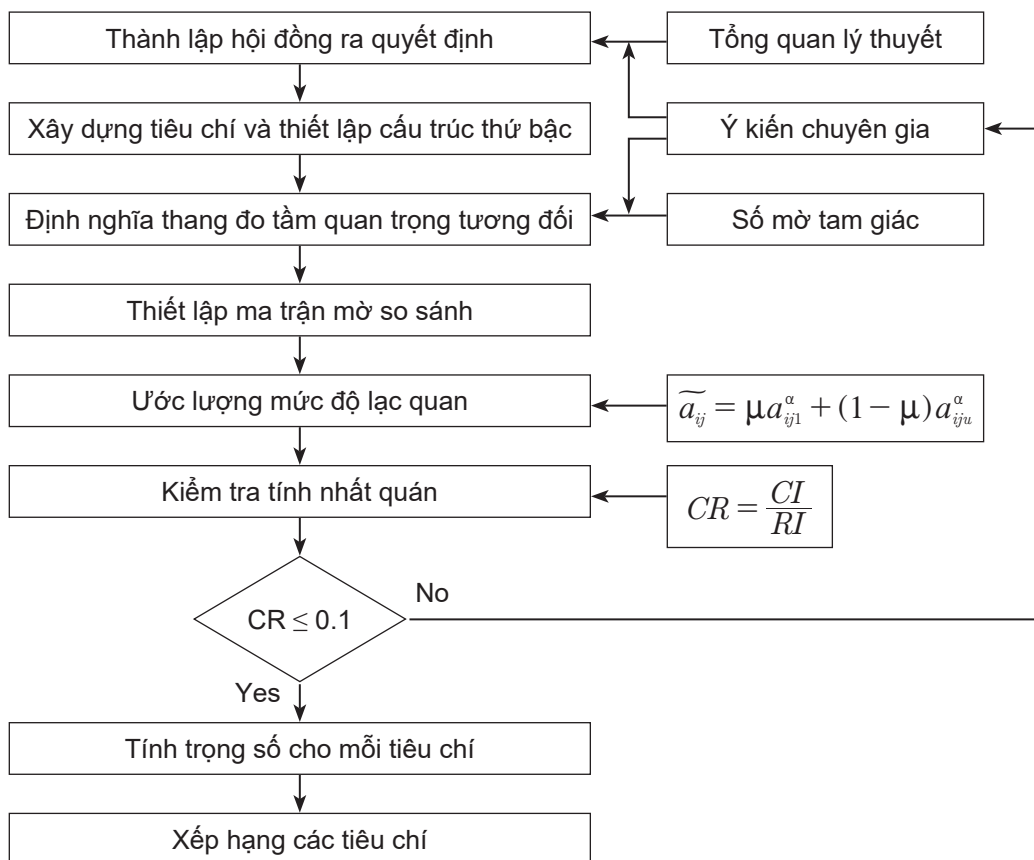
khách hàng và văn hóa tiêu dùng cũng là những rào cản đáng quan tâm. Thực hiện CSR ở bất kỳ tổ chức nào cũng phụ thuộc rất nhiều vào sự sẵn lòng của khách hàng, bởi vì các hoạt động CSR sẽ làm tăng chi phí của doanh nghiệp. Chi phí này sẽ chuyển hóa vào giá thành và sau đó khách hàng gánh chịu một phần. Tuy vậy, phần lớn khách hàng không chấp nhận, họ thường quan tâm nhiều vào giá sản phẩm hơn là những tác động xã hội của sản phẩm. Mặt khác, theo Pérez, A. and del Bosque, I.R. (2015), nhận thức về CSR của khách hàng rất phức tạp và đa chiều. Người tiêu dùng không thể có

được đủ thông tin liên quan đến các sáng kiến CSR của các tổ chức khác nhau. Mặc dù, mỗi quan tâm về CSR, biến đổi khí hậu, các hoạt động thân thiện với môi trường nằm trong tâm trí của người tiêu dùng nhưng họ không quyết định việc mua hàng cuối cùng. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng người tiêu dùng có thể ngừng sử dụng một sản phẩm nếu tổ chức đó không tham gia vào thực tiễn CSR hoặc công ty có trách nhiệm xã hội hạn chế (Valmohammadi, 2011, Duarte và Rahman, 2010).

**3. Phương pháp nghiên cứu**

**3.1. Phương pháp mờ AHP**

Sơ đồ 1. Tóm tắt phương pháp mờ AHP



Nguồn: Tác giả tóm tắt

**Bảng 1. Thang đo tầm quan trọng tương đối dùng trong ma trận so sánh**

Quan trọng	Số mờ	Định nghĩa	Hàm thành viên
1	$\tilde{1}$	Quan trọng như nhau	(1, 1, 3)
3	$\tilde{3}$	Ít quan trọng	(1, 3, 5)
5	$\tilde{5}$	Quan trọng hơn	(3, 5, 7)
7	$\tilde{7}$	Rất quan trọng	(5, 7, 9)
9	$\tilde{9}$	Đặc biệt quan trọng	(7, 9, 11)

Phương pháp AHP được Satty đề xuất vào năm 1980, là một kỹ thuật định lượng cho vấn đề ra quyết định trong trường hợp đa tiêu chí, nhiều người ra quyết định và nhiều cấp độ khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp này chỉ ứng dụng hiệu quả trên những tập rõ (crisp set). Nếu trong trường hợp các phán quyết có thang đo bất cân bằng và tính chủ quan của người ra quyết định ảnh hưởng rất lớn tới kết quả thì phương pháp này tỏ ra kém hiệu quả. Do đó, phương pháp mờ AHP là sự mở rộng và cải tiến của phương pháp AHP (Satty, 1980) nhằm khắc phục những hạn chế trên. Phương pháp này kết hợp giữa lý thuyết tập mờ cùng với AHP (1980) và dựa vào biến ngôn ngữ để giải quyết vấn đề trong trường hợp ra những quyết định không chắc chắn. Các bước tiến hành thể hiện ở Sơ đồ 1.

**Bước 1: Thành lập hội đồng ra quyết định**

Thành phần hội đồng là những chuyên gia trong lĩnh vực CSR, những cán bộ quản lý trong các DNNVV.

**Bước 2: Xác định các tiêu chí và xây dựng cấu trúc thứ bậc**

Trong bước này căn cứ vào các nghiên cứu trước và kết hợp với ý kiến của chuyên gia

để xác định các tiêu chí phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Sau đó, các tiêu chí được xây dựng theo cấu trúc thứ bậc gồm 3 cấp độ là cấp 1 (mục tiêu), cấp 2 (tiêu chí chính) và cấp 3 (tiêu chí con).

**Bước 3: Định nghĩa thang đo tầm quan trọng tương đối của tiêu chí**

Trong nghiên cứu này dùng số mờ tam giác và thang đo 9 điểm với hàm thành viên được định nghĩa như Bảng 1.

**Bước 4: Xây dựng ma trận so sánh mờ**

Ma trận này được xây dựng dựa vào ý kiến đánh giá của chuyên gia

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12} & \dots & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & 1 & \dots & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Trong đó:

$$\tilde{a}_{ij} = 1 \text{ khi } i = j$$

$$\tilde{a}_{ij} = \tilde{1}, \tilde{3}, \tilde{5}, \tilde{7}, \tilde{9} \vee \tilde{1}^{-1}, \tilde{3}^{-1}, \tilde{5}^{-1}, \tilde{7}^{-1}, \tilde{9}^{-1} \text{ khi } i \neq j$$

**Bước 5: Chuyển đổi ma trận so sánh mờ thành ma trận rõ**

Adamo (1980) đã đề xuất phương pháp điểm cắt  $\alpha$  để xếp hạng các số mờ, điểm cắt

$\alpha$  là kết hợp dựa trên sự phán quyết của các chuyên gia. Nó sẽ mang lại một khoảng giá trị của một số mờ. Ví dụ, khi  $\alpha = 0,5$  sẽ tạo ra tập  $\alpha_{0,5} = (2, 3, 4)$ .

$$\tilde{A}^\alpha = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12}^\alpha & \dots & \dots & \tilde{a}_{1n}^\alpha \\ \tilde{a}_{21}^\alpha & 1 & \dots & \dots & \tilde{a}_{2n}^\alpha \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \tilde{a}_{n1}^\alpha & \tilde{a}_{n2}^\alpha & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Với điểm cắt  $\alpha$  cố định, sau khi xác định chỉ số lạc quan ( $\mu$ ) thì mức độ thỏa mãn được ước lượng bằng ma trận (2). Theo Lee et al., (1999) chỉ số lạc quan là một tổ hợp nón tuyến tính và được xác định bằng phương trình:

$$\tilde{a}_{ij}^\alpha = \mu \tilde{a}_{ij}^\alpha + (1 - \mu) \tilde{a}_{ji}^\alpha \quad (3)$$

với  $0 \leq \mu \leq 1$

Từ phương trình (3), ma trận so sánh mờ được chuyển đổi thành ma trận rõ

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (4)$$

**Bước 6: Kiểm tra tính nhất quán**

Khi ma trận rõ A nhất quán thì ma trận  $\tilde{A}$  cũng nhất quán. Thủ tục kiểm tra sự nhất quán được tiến hành như sau:

- Tính giá trị riêng lớn nhất bằng cách giải hệ phương trình

$$Aw = \lambda_{\max} w \quad (5)$$

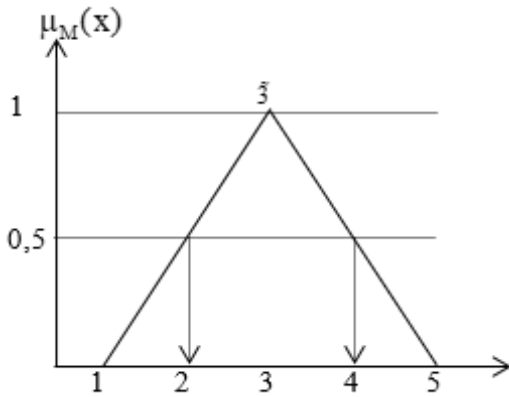
Trong đó thành phần w là vectơ riêng.

- Tính hệ số nhất quán CR (Consistency Ratio)

**Bảng 2. Chỉ số RI**

Size (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48

**Hình 2. Điểm cắt  $\alpha$  của số mờ tam giác**



$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (7)$$

Trong đó: CI gọi là chỉ số nhất quán, RI gọi là chỉ số ngẫu nhiên, n là cấp của ma trận. Quy tắc kiểm tra, nếu chỉ số  $CR \leq 0.1$  thì tính nhất quán của ma trận so sánh chấp nhận được. Ngược lại, cần phải xem xét lại dữ liệu gốc.

*Bước 7: Tính trọng số cho tất*

*cả các tiêu chí*

Trọng số các tiêu chí được tính dựa trên ma trận so sánh (ma trận rõ) như sau:

- Tính tổng theo cột.
- Chuẩn hóa ma trận bằng cách lấy từng phần tử của ma trận chia cho tổng theo cột.

- Tính tổng theo dòng của ma trận chuẩn hóa và lấy kết quả này chia cho cấp của ma trận.

*Bước 8: Xếp hạng các tiêu chí*

Trong bước này cần phải tính trọng số mỗi tiêu chí (tiêu chí con) bằng cách lấy trọng số tiêu chí chính nhân với trọng số tiêu chí con.

**3.2. Ứng dụng phương pháp mờ AHP**

*Bước 1: Thành lập hội đồng ra*

*quyết định*

Hội đồng ra quyết định gồm 20 chuyên gia (từ cấp phó giám đốc trở lên) được chọn từ các DNNVV tại TP. HCM. Kết quả khảo sát tập trung chủ yếu vào những doanh nghiệp có lĩnh vực hoạt động trong 10 nhóm ngành nghề phổ biến hiện nay, ý kiến thu thập từ 9 PGĐ và 11 PGĐ.

*Bước 2: Xác định các tiêu chí và xây dựng cấu trúc thứ bậc*

Cơ sở xây dựng tiêu chí đánh giá là dựa vào kết quả của những nghiên cứu trước, kết hợp với ý kiến phân tích tổng hợp của hội đồng ra quyết định. Sau đó, những tiêu chí này được sắp xếp theo cấu trúc thứ bậc (3 cấp), cấp 1 là rào cản CSR, cấp 2 gồm ba tiêu chí (Quốc gia, Doanh nghiệp, Khách hàng), cấp 3 gồm 15 tiêu chí.

*Bước 3: Định nghĩa thang đo*

**Bảng 3. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

*GD: Giám đốc, PGĐ: Phó giám đốc*

TT	Lĩnh vực hoạt động	Tuổi người quản lý	Số lượng	Chức vụ
1	Xây dựng	Nhỏ hơn 27	1	GD
2	Giao thông vận tải	28-30	2	2 PGĐ 1 GD
3	Tài chính	31-33	1	GD
4	Thông tin truyền thông	34-36	2	2 GD
5	Giáo dục-Đào tạo	37-39	3	1 PGĐ 2 GD
6	Nông nghiệp	40-42	2	1 PGĐ 1 GD
7	Y tế	43-45	3	2 PGĐ 1 GD
8	Khoa học công nghệ	46-48	3	1 PGĐ 2 GD
9	Ngân hàng	49-51	2	1 PGĐ 1 GD
10	Thể thao- du lịch	Lớn hơn 51	1	PGĐ
<b>Tổng</b>			<b>20</b>	<b>9 PGĐ 11 GD</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát*

**Bảng 4. Cấu trúc thứ bậc của tiêu chí đánh giá**

Cấp 1	Cấp 2	Cấp 3	Nguồn
Quốc gia		<b>Q1:</b> Thiếu những quy định chuẩn mực	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>Q2:</b> Thiếu sự giám sát của xã hội	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>Q3:</b> Văn hóa quốc gia	Ý kiến chuyên gia
		<b>Q4:</b> Bối cảnh xã hội	Ý kiến chuyên gia
		<b>Q5:</b> Hạn chế thông tin CSR	Valmohammadi, C (2011); Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
Rào cản	Doanh nghiệp	<b>D1:</b> Hạn chế nhận thức của cổ đông	Valmohammadi, C (2011); Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>D2:</b> Thiếu sự quan tâm về danh tiếng	Valmohammadi, C (2011)
		<b>D3:</b> Thiếu cam kết từ lãnh đạo cấp cao	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>D4:</b> Hạn chế nguồn lực tài chính	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>D5:</b> Văn hóa của doanh nghiệp	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
Khách hàng		<b>K1:</b> Thiếu kiến thức CSR	Ý kiến chuyên gia
		<b>K2:</b> Thiếu thông tin xuất xứ sản phẩm	Ý kiến chuyên gia
		<b>K3:</b> Văn hóa tiêu dùng	Ý kiến chuyên gia
		<b>K4:</b> Hạn chế nhận thức của khách hàng	Duarte, F.P.; Rahman, S (2010)
		<b>K5:</b> Thiếu kênh phản hồi sau khi sử dụng	Ý kiến chuyên gia

*Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến chuyên gia và những kết quả nghiên cứu trước*

**Bảng 5. Ma trận so sánh mờ tiêu chí cấp 2**

Thuộc tính	Quốc gia	Doanh nghiệp	Khách hàng
<b>Quốc gia</b>	1	$\tilde{3}$	$\tilde{9}$
<b>Doanh nghiệp</b>	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{5}$
<b>Khách hàng</b>	$\tilde{9}^{-1}$	$\tilde{5}^{-1}$	1

*Nguồn: Hội đồng ĐG*

**Bảng 6. Ma trận so sánh mờ của tiêu chí quốc gia**

Thuộc tính	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>	Q <sub>5</sub>
<b>Q<sub>1</sub></b>	1	$\tilde{3}$	$\tilde{9}$	$\tilde{5}$	$\tilde{9}$
<b>Q<sub>2</sub></b>	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{5}$	$\tilde{3}$	$\tilde{9}$
<b>Q<sub>3</sub></b>	$\tilde{9}^{-1}$	$\tilde{5}^{-1}$	1	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$
<b>Q<sub>4</sub></b>	$\tilde{5}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$	1	$\tilde{7}^{-1}$
<b>Q<sub>5</sub></b>	$\tilde{9}^{-1}$	$\tilde{9}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{7}^{-1}$	1

*Nguồn: Hội đồng ĐG*

**Bảng 7. Ma trận so sánh mờ của tiêu chí doanh nghiệp**

Thuộc tính	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	D <sub>5</sub>
<b>D<sub>1</sub></b>	1	$\tilde{3}$	$\tilde{7}$	$\tilde{3}$	$\tilde{7}$
<b>D<sub>2</sub></b>	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{3}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$
<b>D<sub>3</sub></b>	$\tilde{7}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$
<b>D<sub>4</sub></b>	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$	$\tilde{3}$	1	$\tilde{7}$
<b>D<sub>5</sub></b>	$\tilde{7}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{7}^{-1}$	1

*Nguồn: Hội đồng ĐG*

*tầm quan trọng tương đối của tiêu chí (Bảng 1)*

*Bước 4: Xây dựng ma trận so sánh mờ*

Từ 15 tiêu chí trong Bảng 4 và biến ngôn ngữ được định nghĩa trong Bảng 1. Hội đồng đánh giá (HĐĐG) thực hiện so sánh các tiêu chí được kết quả tại Bảng 5- Bảng 8.

*Bước 5: Chuyển đổi ma trận so sánh mờ thành ma trận rõ*  
 Chọn điểm cắt  $\alpha = 0,5$  và tính cận trên, cận dưới của số mờ.

*Bước 6: Kiểm tra tính nhất quán*

Tìm trị riêng cực đại của ma trận bậc 3 (Bảng 10):  $\lambda_{1(Max)} = 3,1116$ ;  $\lambda_2 = \lambda_3 = -0,0558$ . Suy ra chỉ số CR = 0,0962 < 0,1. Kết luận ma trận rõ nhất quán nghĩa là ma trận mờ cũng nhất quán.

**Bảng 7. Ma trận so sánh mờ của tiêu chí khách hàng**

Thuộc tính	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$
$K_1$	1	$\tilde{3}$	$\tilde{7}$	$\tilde{3}$	$\tilde{7}$
$K_2$	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{3}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$
$K_3$	$\tilde{7}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	1	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$
$K_4$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}$	$\tilde{3}$	1	$\tilde{7}$
$K_5$	$\tilde{7}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{3}^{-1}$	$\tilde{7}^{-1}$	1

Nguồn: Hội đồng ĐG

**Bảng 9. Cận của số mờ**

Quan trọng	Số mờ	Cận số mờ	Số mờ	Cận số mờ
1	$\tilde{1}_\alpha$	$[1.3 - 2\alpha]$	$\tilde{1}_\alpha^{-1}$	$[1/(3 - 2\alpha), 1]$
3	$\tilde{3}_\alpha$	$[1 + 2\alpha, 5 - 2\alpha]$	$\tilde{3}_\alpha^{-1}$	$[1/(5 - 2\alpha), 1/(1 + 2\alpha)]$
5	$\tilde{5}_\alpha$	$[3 + 2\alpha, 7 - 2\alpha]$	$\tilde{5}_\alpha^{-1}$	$[1/(7 - 2\alpha), 1/(3 + 2\alpha)]$
7	$\tilde{7}_\alpha$	$[5 + 2\alpha, 9 - 2\alpha]$	$\tilde{7}_\alpha^{-1}$	$[1/(9 - 2\alpha), 1/(5 + 2\alpha)]$
9	$\tilde{9}_\alpha$	$[7 + 2\alpha, 11 - 2\alpha]$	$\tilde{9}_\alpha^{-1}$	$[1/(11 - 2\alpha), 1/(7 + 2\alpha)]$

**Bảng 10. Ma trận chuyển đổi trong trường hợp  $\alpha = 0,5$**

Thuộc tính	Quốc gia	Doanh nghiệp	Khách hàng
Quốc gia	1	$[2, 4]$	$[8, 10]$
Doanh nghiệp	$[\frac{1}{4}, \frac{1}{2}]$	1	$[6, 8]$
Khách hàng	$[\frac{1}{10}, \frac{1}{8}]$	$[\frac{1}{8}, \frac{1}{6}]$	1

**Bảng 11. Ma trận chuyển đổi trong trường hợp  $\mu = 0,5$**

Thuộc tính	Quốc gia	Doanh nghiệp	Khách hàng
Quốc gia	1	3	9
Doanh nghiệp	0,375	1	7
Khách hàng	0,115	0,146	1

**Bảng 12. Ma trận trọng số**

Thuộc tính	Quốc gia	Doanh nghiệp	Khách hàng	Trọng số
Quốc gia	1	3	9	0,6414
Doanh nghiệp	0,375	1	7	0,3015
Khách hàng	0,115	0,146	1	0,0571

*Bước 7: Tính trọng số cho tiêu chí chính*

Như vậy, chỉ số CR và trọng số của các ma trận còn lại được tính hoàn toàn tương tự. Kết quả thể hiện trong cột (4) và (5) của Bảng 13.

*Bước 8: Xếp hạng các tiêu chí*

Lấy trọng số của tiêu chí chính (cột 2) nhân với trọng số tiêu chí con (cột 5) để tìm trọng số xếp hạng (cột 6).

Kết quả phân tích trong Bảng 13 cho thấy, ba rào cản ảnh hưởng đến việc thực hiện CSR

tại các DNNVV, trong đó rào cản từ phía quốc gia chiếm tỷ trọng lớn nhất (64,14%), tiếp theo từ phía doanh nghiệp (30,15%) và nhỏ nhất là khách hàng (5,71%). Ở cấp quốc gia do thiếu những quy định chuẩn mực ( $Q_1$  có trọng số là 0,2964) và thiếu sự giám sát của xã hội ( $Q_2$  có trọng số là 0,1690) là hai nhân tố cản trở lớn nhất. Tại doanh nghiệp, hạn chế nhận thức của cổ đông ( $D_1$  có trọng số là 0,1393) và hạn chế nguồn lực tài chính ( $D_4$  có trọng số là 0,0794) là những nguyên nhân dẫn đến khó khăn trong thực hiện CSR. Về phía khách hàng, thiếu kiến thức CSR ( $K_1$ ) cũng là nguyên nhân cản trở trong thực hiện hoạt động này.

#### 4. Kết luận và hàm ý chính sách

Bài viết đã vận dụng phương pháp mờ AHP để xem xét những rào cản trong thực hiện CSR của DNNVV trên địa bàn TP. HCM cho thấy những rào cản xuất phát từ phía quốc gia, doanh nghiệp và khách hàng. Để hạn chế những rào cản này bài viết gợi ý một số giải pháp sau:

*Thứ nhất*, Chính phủ nên có chính sách cụ thể khuyến khích những doanh nghiệp thực hiện CSR, có sự hướng dẫn bài bản để hướng tới những hoạt động CSR mang tính liên tục nhất quán. Bên cạnh đó, Chính phủ cần ban hành chính sách phù hợp để tôn vinh, thừa nhận những đóng góp của những doanh nghiệp tiên phong trong việc thực hiện CSR. Thông qua sự

**Bảng 13. Kết quả xếp hạng tiêu chí**

Tiêu chí chính (1)	Trọng số (2)	Ký hiệu (3)	CR (4)	Trọng số (5)	Trọng số xếp hạng (6)	Hạng (7)
Quốc gia	0,6414	Q <sub>1</sub>	0,092	0,4622	0,2964	1
		Q <sub>2</sub>		0,2635	0,1690	2
		Q <sub>3</sub>		0,0447	0,0287	8
		Q <sub>4</sub>		0,1482	0,0951	4
		Q <sub>5</sub>		0,0818	0,0525	6
Doanh nghiệp	0,3015	D <sub>1</sub>	0,092	0,4620	0,1393	3
		D <sub>2</sub>		0,1482	0,0447	7
		D <sub>3</sub>		0,0818	0,0247	10
		D <sub>4</sub>		0,2634	0,0794	5
		D <sub>5</sub>		0,0447	0,0135	6
Khách hàng	0,0571	K <sub>1</sub>	0,087	0,4888	0,0279	9
		K <sub>2</sub>		0,1239	0,0071	13
		K <sub>3</sub>		0,2717	0,0155	11
		K <sub>4</sub>		0,0729	0,0042	14
		K <sub>5</sub>		0,0436	0,0025	15

tôn vinh đó, kết hợp với truyền thông sẽ tạo ra tác động tích cực trong xã hội.

Thứ hai, doanh nghiệp nên quan tâm vấn đề đạo đức nhiều hơn là vấn đề lợi nhuận

và thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo về CSR cho lãnh đạo, nhân viên để hiểu rõ tầm quan trọng của CSR trong dài hạn. Qua đó, thông qua đào tạo giúp họ thay đổi nhận thức rằng CSR là một nét văn hóa, đạo đức kinh doanh và là bổn phận của từng doanh nghiệp với xã hội.

Thứ ba, doanh nghiệp cần có chiến dịch tuyên truyền, vận động khách hàng thay đổi thói quen tiêu dùng, quan tâm nhiều hơn tới những sản phẩm đóng góp cho xã hội hơn là giá cả và sẵn lòng chi trả cao hơn khi sử dụng những sản phẩm xanh, sạch bảo vệ môi trường.

**5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

*xem tiếp trang 45*

**Tài liệu tham khảo**

1. Adamo, J.M. (1980). Fuzzy decision trees. *Fuzzy Sets and Systems*, 4(3), pp. 207-219.
2. Alexander Dahlsrud (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp.1-15.
3. Baumgartner, R.J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 21 No.5, pp.258-271.
4. Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan Co.
5. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row.
6. Bromiley, P. and A. Marcus (1989). The Deterrent to Dubious Corporate Behavior: Profitability, Probability, and Safety Recalls. *Strategic Management Journal*, 10(3), 233-250.
7. Carroll, A.B. (1979). A three- dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Marketing Review*, 184(4), pp.497-505.
8. Carroll (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(1), pp. 87-96.
9. Chang, C.H. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence. *Management Decision*, Vol. 53 No. 2, pp. 451-468.
10. Chaudhary, L. C. ; Sahoo, A. ; Neeta Agarwal; Kamra, D. N. ; Pathak, N. N., (2001). Effect of replacing grain with deoiled rice bran and molasses from the diet of lactating cows. *Asian Australian Journal of Animal Science*, 14 (5), pp.646-650.
11. Chen, L., Feldmann, A., and Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, Vol. 170, pp. 445-456.
12. Duarte, F.P.; Rahman, S. (2010). Perceptions of corporate social responsibility by Bangladeshi managers: An exploratory study. *International Review Business Research*, 6(1), pp.119-136.
13. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 124(5), pp.173-178.
14. Garay, L. and Font, X. (2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 329-337.



15. Garg, R, Rahman, Z., Kumar, I. and Qureshi, M.N. (2011). Identifying and modelling the factors of customer experience towards customers' satisfaction. *International Journal of Modelling in Operations Management*, Vol. 1 No.4, pp.359-381.
16. Gupta, S. (2011). Consumer stakeholder view of corporate social responsibility: A comparative analysis from USA and India. *Social Responsibility Journal*, 7(3), pp. 363-380.
17. Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp.241-256.
18. Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
19. Johnson, HL (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth, Belmont, California.
20. Kim, C., D. Mauer, and A. Sherman (1998). The determinants of corporate liquidity: theory and evidence. *Journal of financial and quantitative analysis*, 33(4), pp. 335-359.
21. Lee, M., Pham, H. and Zhang, X. (1999). A methodology for priority setting with application to software development process, *European Journal of Operation Research*, Vol. 118, No. 2, pp.375-389.
22. McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 117-127.
23. Orlitzky, M., Siegel, D.S. and Waldman, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*, Vol. 50 No. 1: pp. 6-27.
24. Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), pp. 117-135.
25. Peter, R. and Maya, F. (2002). Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries. *United Nations Industrial Development Organization*, Available at: <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/1169> (accessed on 10th July 2015).
26. Pérez, A. and del Bosque, I.R. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 No.1, pp.15 - 25.
27. Satty, T.L., (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill.
28. Singh, A.K. and Sushil (2013). Modeling enablers of TQM to improve airline performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 3, pp.250 - 275.
29. Tewari, R. (2011). Communicating corporate social responsibility in annual reports: A comparative study of Indian companies & multinational corporations. *Journal of Management & Public Policy*, 2(2), pp. 22-51.
30. Thang, T T N (2008). Perception of corporate social responsibility in Vietnam - A study of executive management students', *International vision*, vol. 12, pp.107-118.
31. Vives, A. (2005). *Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America (Tech. Rep. PEF-105)*. Washington: Inter-American Development Bank.
32. Valmohammadi, C (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: An ISO 26000 perspective. *Business Strategy Services*, vol.12, pp. 257-263.
33. Wright, P. and S. Ferris (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategic Management Journal*, 18(1), pp.77-83.
34. Waddock, S.A., Bodwell, C. and Graves, S.B. (2002). Responsibility: the new business imperative. *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 2, pp. 132-47.
35. Yeung, S. (2011). The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1(2), pp.103-115.
36. Zadeh (1965). Fuzzy Sets, *Information and Control*, 8, pp. 338-353.

### Thông tin tác giả

**Nguyễn Quyết**, Nghiên cứu sinh  
Đại học Tài chính Marketing  
Email: [nguyenquyetk16@gmail.com](mailto:nguyenquyetk16@gmail.com)

### Summary

#### The barriers in CSR of SMEs in Ho Chi Minh city: the fuzzy AHP approach

The objective of this paper is to examine the barriers in CSR of SMEs in Ho Chi Minh City. The previous researches are canvassed thoroughly using for theoretical foundations and the Analytical Hierarchy Process under a Fuzzy Environment (fuzzy AHP) is employed in this study. The results of study pinpoint that the barriers of nationality, barriers of firms and barriers of customers in their order of descending importance.

Keywords: CSR, fuzzy AHP, SMEs.

**Quyết Nguyễn**, Fellows.

The University of Finance and Marketing

# Đa dạng hóa và giá trị doanh nghiệp: bằng chứng thực nghiệm ở các công ty niêm yết tại Việt Nam

Phan Thị Bích Nguyệt  
Lê Thị Phương Vy  
Phạm Ngọc Huyền Trang

Ngày nhận: 19/09/2017

Ngày nhận bản sửa: 21/09/2017

Ngày duyệt đăng: 28/09/2017

*Bài nghiên cứu này cung cấp thêm những bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa đa dạng hóa và giá trị doanh nghiệp được đo lường bằng giá trị thặng dư. Mẫu dữ liệu bao gồm các doanh nghiệp Việt Nam niêm yết trong giai đoạn 2011 đến 2015. Để khắc phục hiện tượng chệch do chọn mẫu, phương pháp Heckman hai bước cũng được sử dụng trong bài nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy khi xét mối quan hệ tuyến tính, đa dạng hóa có tác động tiêu cực đến giá trị thặng dư của doanh nghiệp. Tuy nhiên khi xét mối quan hệ phi tuyến, mối quan hệ giữa đa dạng hóa và giá trị thặng dư doanh nghiệp có hình dạng chữ U. Nghĩa là ở mức độ thấp, đa dạng hóa ảnh hưởng tiêu cực đến giá trị thặng dư của doanh nghiệp, nhưng ở mức độ cao thì mối quan hệ giữa đa dạng hóa và giá trị thặng dư doanh nghiệp chuyển từ tiêu cực chuyển sang tích cực.*  
*Từ khóa: đa dạng hóa, giá trị thặng dư, giá trị doanh nghiệp, Việt Nam*

## 1. Mở đầu

**D**a dạng hóa doanh nghiệp là sự kết hợp của các đơn vị kinh doanh hoạt động trong các ngành nghề khác nhau dưới sự kiểm soát chung của một công ty duy nhất (Martin và cộng sự, 2003). Đa dạng hóa doanh nghiệp còn được hiểu là việc một doanh nghiệp gia nhập vào một hoặc nhiều

ngành và thị trường khác nhau từ việc kinh doanh ban đầu của nó và đa dạng hóa cũng được cho là quá trình khởi nghiệp ở các lĩnh vực kinh doanh mới (Fauver và cộng sự, 2003). Đa dạng hóa và ảnh hưởng của nó đến giá trị doanh nghiệp luôn là vấn đề tranh cãi chưa có hồi kết từ xưa đến nay trong các tài liệu nghiên cứu. Phần lớn các nghiên cứu thì không cho thấy sự tích cực trong việc sử dụng chiến lược đa dạng hóa để tạo ra giá trị doanh nghiệp, tuy

32. Stowe, J. D., & Xing, X. (2006). Can growth opportunities explain the diversification discount?. *Journal of Corporate Finance*, 12(4), 783-796.
33. Stulz, R. (1990). Managerial discretion and optimal financing policies. *Journal of financial Economics*, 26(1), 3-27.
34. Villalonga, B. (2001). Diversification discount or premium? New evidence from BITS establishment-level data.

**Thông tin tác giả**

**Phan Thị Bích Nguyệt**, Phó Giáo sư, Tiến sĩ  
Đại Học Kinh Tế Tp HCM  
Email: nguyettcdn@ueh.edu.vn

**Lê Thị Phương Vy**, Tiến sĩ  
Đại Học Kinh Tế Tp HCM  
Email: phuongvyqt@ueh.edu.vn

**Phạm Ngọc Huyền Trang**  
Đại Học Kinh Tế Tp HCM  
Email: phamtrang18061995@gmail.com

**Summary****Diversification and excess value: Empirical evidence from Vietnamese listed firms**

This study investigates the relationship between diversification and firm value measured by firm's excess value. The research sample includes all Vietnamese listed firms in the period from 2011 to 2015. To overcome bias problems due to sample selections, the Heckman two-step estimation is also used in this research. Our findings show that when considering a linear relationship, diversification has a negative impact on firm's excess value. However, when considering a nonlinear relationship, there is a U-shaped relationship between diversification and excess value. That is, at low level, diversification influences negatively on firm's excess value, but at a high level, this association switches from negative to positive.

Key words: diversification, excess value, firm value, Vietnam.

**Nguyet Thi Bich Phan**, Assoc.Prof. PhD.  
University of Economics HCM City

**Vy Thi Phuong Le**, Ph.D  
University of Economics HCM City

**Trang Ngoc Huyen Pham**  
University of Economics HCM City

---

**tiếp theo trang 32**

Tương tự như bất kỳ dự án nghiên cứu nào, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định và cần thêm những nghiên cứu khác để khắc phục.

*Thứ nhất*, mẫu khảo sát từ 20 chuyên gia của các DNNVV với những ngành nghề phổ biến là chưa đủ lớn, chưa mang tính đại diện cao dẫn đến kết quả nghiên cứu chưa thực sự thuyết phục. Do vậy, trong tương lai cần có những nghiên cứu với số lượng mẫu lớn hơn để một lần nữa kiểm định lại những kết quả của nghiên cứu này.

*Thứ hai*, nghiên cứu này chưa phân tích, kiểm chứng được sự khác biệt của những rào cản đối với từng loại hình doanh nghiệp, vì mỗi

loại hình doanh nghiệp, mỗi nhóm ngành sẽ có những loại rào cản khác nhau trong thực hiện CSR. Vấn đề này đã gợi ra một hướng nghiên cứu trong tương lai với kỳ vọng giải quyết vấn đề này đầy đủ và hoàn thiện hơn. ■