

Lý thuyết các bên liên quan

Khung phân tích và ứng
dụng

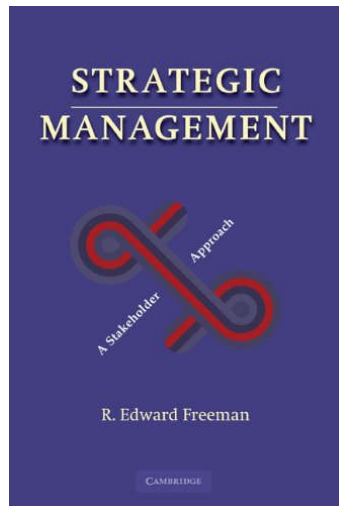


Tác phẩm Chân trời bị Đánh mất I, của [Antony Gormley](#), 2008, 32 tượng sắt đúc, kích thước 189 x 53 x 29 cm, phối cảnh sắp đặt, White Cube, Mason's Yard, London (Nguồn: HBR 2010)

Nội dung

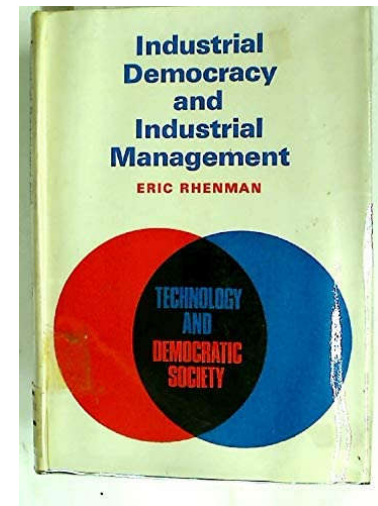
- Cơ sở lý thuyết
- Ý kiến phản biện
- Tạo giá trị chia sẻ trong quản lý chiến lược
- Ứng dụng trong khu vực công
- Khung phân tích

Cơ sở lý thuyết: Quản lý chiến lược



Nguồn gốc ý tưởng

Adam Smith (1759)
Berle & Means (1932)
Barnar (1938)



Khái niệm BLQ

(SRI 1963)

Rhenman (1964, 68) và các
tác giả vùng Địa Trung hải

Hoạch định
doanh nghiệp

Lý thuyết các hệ
thống

Trách nhiệm xã
hội DN

Lý thuyết tổ
chức

Quản lý chiến lược

Nguồn: Freeman (1984/2010)

Định nghĩa

- Viện Nghiên cứu Stanford (1963): BLQ là những người mà “*không có sự hỗ trợ/ủng hộ của họ, tổ chức sẽ không thể tồn tại*” (Freeman 1984). [???
- Eric Rhenman (1964): BLQ là những người **phụ thuộc** vào tổ chức để **đạt mục tiêu** của mình, và tổ chức phụ thuộc vào họ để tồn tại
- Freeman (1984): Bên liên quan của một tổ chức là một nhóm người hay cá nhân bất kỳ **có thể tác động** lên **hay bị tác động** bởi kết quả và quá trình đạt mục tiêu của tổ chức đó

Định hướng quản lý dựa vào ba thuộc tính cơ bản (Donalson & Preston, 1995)

- Mô tả quan sát (Descriptive): sát với thực tế, chủ quan
 - Thực tiễn
 - Các mối quan hệ
- Phương tiện thực thi (Instrumental): có tính thực hành, tạo kết quả
 - Cầu nối giữa hoạt động quản lý BLQ với thành quả tổ chức
 - Mang giá trị dự báo
- Chuẩn tắc (Normative): Nền tảng đạo đức, khế ước xã hội
 - Đạo đức: đúng/sai, nên/không nên
 - Đáp ứng giá trị nội tại của BLQ

Các chỉ trích đối với lý thuyết BLQ



Edward Freeman (1951)
Theory of Stakeholders (1984)

Modern corp.
Stake
Cooperative
SH capitalism
Ethnic

vs

Classical
Share
Competitive
Socialism
Business



Milton Friedman (1912-2006)
Theory of Shareholders (1962)

Tạo giá trị được chia sẻ

Micheal Porter (2011)



Do you
seriously
believe in that
\$#@?

Shared value: Lồng sự cải thiện
xã hội vào quá trình tạo giá trị
kinh tế của doanh nghiệp



Mục tiêu của doanh nghiệp: là vì lợi ích của **tất cả các BLQ** bao gồm khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, cộng đồng, và cổ đông.

<https://www.derby.ac.uk/online/course-taster/business-and-management-bsc-hons-online/the-instrumental-perspective-of-csr/shareholders-vs-stakeholders---friedman-vs-freeman-debate.php>

Ứng dụng trong khu vực công

- ✓ Định nghĩa BLQ phải bao hàm những người về mặt danh nghĩa không có quyền lực, thiên về công bằng và dân chủ, mang tính dung hợp (inclusive). (Bryson, 2004)
 - ✓ Hướng đến tạo giá trị công (public value)
- ➔ Định nghĩa BLQ phụ thuộc vào phạm vi hoạt động và độ bao trùm của tổ chức. Khi áp dụng nó sẽ phụ thuộc vào chính sách, chiến lược, chương trình, chủ trương cụ thể.

Khung phân tích

- Định tính:
 - Freeman (1984), Ackemann & Eden (2011): Ma trận quyền lực/lợi ích, động năng và cơ sở quyền lực của BLQ
 - Mitchell et al (1997): Mô hình nhận dạng độ nổi của BLQ
- Định lượng:
 - Cameron et al (2008): Mạng lưới các chuỗi giá trị BLQ
 - Bourne (2005): Mô hình trực quan ảnh hưởng của BLQ
 - Phần mềm: Darzin

Các khái niệm quan trọng

- Lợi ích (Interest): tài chính, thị trường, rủi ro, uy tín, quyền lợi, yêu sách, cảm tính
- Quyền lực (Power): khả năng huy động nguồn lực để làm gì đó
- Sự chính danh (Legitimacy): luật định, chuẩn mực xã hội
- Tính khẩn cấp (Urgency): quan trọng, yếu tố thời gian

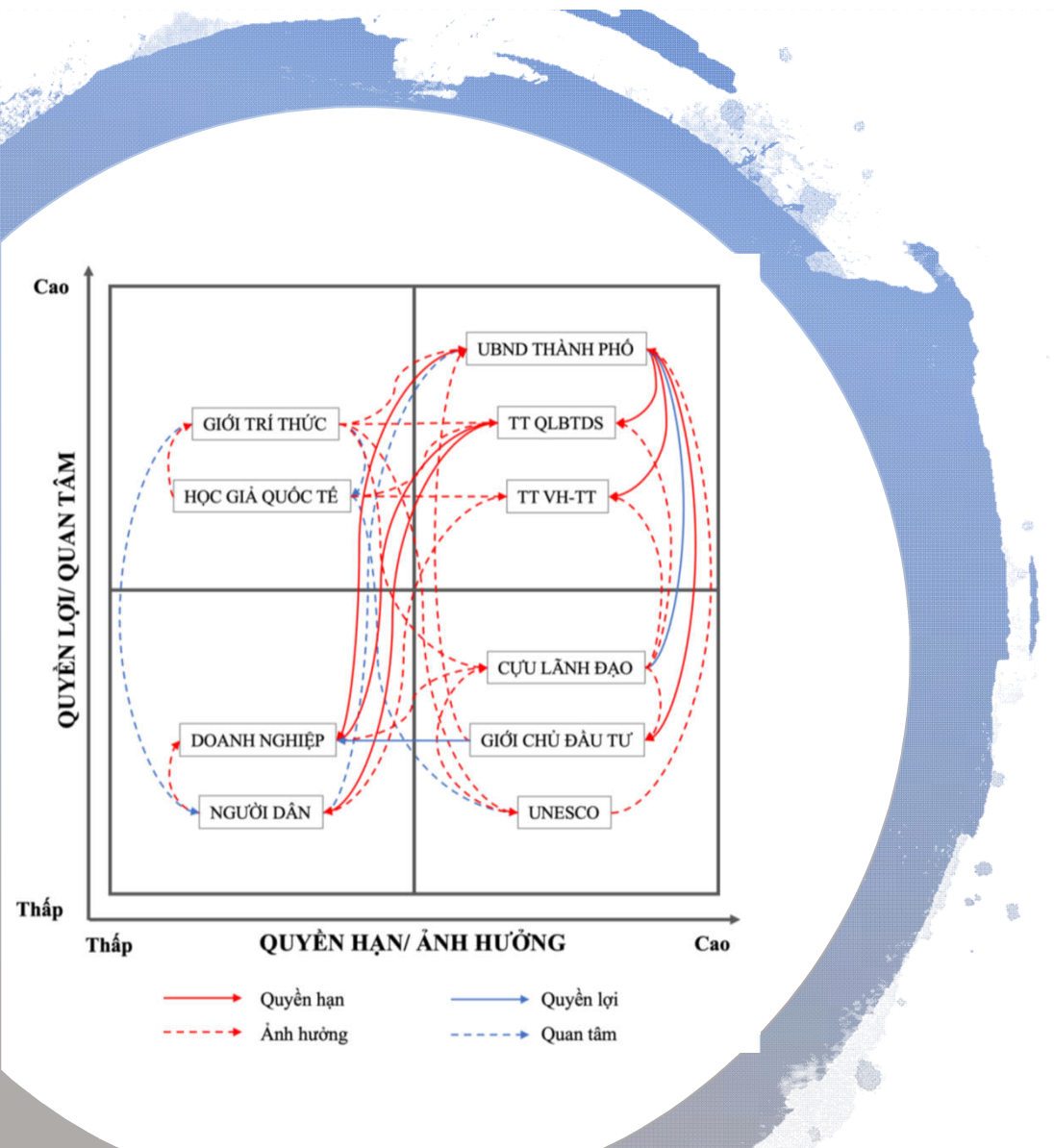
Khung phân tích quyền lực/lợi ích

Freeman (1984), Ackemann & Eden (2011)

- Liệt kê BLQ: có ảnh hưởng hay quan tâm đặc biệt tới việc thực hiện chiến lược/mục tiêu của tổ chức
- Phân bổ vị trí BLQ trên ma trận quyền lực/lợi ích
- Xem xét động năng, tương tác giữa các BLQ
- Ưu tiên BLQ mà tổ chức cần tập trung nguồn lực quản lý
- Lên phương án quản lý thông qua tìm hiểu cơ sở quyền lực/lợi ích của họ

Ma trận





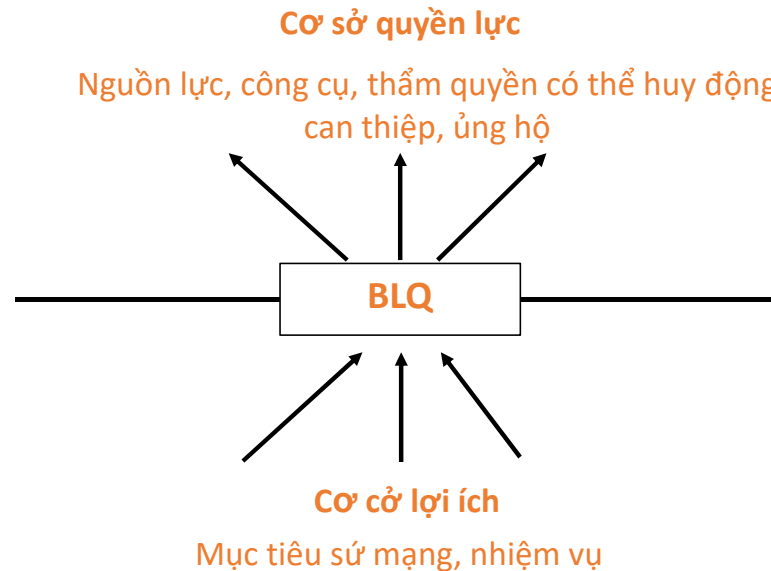
Xác định liên minh tiềm năng, các mối quan hệ tác động ngầm ẩn

Tương tác giữa các BLQ

Tìm hiểu cơ sở nguồn lực/mối quan tâm để lên phương án quản lý

- Phương án quản lý:

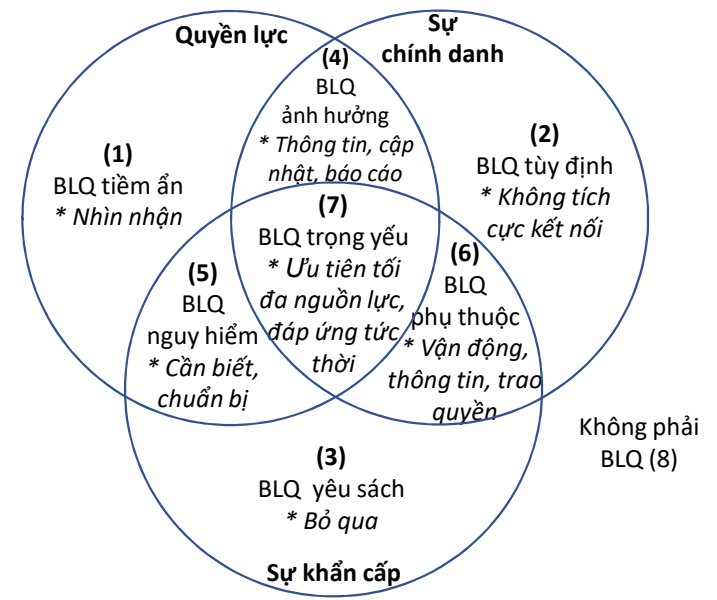
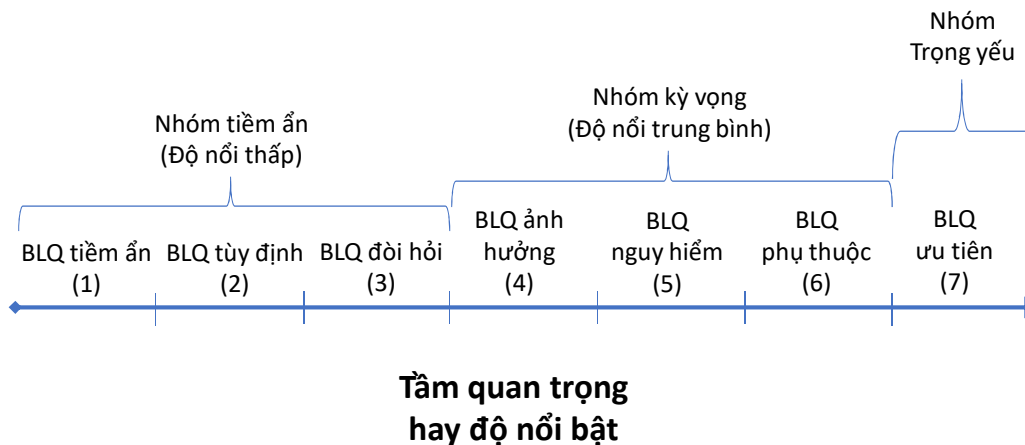
- Báo cáo
- Tham vấn
- Tham gia
- Phối hợp
- Trao quyền



Khung phân tích độ nổi của BLQ

Mitchell et al (1997)

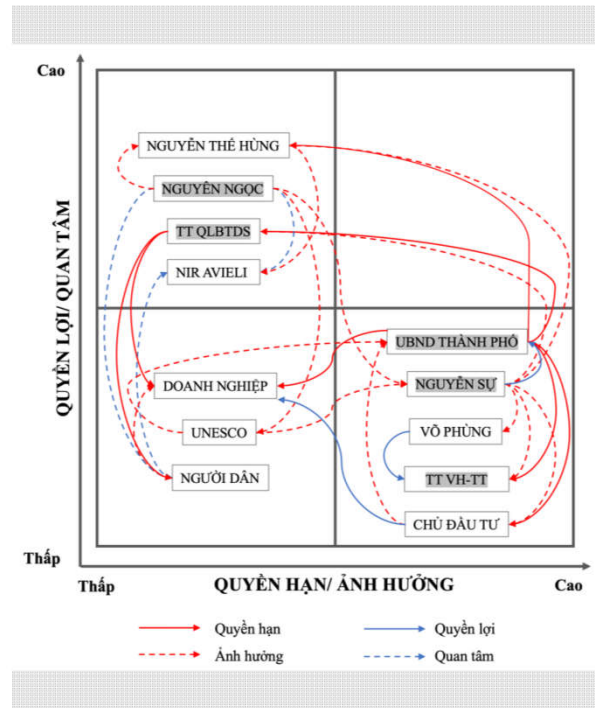
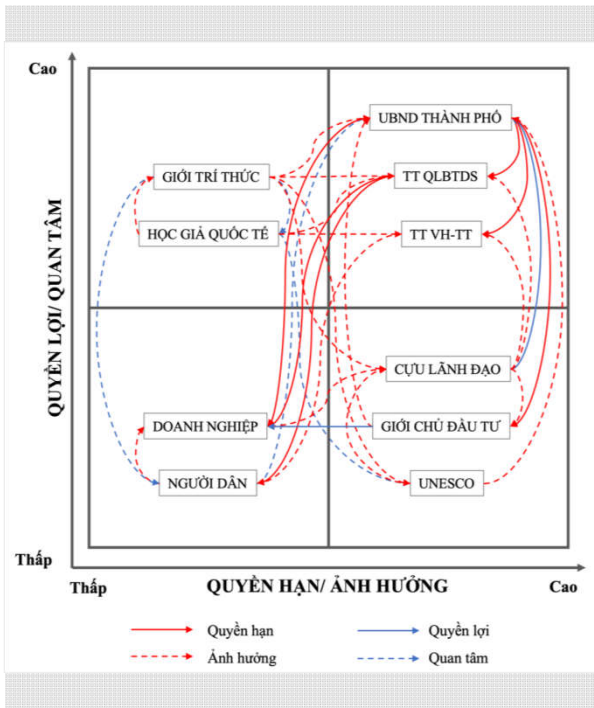
- Độ nổi (Salience): Mức độ ưu tiên xử lý những đòi hỏi của BLQ
- BLQ có 3 thuộc tính quyết định độ nổi bật của họ: Quyền lực, sự Chính danh, và tính khẩn cấp



Lưu ý mô hình độ nổi BLQ của Mitchell

- Quyền lực + chính danh = thẩm quyền, quyền đòi hỏi/xác quyết
 - Quyền lực + khẩn cấp = hành động, thường là đơn phương
 - Chính danh + khẩn cấp = tiếng nói, tiếp cận nguồn ra quyết định
-
- Luôn ở trạng thái động
 - Phản ánh hiện thực theo cách hiểu của nhà quản lý
 - Các BLQ không nhất thiết biết rõ thuộc tính của mình và/hoặc không nhất thiết sẵn sàng sử dụng nó/chúng.

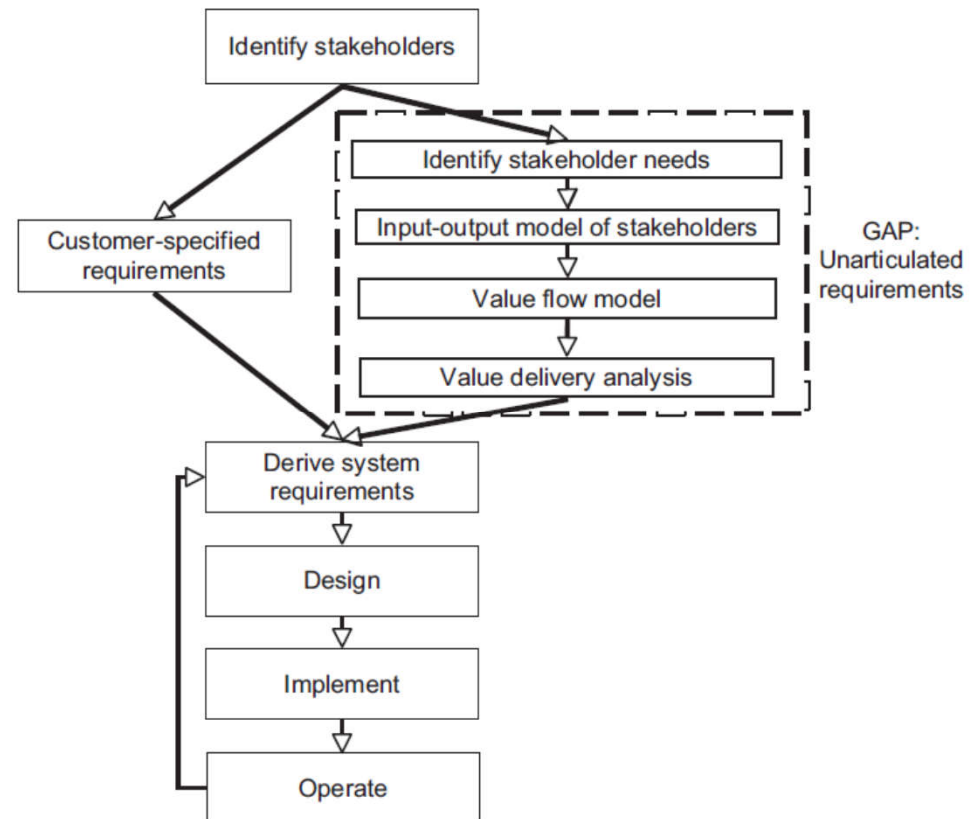
Tình huống Hội An, Vo Thanh Trung (2020)



- Các BLQ theo quan sát của tác giả trước và sau khi phỏng vấn

Phương pháp định tính

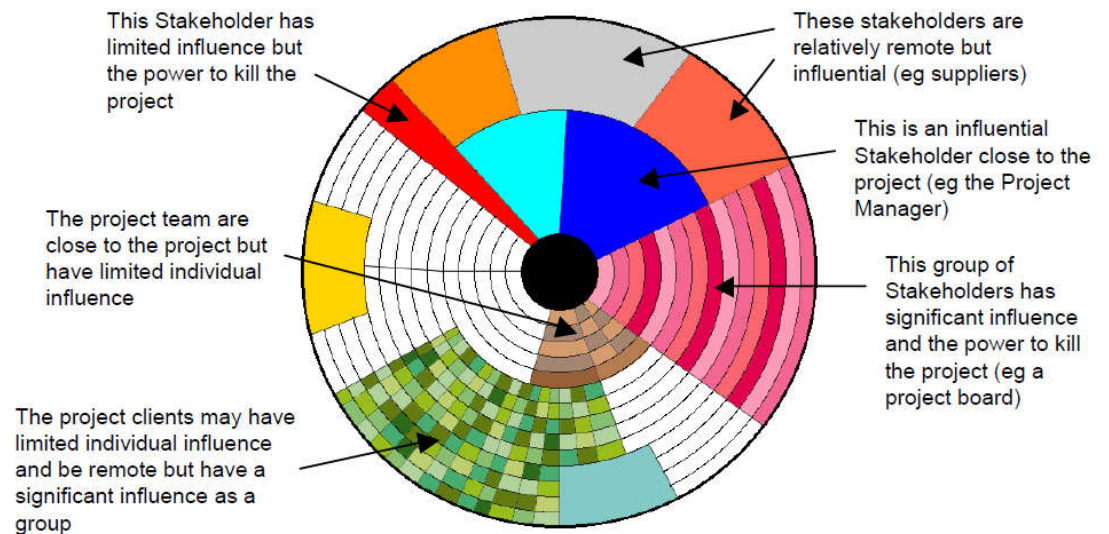
- Cameron (2008): Sơ đồ giá trị BLQ. Giả định BLQ:
 - Phải nắm giữ tài sản quan trọng đối với sự thành công của tổ chức
 - Tài sản này được đưa vào tổ chức và chịu rủi ro liên quan
 - Phải có đủ quyền lực để gây ảnh hưởng
- Mô hình phù hợp cho các tổ chức chương trình qui mô lớn của chính phủ. Ví dụ NASA



Mô hình phân tích yêu cầu xuất phát từ BLQ (Mitchell et al, 2008)

Phương pháp định tính

- Bourne (2005): Thể hiện trực quan quyền lực và ảnh hưởng của BLQ bằng mô hình Vòng tròn BLQ
 - Đường đồng tâm: khoảng cách BLQ để dự án
 - Màu sắc: sự nhất quán hay đồng dạng về lợi ích của BLQ
 - Kích cỡ ô: qui mô/phạm vi ảnh hưởng
 - Mật độ màu: mức độ tác động
- Mô hình dùng cho quản lý dự án



Mô hình vòng tròn các BLQ (Bourne, 2005)

Tài liệu tham khảo

- Bruce G. Cameron et al (2007), *Value flow mapping: Using networks to inform stakeholder analysis*, Science Direct
- Bourne & Walker (2005), *Visualizing and Mapping Stakeholder Influence*, Management Decision Vol 43.
- Eden & Ackerman (2011), *Strategic Management of Stakeholders, Theory and Practice*, Elsevier.
- Freeman (1984), *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.
- Mitchell et al (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience*, The Academy of Management Review.
- Thomas Donaldson and Lee E. Preston (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, The Academy of Management Review , Jan., 1995, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91