

CẨM NANG
ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC
HIỆP HỘI THEO TIÊU CHUẨN HIỆN ĐẠI
NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

THÁNG 01 - 2011

**ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC
HIỆP HỘI THEO TIÊU CHUẨN HIỆN ĐẠI
NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI**

THÁNG 01 - 2011



DỰ ÁN MUTRAP DO LIÊN MINH CHÂU ÂU TÀI TRỢ
BỘ CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM PHỐI HỢP THỰC HIỆN

Cuốn sách này đã được biên soạn với sự hỗ trợ tài chính của Liên minh châu Âu. Quan điểm trong cuốn sách này là của các tác giả và do đó không thể hiện quan điểm chính thức của Liên minh châu Âu, Phòng Thương mại châu Âu tại Việt Nam hay Bộ Công Thương.

LỜI NÓI ĐẦU

Trong khuôn khổ dự án Hỗ trợ thương mại đa biên Giai đoạn III (EU – Việt Nam MUTRAP III), Phòng Thương mại Châu Âu tại Việt Nam (EuroCham) được Liên minh châu Âu tài trợ thực hiện dự án **“Tăng cường Năng lực về Chính sách Thương mại cho các Hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam”**. Dự án hướng tới mục tiêu nâng cao năng lực hiệp hội doanh nghiệp của Việt Nam về tư vấn chính sách thông qua các hoạt động như thành lập một “Trung tâm thông tin thương mại châu Âu (ETIC)” và ban hành một cuốn sách trắng đề cập các kiến nghị của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam, tổ chức các khóa đào tạo và hội thảo cho 8 hiệp hội doanh nghiệp trong nước là đối tác chính thức bao gồm Hiệp hội Dệt May Việt Nam (VITAS); Hiệp hội Da Giầy Việt Nam (LEFASO); Hội Chế biến và xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP); Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam chi nhánh Hồ Chí Minh (VCCI); Hiệp hội các doanh nghiệp vừa và nhỏ thành phố Hà Nội (HASMEA); Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ thành phố Hồ Chí Minh (HAWA); Hội doanh nhân trẻ thành phố Hồ Chí Minh (YBA); Hiệp hội doanh nghiệp thành phố Cần Thơ (CBA).

Đối với các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các hiệp hội là đối tác của Dự án nói riêng, việc xây dựng chiến lược rõ ràng, một tầm nhìn dài hạn và một năng lực quản lý vững mạnh là những tiền đề quan trọng để hiệp hội thực hiện tốt vai trò và chức năng của mình, đặc biệt trong lĩnh vực như đại diện quyền lợi cho hội viên, cung cấp dịch vụ cho hội viên và tham gia vào quá trình xây dựng chính sách, pháp luật. Những kiến thức về quản trị chiến lược do vậy có ý nghĩa đặc biệt cần thiết đối với việc nâng cao năng lực của các hiệp hội.

Cẩm nang **“Đánh giá chẩn đoán năng lực hiệp hội theo tiêu chuẩn hiện đại”** hướng tới việc cung cấp các kiến thức cần thiết về các nội dung quan trọng trong công tác quản trị chiến lược của hiệp hội. Cẩm nang này đồng thời cung cấp một công cụ nhằm giúp các hiệp hội có thể tham khảo sử dụng nhằm chẩn đoán năng lực chiến lược của mình, làm cơ sở cho việc cải thiện năng lực quản trị chiến lược của hiệp hội. Đây là nội dung thứ hai trong nhóm bốn chuyên đề chính được các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam lựa chọn trong báo cáo đánh giá nhu cầu đào tạo của hiệp hội doanh nghiệp. Bốn nhóm chuyên đề này bao gồm: (1) vận động chính sách và tham vấn ý kiến hội viên; (2) quản trị chiến lược; (3) cung cấp dịch vụ hiệu quả cho hội viên; (4) kỹ năng viết đề xuất dự án, thông cáo báo chí, tin tức và bản tin.

Tài liệu này được biên tập bởi một nhóm chuyên gia gồm Lê Duy Bình, Phạm Ngọc Thạch (Economica Vietnam), Đậu Anh Tuấn (Phòng Thương mại Công nghiệp Việt Nam), Phan Đức Hiếu (Viện Quản lý Kinh tế Trung ương). Các cán bộ tham gia quá trình xây dựng gồm có Ngô Vĩnh Bạch Dương, Đào Thùy Trang, Đỗ Kim Yến và Lương Thu Ngân (Economica Vietnam). Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, nhóm chuyên gia đã nhận được sự ủng hộ và đóng góp của Tiến sỹ Matthias Dühn, Giám đốc điều hành EuroCham Hà Nội, chị Mai Thanh Hương, quản lý dự án của EuroCham. Ngoài ra, cuốn cẩm nang cũng đã nhận được rất nhiều ý kiến đóng góp và phản biện quý báu của rất nhiều hiệp hội doanh nghiệp tại hai khóa đào tạo tại Hà Nội và tại thành phố Hồ Chí Minh vào mùa hè/mùa thu năm 2010.

Chúng tôi hy vọng rằng những thông tin trong cuốn cẩm nang này sẽ hữu ích cho độc giả, đặc biệt là các Hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam.

Alain Cany

Chủ tịch

Phòng Thương mại Châu Âu tại Việt Nam

Tháng 1, 2011

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	5
PHẦN A – GIỚI THIỆU.....	8
1. BỐI CẢNH.....	8
2. MỤC TIÊU CUỐN TÀI LIỆU.....	9
3. NỘI DUNG CHÍNH CỦA TÀI LIỆU.....	9
PHẦN B - TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆP HỘI.....	11
1. QUẢN TRỊ MINH BẠCH, DÂN CHỦ VÀ ĐỘC LẬP VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC.....	11
2. HỘI VIÊN VÀ HỘI PHÍ.....	11
3. TÀI CHÍNH CỦA HIỆP HỘI.....	12
4. NHÂN LỰC CỦA HIỆP HỘI.....	13
5. VĂN PHÒNG, TRANG THIẾT BỊ VÀ MỨC ĐỘ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA HIỆP HỘI.....	14
6. HOẠT ĐỘNG VẬN ĐỘNG CHÍNH SÁCH.....	14
7. KHẢ NĂNG CUNG CẤP DỊCH VỤ.....	15
PHẦN C – ỨNG DỤNG CÔNG CỤ NHẪM CHO ĐIỂM VÀ XÂY DỰNG BIỂU ĐỒ SO SÁNH NĂNG LỰC CHIẾN LƯỢC CỦA HIỆP HỘI	16
1. QUẢN TRỊ MINH BẠCH, DÂN CHỦ VÀ ĐỘC LẬP VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC	16
2. HỘI VIÊN VÀ HỘI PHÍ	16
3. TÀI CHÍNH	17
4. NHÂN LỰC CỦA HIỆP HỘI.....	18
5. VĂN PHÒNG, TRANG THIẾT BỊ VÀ TRÌNH ĐỘ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN	18
6. HOẠT ĐỘNG VẬN ĐỘNG CHÍNH SÁCH	19
7. KHẢ NĂNG CUNG CẤP DỊCH VỤ	20
PHẦN D - SỬ DỤNG CÔNG CỤ PHỤC VỤ CHO CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI	21
1. CÁCH THỨC TÍNH TOÁN ĐIỂM SỐ	21
2. SỬ DỤNG BỘ CHỈ SỐ ĐỂ PHỤC VỤ CHO CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI	21
3. SỬ DỤNG BẢNG TÍNH EXCEL VÀ TỰ ĐỘNG CHIẾT XUẤT BIỂU ĐỒ HÌNH SAO.....	21
PHẦN E – MỘT SỐ CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP KHÁC THƯỜNG ĐƯỢC SỬ DỤNG NHẪM ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN PHỤC VỤ CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC HIỆP HỘI	22
PHẦN F – PHỤ LỤC THAM KHẢO	37
TÀI LIỆU THAM KHẢO	42



PHẦN A – GIỚI THIỆU

1. BỐI CẢNH

Các hiệp hội doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng đối với cộng đồng doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh và nền kinh tế Việt Nam. Tuy vậy, sự ra đời và hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam hiện gặp nhiều khó khăn. Khó khăn bởi vì khung khổ pháp luật về thành lập và hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp chưa đầy đủ và đủ thông thoáng ở mức cần thiết. Khó khăn cũng bởi vì sự nhìn nhận, thái độ ứng xử và hợp tác của nhiều cơ quan Nhà nước đối với các hiệp hội doanh nghiệp chưa phù hợp. Bản thân cộng đồng kinh doanh Việt Nam cũng có những hạn chế lớn trong văn hóa, thói quen liên kết, tập hợp dưới hình thức hiệp hội doanh nghiệp.

Về phía các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam hiện nay cũng có nhiều hạn chế, không chỉ hạn chế về số lượng¹, quy mô mà còn gặp nhiều khó khăn trong hoạt động của mình. Theo một số nghiên cứu trước đây² thì các khó khăn chính trong hoạt động, đặc biệt là trong một số lĩnh vực như mô tả dưới đây:

Khó khăn về tài chính: đây là một cản trở lớn đối với hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam trong đóng góp xây dựng và phản biện chính sách. Kết quả khảo sát hiệp hội doanh nghiệp trên toàn quốc của VCCI năm 2006 có đến 72% hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam cho rằng việc thiếu kinh phí là khó khăn chính trong hoạt động hiện nay của hiệp hội.

Khó khăn về nhân lực: đa số hiệp hội cho rằng việc thiếu nhân lực đủ trình độ là khó khăn chính hiện nay trong hoạt động hiệp hội. Đội ngũ nhân viên chuyên trách của các hiệp hội doanh nghiệp hiện nay thường rất ít thậm chí không có. Khó khăn này gắn liền với khó khăn về tài chính, khi mức lương ở hầu hết các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn chưa hấp dẫn so với khu vực tư nhân. Do đó, là rất khó khăn để các hiệp hội doanh nghiệp có thể thu hút được những người có trình độ cao.

Khó khăn về phía lãnh đạo hiệp hội: Hiện nay, ở Việt Nam thường có hai dạng lãnh đạo hiệp hội. Thứ nhất phổ biến là lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp là các quan chức Nhà nước về hưu. Thứ hai là các doanh nhân kiêm nhiệm. Với diện thứ nhất, làm trong ngành trước đây, rất am hiểu về lĩnh vực đó và có xu hướng dè dặt trong đóng góp và phản biện chính sách (vì có thể nhiều chính sách hiện tại cần thay đổi lại là sản phẩm của chính quan chức đó trước đây!). Đối với các doanh nhân kiêm nhiệm, thường khó khăn lớn nhất là có ít thời gian, động lực gắn bó với công việc của hiệp hội.

Xu hướng “Nhà nước hóa” trong tổ chức và hoạt động của hiệp hội: Một số hiệp hội “gắn kết” quá nhiều với các Bộ, ngành và cơ quan Nhà nước các cấp như việc cán bộ đương chức của bộ được cử giữ các vị trí lãnh đạo hiệp hội, kinh phí và cơ sở vật chất cho hoạt động của hiệp hội hầu như lệ thuộc vào cơ quan Nhà nước. Với điều kiện này, khó xác định được sứ mệnh của hiệp hội là gì, tiếng nói của hiệp hội đang thực sự đại diện cho ai, vị chủ tịch hiệp hội có thể nói tiếng nói đại diện cho các doanh nghiệp hay không?

(1) Hiện không có con số thức về số lượng các hiệp hội doanh nghiệp Việt Nam, con số ước tính tương đối khoảng 400 đến 500 hiệp hội doanh nghiệp cả trung ương lẫn địa phương.

(2) Trần Hữu Huỳnh và Đậu Anh Tuấn, Hiệp hội Doanh nghiệp Việt Nam với Vai trò Vận động Chính sách, Báo cáo nghiên cứu của VCCI và GTZ, 2007.



NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

Một số hiệp hội không gắn kết với các doanh nghiệp hội viên: không “nói cùng tiếng nói” với các doanh nghiệp hội viên: Nhiều hiệp hội không nắm bắt được tình hình làm ăn, kinh doanh của các hội viên, thậm chí, khá nhiều hiệp hội doanh nghiệp không thể ước tính chính xác số doanh nghiệp hội viên hiện thời của hiệp hội.

Mức độ sử dụng công nghệ, cập nhật thông tin của hiệp hội yếu: Hiện nhiều hiệp hội không nổi mạng internet, trang thiết bị cho hoạt động của hội còn nghèo nàn, mức độ ứng dụng thông tin kém và dữ liệu thiếu cập nhật. Và cũng như đề cập ở trên, vấn đề này cũng liên quan tới nhưng hạn chế về kinh phí của các hiệp hội.

2. MỤC TIÊU CUỐN TÀI LIỆU

Mục tiêu của cuốn tài liệu là để đánh giá, chẩn đoán được hoạt động của một tổ chức hiệp hội doanh nghiệp theo những tiêu chuẩn quốc tế. Tiêu chí đánh giá được xây dựng nhằm đánh giá những hoạt động hiện nay của các hiệp hội doanh nghiệp tại Việt Nam.

Các mục tiêu và tác dụng cụ thể của một bộ chỉ số hướng đến là:

- Đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu của các hiệp hội doanh nghiệp theo những tiêu chuẩn quốc tế.
- So sánh được tổ chức và hoạt động của hiệp hội theo thời gian.
- So sánh được hiệp hội doanh nghiệp mình với các hiệp hội doanh nghiệp khác.
- Đánh giá và xác định được các thực tiễn tốt trong hoạt động, điều hành của các hiệp hội doanh nghiệp qua đó có thể phổ biến các thực tiễn tốt này cho các hiệp hội doanh nghiệp khác.
- Các tổ chức hỗ trợ, nhà tài trợ, Nhà nước có thể dựa trên công cụ này để xác định được các chương trình hỗ trợ nâng cao năng lực cho các hiệp hội doanh nghiệp.

Để thực hiện được các mục tiêu này, bộ chỉ số cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- *Đơn giản:* các tiêu chí và nội dung bộ chỉ số cần đáp ứng yêu cầu thân thiện và gần gũi với hoạt động hàng ngày của các hiệp hội doanh nghiệp.
- *Dễ thực hiện:* không cần các chuyên gia, các cán bộ hiệp hội có thể tự sử dụng công cụ này để đánh giá hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp mình.
- *Ít tốn kém:* để đánh giá tổ chức hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp nhưng các hiệp hội doanh nghiệp không cần phải thuê các công ty kiểm toán hay tiến hành các điều tra sâu, nhiều chi phí. Mục tiêu hướng đến là xây dựng được công cụ đánh giá có chất lượng nhưng chi phí thấp nhất (hầu như không đáng kể).
- *Có thể cập nhật được:* Bản thân hoạt động và yêu cầu đối với các hiệp hội doanh nghiệp không giống nhau theo thời gian, thường xuyên thay đổi. Công cụ đánh giá này do vậy có thể nâng cấp, hoàn thiện theo thời gian.

3. NỘI DUNG CHÍNH CỦA TÀI LIỆU

Cuốn tài liệu này gồm có bốn phần chính. Phần đầu tiên là mô tả các bộ chỉ số, tiêu chí cấu thành nên mỗi chỉ số. Phần thứ hai trình bày cách thức cho điểm và xây dựng biểu đồ so sánh và các hướng dẫn áp dụng, sử dụng bộ chỉ số này cho công tác hoạch định chiến lược và quản lý các hiệp hội doanh nghiệp. Phần thứ ba giới thiệu về công cụ trên bảng tính excel



ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

để phục vụ cho công tác đánh giá chẩn đoán chiến lược hiệp hội. Phần thứ 4 giới thiệu một số công cụ được sử dụng cho công tác đánh giá phân tích phục vụ cho việc xây dựng chiến lược của tổ chức.

Tài liệu này được xây dựng trên cơ sở tham khảo các tài liệu đào tạo về hiệp hội, cụ thể là tài liệu đào tạo về đánh giá năng lực hiệp hội được GTZ và VCCI thực hiện năm 2009.

Các nội dung về đánh giá chẩn đoán năng lực tổ chức theo các chỉ số và tiêu chí mô tả trong cuốn tài liệu này được xây dựng thành một ứng dụng trên bảng excel, qua đó các hiệp hội có thể dễ dàng sử dụng nhằm tự chẩn đoán và đánh giá năng lực của mình. Việc chẩn đoán này có thể được thực hiện theo hình thức so sánh với các hiệp hội khác hoặc so sánh sự tiến bộ của chính hiệp hội mình qua thời gian. Công cụ này có thể được tải xuống từ trang web: www.economica.vn hoặc www.eticvietnam.org.



PHẦN B - TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆP HỘI

1. QUẢN TRỊ MINH BẠCH, DÂN CHỦ VÀ ĐỘC LẬP VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC

Một trong những tiêu chuẩn quan trọng trong hoạt động của các hiệp hội doanh nghiệp là hiệp hội được vận hành theo các nguyên tắc minh bạch và dân chủ. Các hiệp hội doanh nghiệp, được kỳ vọng bởi các hội viên và công chúng, vận hành một cách độc lập với các cơ quan Nhà nước, thực sự phản ánh được “tiếng nói” và quyền lợi của các doanh nghiệp hội viên.

Trên cơ sở này, tiêu chí 1 sẽ có hai tiêu chí phụ cần đánh giá:

1.1. Điều hành hiệp hội theo nguyên tắc dân chủ: Đánh giá mức độ thể hiện quyền tự chủ của hội viên, các thủ tục tham gia và mức độ dân chủ, kiểm soát và trách nhiệm giải trình. Một hiệp hội doanh nghiệp được đánh giá cao khi các doanh nghiệp hội viên có quyền tham gia bình đẳng vào các hoạt động bầu cử lãnh đạo hội, biểu quyết các quyết định quan trọng trong điều hành hiệp hội. Lãnh đạo hiệp hội có uy tín với tất cả các thành viên và các hành động của hiệp hội vì lợi ích chung của toàn thể hội viên.

1.2. Độc lập với cơ quan Nhà nước: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của chính quyền lên chính sách, hoạt động, việc tuyển nhân sự và tài chính của hiệp hội doanh nghiệp. Một hiệp hội được xem là độc lập khi mọi khía cạnh từ bổ nhiệm lãnh đạo, trụ sở, tài chính, hoạt động đều có sự độc lập và tự chủ với cơ quan Nhà nước.

2. HỘI VIÊN VÀ HỘI PHÍ

Một tổ chức hiệp hội lành mạnh khi có được một số lượng hội viên cần thiết, thu hút được đa số hội viên trong cùng ngành nghề, địa bàn hoạt động của mình cũng như có một hệ thống thu hội phí bền vững.

Với nhóm nội dung này, có 3 tiêu chí cụ thể để đánh giá:

2.1. Số lượng các hội viên doanh nghiệp trả phí: Có thể các hiệp hội doanh nghiệp có số lượng hội viên lớn nhưng ở đây chỉ xét đến đối tượng các hội viên doanh nghiệp có trả phí hàng năm³. Yếu tố này khẳng định sự gắn bó của các doanh nghiệp với hiệp hội của mình.

- Một hiệp hội với hầu hết các hội viên là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) cần phải có trên 250 hội viên có trả phí, có thể đảm bảo tài chính bền vững và lành mạnh.
- Các hiệp hội thành công luôn muốn thu hút hội viên mới và không giới hạn số lượng doanh nghiệp mới tham gia, bởi vì năng lực của hiệp hội tùy thuộc vào số lượng hội viên lớn.

2.2. Hệ thống hội phí: Một hiệp hội được đánh giá là vững mạnh khi có hệ thống hội phí không phụ thuộc vào một vài doanh nghiệp hội viên mà các doanh nghiệp lớn hay nhỏ

(3) Ở đây rất khó để so sánh một số hiệp hội ngành hàng đặc thù như Hiệp hội Ngân hàng, Hiệp hội Bảo hiểm... với rất ít thành viên với các hiệp hội ngành hàng nhiều doanh nghiệp (như dệt may, da giày, chế biến thủy sản...) hay các hiệp hội đa ngành khác. Mức ở đây là mức bình quân của tất cả các hiệp hội doanh nghiệp tại Việt Nam. Tiêu chí này có thể bỏ đi khi dùng để đánh giá một hoặc một số hiệp hội ngành hàng chuyên biệt.



ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

đều trả một khoản phí căn cứ vào số lượng lao động sử dụng, doanh thu hay lợi nhuận hàng năm.

2.3. Tỷ lệ hội viên trên các doanh nghiệp trong cùng ngành/khu vực địa lý: Không chỉ số lượng, các doanh nghiệp trong cùng ngành, địa bàn tham gia làm hội viên của hiệp hội doanh nghiệp cũng là một chỉ số tốt đánh giá mức độ phổ biến và tiềm năng của hiệp hội doanh nghiệp.

Ngoài ra, các tiêu chí sau đây không được đưa vào việc tính điểm số trong đánh giá nhưng có thể được xem là quan trọng đối với tính bền vững của hiệp hội doanh nghiệp như:

- Sự tương đồng của doanh nghiệp hội viên về mặt tài chính/tiềm năng phát triển và ảnh hưởng chính trị tạo nên một các hiệp hội mạnh, đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp.
- Sự đa dạng về hội viên bao gồm nhiều hoặc tất cả các ngành. Điều đó thuận tiện cho hiệp hội ngành của tỉnh trong cải tiến quan hệ hợp tác theo chiều dọc cũng như chiều ngang trong phạm vi ngành.
- Xu hướng phát triển hội viên trong 5 năm qua.
- Dữ liệu về hội viên được cập nhật định kỳ.
- Sự hợp nhất các hiệp hội nhỏ hơn thuộc các ngành nghề nhỏ khác nhau làm cho các hiệp hội mạnh hơn và có thể tránh được sự phân tán hay phát triển nhanh về số lượng của các nhóm nhỏ.

3. TÀI CHÍNH CỦA HIỆP HỘI

Để đánh giá mức độ ổn định về tài chính của hiệp hội doanh nghiệp một trong những tiêu chí được thừa nhận rộng rãi theo tiêu chuẩn quốc tế là hiệp hội doanh nghiệp không phụ thuộc quá vào một nguồn ngân sách nhất định như tài trợ của Nhà nước hay một nhà tài trợ nào khác. Ngân sách của hiệp hội doanh nghiệp cần dựa chủ yếu trên hội phí và các hoạt động dịch vụ có thu của hiệp hội doanh nghiệp, phản ánh hoạt động đích thực gắn kết và hướng về hội viên của hiệp hội doanh nghiệp.

Như vậy, các điểm rất quan trọng là:

- Tài chính của hiệp hội dựa trên việc thu hội phí từ tất cả các doanh nghiệp hội viên.
- Nếu hội viên nào không trả phí thì họ sẽ không được hưởng một số lợi ích nào đó so với các hội viên trả phí đầy đủ.
- Ngoài hội phí, hiệp hội cần có các nguồn thu nhập khác nhau. Theo kinh nghiệm quốc tế, trường hợp lý tưởng là tổng hội phí đủ để trang trải 40% đến 60% chi phí hoạt động. Nếu hiệp hội là một tổ chức cung cấp dịch vụ mạnh thì phí từ nguồn cung cấp dịch vụ chiếm ít nhất là 40% tổng chi phí. Nếu vẫn còn thiếu hụt thì có thể lấy tới 20% tổng phí từ các nguồn thu khác như tài trợ từ chính quyền, các quỹ tài trợ, đầu tư và các dịch vụ tạo thu nhập khác (chẳng hạn như bán các sản phẩm nhất định) hay kêu gọi tài trợ.
- Trong cơ chế tài chính hiệp hội, cần thiết phải xây dựng cơ chế giá khác nhau cho hội viên và các doanh nghiệp chưa phải hội viên. Các doanh nghiệp chưa phải hội viên được mời tham gia một số hoạt động nào đó như hội thảo, khóa đào tạo, hội chợ nhưng phải trả phí tham gia cao hơn khoảng 10% đến 20% so với hội viên.



NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

- Thu phí tham gia các dịch vụ như hội chợ, đào tạo, các chuyến đi khảo sát thị trường, kết nối kinh doanh.
- Cung cấp các dịch vụ tạo thêm doanh thu cho hội viên và doanh nghiệp chưa phải hội viên như hỗ trợ quảng bá, bán các sản phẩm, dịch vụ.
- Hội viên được khuyến khích tham gia tích cực vào hiệp hội. Điều này không chỉ làm tăng quyền sở hữu mà còn tiết kiệm chi phí.
- Hợp tác với các tổ chức quốc tế (hỗ trợ tài chính và kỹ thuật).

Chỉ số tài chính của hiệp hội doanh nghiệp chỉ có một chỉ số duy nhất, đó là:

3.1. Tính bền vững về mặt tài chính: Chỉ số này đánh giá các nguồn lực cung cấp cho tài chính của hiệp hội theo hướng nếu ngân sách hiệp hội chủ yếu phụ thuộc vào hội phí và các khoản dịch vụ phục vụ hội viên sẽ được đánh giá cao và ngược lại, nếu chỉ phụ thuộc vào ngân sách Nhà nước hoặc nhà tài trợ sẽ bị đánh giá thấp.

4. NHÂN LỰC CỦA HIỆP HỘI

Nguồn nhân lực của hiệp hội doanh nghiệp là một trong những yếu tố quyết định đến sự vững mạnh của hiệp hội doanh nghiệp. Cán bộ hiệp hội cần phải đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng chuyên môn (học vấn và kỹ năng). Bên cạnh đó, đội ngũ lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp phải có uy tín, hiểu biết và năng lực tổ chức.

Với các yêu cầu này, chỉ số về nhân lực của hiệp hội doanh nghiệp gồm có các chỉ tiêu cụ thể sau:

4.1. Số lượng cán bộ chuyên trách: Từ thực tiễn đa số các hiệp hội ngành hàng và hiệp hội địa phương của Việt Nam có quy mô hạn chế, chúng tôi lấy mức bình quân là 4-6 cán bộ chuyên trách bình quân một hiệp hội doanh nghiệp.

4.2. Chất lượng cán bộ chuyên trách: Ở đây không lấy tiêu chí bằng cấp để đánh giá chất lượng cán bộ chuyên trách, chúng tôi sử dụng các tiêu chí khác như có đủ trình độ quản lý, hiểu biết và kinh nghiệm trong ngành nghề liên quan, có tinh thần kinh doanh.

4.3. Chất lượng lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp: Chỉ tiêu này đánh giá khả năng lãnh đạo của người đứng đầu hiệp hội, có mức độ hiểu biết, uy tín trong ngành, đặc biệt nếu người đứng đầu hiệp hội xuất thân từ một doanh nhân lớn, có uy tín là một thế mạnh. Chỉ số này cũng bao gồm đội ngũ lãnh đạo của hiệp hội như Phó Chủ tịch, Tổng thư ký và trưởng các bộ phận chuyên môn của hiệp hội doanh nghiệp.

Ngoài ra, các tiêu chí sau rất quan trọng nhưng không được đưa vào tính điểm số trong cuộc điều tra:

- Có các lãnh đạo cam kết và có năng lực từ cộng đồng doanh nghiệp, những người có hiểu biết tốt về ngành, có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về những hoạt động cần thiết. Cam kết và tầm nhìn của lãnh đạo hiệp hội cũng rất quan trọng, thậm chí có thể là tiêu chí quan trọng nhất trong việc đánh giá một hiệp hội. Tuy nhiên, tiêu chí này rất khó đánh giá được do đặc thù văn hóa của nước sở tại nên tiêu chí “đánh giá lãnh đạo” không được đưa ra trong nội dung điều tra. Năng lực của lãnh đạo được phản



ánh qua số lượng và chất lượng dịch vụ cũng như các hoạt động vận động hành lang cũng như một số nội dung trong các tiêu chí nhỏ khác trong điều tra hiệp hội.

- Nhân sự trung thành
- Phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở định kỳ
- Nếu hiệp hội bao gồm nhiều ngành thì tốt nhất Ban lãnh đạo nên chọn ra những nhóm có mối quan tâm khác nhau để đại diện cho tất cả hội viên.
- Việc phân chia nhiệm vụ rõ ràng giữa các thành viên trong Ban lãnh đạo và các cán bộ chuyên môn là rất cần thiết trong giai đoạn phát triển 5 năm sau đó.
- Ở giai đoạn phát triển sau đó (sau khi phân chia nhiệm vụ rõ ràng), Ban lãnh đạo nên làm việc trên cơ sở danh dự.
- Các lãnh đạo hiệp hội thành công đều rất thích hỗ trợ xây dựng năng lực thông qua các hội thảo hay các chuyến thăm nghiên cứu.

5. VĂN PHÒNG, TRANG THIẾT BỊ VÀ MỨC ĐỘ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA HIỆP HỘI

Văn phòng, trang thiết bị và mức độ ứng dụng công nghệ thông tin là một tiêu chí quan trọng trong hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp. Đây không chỉ là bộ mặt của hiệp hội mà còn thể hiện mức độ phục vụ doanh nghiệp hội viên của hiệp hội doanh nghiệp. Chỉ số này có hai chỉ tiêu chính:

5.1. Chất lượng và số lượng văn phòng, trang thiết bị: đánh giá mức độ đáp ứng cơ sở vật chất về diện tích văn phòng làm việc, mức độ đầu tư trang thiết bị.

5.2. Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin: đánh giá mức độ sử dụng thiết bị máy tính, internet, website của hiệp hội doanh nghiệp.

6. HOẠT ĐỘNG VẬN ĐỘNG CHÍNH SÁCH

Hoạt động vận động chính sách của một tổ chức hội được đánh giá trên ba khía cạnh: tập hợp, thảo luận với các doanh nghiệp hội viên về các vấn đề liên quan đến môi trường kinh doanh; các hoạt động hợp tác và đối thoại với Chính phủ và bộ máy chính quyền các cấp và hợp tác, liên kết với các hiệp hội doanh nghiệp khác nhằm tập hợp lực lượng trong hoạt động vận động chính sách.

Như vậy, ba chỉ tiêu cụ thể sau sẽ được sử dụng để đánh giá chỉ số này bao gồm:

6.1. Thảo luận với các hội viên về cải thiện môi trường kinh doanh: đánh giá mức độ và cơ chế thu thập thông tin của hiệp hội đối với các hội viên về các vấn đề liên quan đến cải thiện môi trường kinh doanh.

6.2. Hợp tác và đối thoại với Chính phủ và chính quyền các cấp: đánh giá mức độ và cơ chế chuyển tải thông tin từ hiệp hội lên Chính phủ và chính quyền các cấp.

6.3. Hợp tác, liên kết với các hiệp hội doanh nghiệp khác nhằm tập hợp lực lượng trong hoạt động vận động chính sách: đánh giá mức độ và cơ chế hợp tác giữa các hiệp hội doanh nghiệp theo chiều ngang.



7. KHẢ NĂNG CUNG CẤP DỊCH VỤ

Một hiệp hội cung cấp được các dịch vụ cho các doanh nghiệp hội viên rất quan trọng, tạo nên sự gắn bó mật thiết với các doanh nghiệp hội viên, tăng thêm sức cạnh tranh cho ngành hàng và cũng tạo ra nguồn ngân sách bền vững cho chính hiệp hội doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, thách thức của hoạt động này là cần phải có đội ngũ nhân lực và chuyên gia tốt.

Để đánh giá lĩnh vực này, ba tiêu chí sau được sử dụng để đánh giá các lĩnh vực dịch vụ phổ biến nhất mà các hiệp hội thường cung cấp:

7.1. Dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng: đánh giá mức độ và cơ chế cung cấp các dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng cho các doanh nghiệp hội viên.

7.2. Dịch vụ tư vấn, hỗ trợ hội viên: đánh giá mức độ và cơ chế cung cấp dịch vụ tư vấn và hỗ trợ doanh nghiệp hội viên của hiệp hội doanh nghiệp.

7.3. Dịch vụ khác: đánh giá các nhóm dịch vụ khác mà hiệp hội doanh nghiệp cung cấp.

Ngoài ra, các tiêu chí sau đây cũng rất quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ nhưng không được đưa vào tính điểm trong đánh giá:

- Tiến hành đánh giá nhu cầu để biết được nhu cầu của hội viên và cung cấp các dịch vụ theo nhu cầu của doanh nghiệp.
- Cung cấp một loạt các dịch vụ chuyên biệt và chú trọng đến hội viên/ngành chất lượng cao trên cơ sở thường xuyên, không chỉ các dịch vụ đào tạo và tư vấn
- Giới thiệu nhóm các chủ doanh nghiệp trong cùng một ngành để họ có thể trao đổi các vấn đề và tìm ra các giải pháp chung.
- Các hiệp hội đa ngành phát triển các ngành liên quan đến các dịch vụ chuyên biệt cho các nhóm nhỏ của họ
- Hợp tác chặt chẽ với các hiệp hội doanh nghiệp khác để có thể cung cấp dịch vụ nhiều hơn và tốt hơn.



PHẦN C – ỨNG DỤNG CÔNG CỤ NHẪM CHO ĐIỂM VÀ XÂY DỰNG BIỂU ĐỒ SO SÁNH NĂNG LỰC CHIẾN LƯỢC CỦA HIỆP HỘI

1. QUẢN TRỊ MINH BẠCH, DÂN CHỦ VÀ ĐỘC LẬP VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC

1.1. Quản trị Minh bạch và Dân chủ

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (không có các cuộc họp chung/bầu cử, chủ tịch điều hành hiệp hội như thể hiệp hội là của riêng, các hội viên không hoặc ít tham gia vào ban chấp hành và các cuộc thảo luận nội bộ của hiệp hội)
3	Trung bình (ít nhiều có tính dân chủ và có sự tham gia của hội viên)
5	Rất cao (dân chủ từ dưới lên trên, có sự tham gia tích cực của các hội viên trong việc ra quyết định, tất cả các doanh nghiệp hội viên có quyền bầu cử công bằng, có sự cam kết mạnh mẽ của hội viên, chủ tịch hiệp hội đặt ra mục tiêu tốt cho tất cả mọi hội viên, tổ chức bầu cử dân chủ theo đúng các thủ tục đã ghi trong điều lệ, hạn chế việc tái bổ nhiệm lại ban giám đốc nhằm tránh sự kéo dài nhiệm kỳ cũng như sự vận động không trong sáng của những người có thẩm quyền)

1.2. Độc lập với cơ quan Nhà nước: Ảnh hưởng của chính quyền lên chính sách, hoạt động, tuyển nhân sự và tài chính

Điểm số	Mô tả
1	Rất cao (hiệp hội là cánh tay đắc lực của chính quyền trong việc quản lý và hướng dẫn doanh nghiệp, cán bộ chính quyền tham gia vào Ban lãnh đạo hiệp hội)
3	Trung bình (hiệp hội phụ thuộc vào trợ cấp của chính quyền, chịu ảnh hưởng trong bố trí nhân sự, chính quyền khuyến khích phát triển dịch vụ)
5	Rất thấp (hiệp hội độc lập, không phụ thuộc vào chính quyền về mặt hoạt động cũng như về mặt tài chính)

2. HỘI VIÊN VÀ HỘI PHÍ

2.1. Số lượng các hội viên doanh nghiệp có nộp hội phí thường niên/ theo định kỳ

Điểm số	Mô tả
1	dưới 100 hội viên
2	từ 101 đến 250 hội viên
3	từ 251 đến 500 hội viên
4	từ 501 đến 1.000 hội viên
5	trên 1.000 hội viên



NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

2.2. Hệ thống hội phí / cách thức tính toán hội phí

Điểm số	Mô tả
1	Tất cả các thành viên trả phí như nhau – một thông lệ có lợi cho các doanh nghiệp lớn so với các DNNVV.
3	Có các mức hội phí liên quan đến quy mô doanh nghiệp nhưng các doanh nghiệp vừa và nhỏ trả hội phí nhiều hơn một cách tương đối so với các doanh nghiệp lớn hơn.
5	Hệ thống hội phí phản ánh sức mạnh kinh tế của các hội viên. Các doanh nghiệp lớn hơn hay nhỏ hơn đều trả một khoản phí bình quân trên đầu nhân viên, trên mỗi đơn vị doanh thu hay mỗi đơn vị lợi nhuận như nhau. Như vậy, gánh nặng tài chính của hội phí là như nhau đối với mọi hội viên.

2.3. Tỷ lệ các hội viên trên các doanh nghiệp chưa phải hội viên trong ngành/khu vực địa lý⁴

Điểm số	Mô tả
1	1% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp
2	2 đến 5% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp
3	6 đến 10% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp
4	11 đến 20% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp
5	Trên 20% trong số các hội viên tiềm năng là hội viên của hiệp hội doanh nghiệp

3. TÀI CHÍNH

3.1. Tính bền vững về mặt tài chính

Điểm số	Mô tả
1	Hiệp hội hầu như phụ thuộc vào trợ cấp bên ngoài (từ Chính quyền và/hoặc các nhà tài trợ)
3	Tối đa 30% thu nhập là trợ cấp, 70% còn lại là thu nhập từ hội phí, tài trợ, các hoạt động tạo thu nhập khác và các phí dịch vụ)
5	Toàn bộ thu nhập là từ hội phí, phí dịch vụ và các hoạt động dịch vụ tạo thu nhập khác. Không có trợ cấp cho các chi phí hoạt động, kể cả thuê địa điểm.

(4) Tỷ lệ cụ thể trong chỉ tiêu này có thể điều chỉnh để phù hợp với các ngành hàng và đối tượng hiệp hội doanh nghiệp sao cho điểm 3 là mức bình quân của các đối tượng đánh giá.



4. NHÂN LỰC CỦA HIỆP HỘI

4.1. Số lượng cán bộ chuyên trách

Điểm số	Mô tả
1	1
2	2 - 3
3	4 đến 6
4	7 đến 12
5	13 trở lên

4.2. Chất lượng cán bộ chuyên trách

Điểm số	Mô tả
1	Trình độ chuyên môn rất thấp (chỉ đơn thuần giúp việc cho Ban lãnh đạo, không có chức năng)
3	Mức độ trung bình (số lượng ít cán bộ chuyên môn có khả năng quản lý)
5	Mức độ rất cao (có hơn 1/3 cán bộ chuyên môn có trình độ quản lý đạt yêu cầu, có hiểu biết và kinh nghiệm liên quan đến ngành nghề và có tinh thần kinh doanh. Hiệp hội được quản lý như một doanh nghiệp)

4.3. Chất lượng lãnh đạo hiệp hội (Chủ tịch, ban điều hành hiệp hội và lãnh đạo các đơn vị thuộc hiệp hội)

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (không có khả năng lãnh đạo, thiếu kiến thức về chức năng của một hiệp hội, trình độ hiểu biết về kinh tế thấp)
3	Trung bình (có chút khả năng lãnh đạo, có chút hiểu biết về chức năng của một hiệp hội, hiểu biết về kinh tế và chính trị còn hạn chế)
5	Rất cao (tính cách cá nhân mạnh mẽ, trình độ lãnh đạo cao, hiểu biết rộng về tính cạnh tranh một cách hệ thống, một doanh nhân thành công và được nhiều người tôn trọng)

5. VĂN PHÒNG, TRANG THIẾT BỊ VÀ TRÌNH ĐỘ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

5.1. Chất lượng và số lượng văn phòng, trang thiết bị

Điểm số	Mô tả
1	Rất nghèo nàn (diện tích và trang thiết bị đều không đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng)
3	Trung bình (diện tích văn phòng làm việc tương đối, nhưng không đủ diện tích để tổ chức cho một sự kiện, các trang thiết bị ở mức trung bình)



NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

5	Rất tốt (hoạt động như một “văn phòng kinh doanh” trang bị các thiết bị phục vụ cho hoạt động kinh doanh, đầy đủ các trang thiết bị tổ chức các sự kiện)
---	--

5.2. Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (lãnh đạo hiệp hội và cán bộ hiệp hội sử dụng máy tính cho các mục tiêu đơn giản như soạn thảo văn bản, ít hoặc không sử dụng internet, không có website của hiệp hội doanh nghiệp)
3	Trung bình (lãnh đạo hiệp hội và cán bộ hiệp hội thường xuyên sử dụng máy tính và internet, có địa chỉ e-mail và thường xuyên giao dịch qua e-mail nhưng chưa có website của hiệp hội doanh nghiệp)
5	Cao (lãnh đạo hiệp hội và cán bộ hiệp hội thường xuyên sử dụng máy tính, internet và các ứng dụng công nghệ thông tin khác, hiệp hội có website riêng)

6. HOẠT ĐỘNG VẬN ĐỘNG CHÍNH SÁCH

6.1. Thảo luận với các hội viên về cải thiện môi trường kinh doanh

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (không có thảo luận giữa các hội viên)
3	Trung bình (có một số thảo luận giữa các hội viên nhưng có xu hướng bị lấn át bởi chủ tịch hiệp hội)
5	Rất cao (có các cuộc thảo luận định kỳ và hoạt động, kiến nghị dựa trên đề xuất và góp ý của các hội viên)

6.2. Hợp tác và đối thoại với Chính phủ và chính quyền các cấp

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (không có hoặc hầu như không có trao đổi thông tin/hợp tác, ít hoặc không có các cuộc đối thoại với Chính phủ và chính quyền các cấp)
3	Trung bình (có sự trao đổi thông tin nhưng chủ yếu theo hướng từng vụ việc, không có sự hợp tác định kỳ, thường lệ)
5	Rất cao (trao đổi thông tin trên cơ sở định kỳ, chẳng hạn như tham gia vào đối thoại công-tư nhằm xây dựng chính sách và tham gia ủy ban trên cơ sở định kỳ, được quyền tham gia vào phát triển chiến lược ngành nghề, có nhiều mối liên hệ, chiến lược trao đổi thông tin: thúc đẩy tình hình có lợi cho tất cả các bên, cả chính quyền và cộng đồng doanh nghiệp)



ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

6.3. Hợp tác, liên kết với các hiệp hội doanh nghiệp khác nhằm tập hợp lực lượng trong hoạt động vận động chính sách

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (hiệp hội không hợp tác với bất kỳ hiệp hội và tổ chức hội nào khác, hiệp hội làm việc độc lập)
3	Trung bình (hợp tác với các hiệp hội khác trên cơ sở quan hệ cá nhân giữa các cá nhân chủ tịch, hội viên danh dự và cán bộ hiệp hội ở mức độ hạn chế)
5	Rất cao (hợp tác trên cơ sở quan hệ chính thức, định kỳ, được thể chế hóa giữa các hiệp hội)

7. KHẢ NĂNG CUNG CẤP DỊCH VỤ

7.1. Dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (hầu như không có dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng nào)
3	Trung bình (thỉnh thoảng có các dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng, không thường xuyên và được khởi xướng bởi cá nhân các thành viên trong Ban lãnh đạo hiệp hội)
5	Rất cao (có được một loạt các sản phẩm đào tạo và huấn luyện kỹ năng thường xuyên và đa dạng)

7.2. Dịch vụ tư vấn, hỗ trợ hội viên

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (hầu như không có hoạt động dịch vụ tư vấn nào)
3	Trung bình (thỉnh thoảng có các dịch vụ tư vấn, nhưng hầu như theo vụ việc, được khởi xướng bởi cá nhân các thành viên trong Ban lãnh đạo hiệp hội)
5	Rất cao (có bộ phận riêng để cung cấp các dịch vụ tư vấn cho doanh nghiệp, chất lượng dịch vụ tư vấn cao)

7.3. Các dịch vụ khác cho các hội viên

Điểm số	Mô tả
1	Rất thấp (hầu như không có bất cứ dịch vụ nào khác)
3	Trung bình (thỉnh thoảng có các dịch vụ khác, nhưng hầu như được khởi xướng bởi cá nhân các thành viên trong Ban lãnh đạo hiệp hội)
5	Rất cao (có được các sản phẩm dịch vụ thường xuyên và có bộ máy ổn định để thực hiện)



PHẦN D - SỬ DỤNG CÔNG CỤ PHỤC VỤ CHO CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

1. CÁCH THỨC TÍNH TOÁN ĐIỂM SỐ

Dựa trên các bảng chỉ số và mô tả trên, cán bộ hiệp hội có thể tự đánh giá về điểm số cho hiệp hội doanh nghiệp mình. Việc cho điểm dựa trên những thông tin về hoạt động của hiệp hội doanh nghiệp.

Để chất lượng thông tin được chính xác, việc thu thập thông tin cần được tiến hành một cách chính thức, chẳng hạn như thông tin về tài chính của hiệp hội doanh nghiệp cần được lấy trong các báo cáo chính thức (như báo cáo tổng kết cuối năm, báo cáo tại các cuộc họp của hiệp hội)

Việc đánh giá hoạt động của một hiệp hội doanh nghiệp theo bộ chỉ số này tốt nhất là nên thực hiện đánh giá theo nhóm, một nhóm cùng thảo luận, phân tích và cho điểm hiệp hội doanh nghiệp theo các tiêu chí của bộ chỉ số.

Thang điểm của mỗi chỉ tiêu là từ 1 đến 5, phổ biến là 1, 3 và 5 với các mô tả về điểm số, một số chỉ tiêu có mô tả chi tiết từ 1 đến 5. Đối với các bảng chỉ số chỉ có 3 mức 1, 3 và 5 thì vẫn có thể cho điểm 2 hoặc 4 nếu thấy rằng hiệp hội doanh nghiệp chưa đạt được mức 3 hoặc 5 nhưng tốt hơn mức 1 và 3.

Điểm số của từng chỉ số, chỉ tiêu nên lập thành một bảng để dễ so sánh và vẽ hình biểu đồ sao.

2. SỬ DỤNG BỘ CHỈ SỐ ĐỂ PHỤC VỤ CHO CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

Từ bộ chỉ số có thể đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu của hiệp hội. Đồng thời, có thể tiến hành so sánh hiệp hội này với hiệp hội khác, hoặc hiệp hội của mình với một số hiệp hội trên cùng địa bàn hoặc trong cùng ngành nghề.

3. SỬ DỤNG BẢNG TÍNH EXCEL VÀ TỰ ĐỘNG CHIẾT XUẤT BIỂU ĐỒ HÌNH SAO

Được xây dựng cùng bộ tài liệu này là một file excel để các hiệp hội doanh nghiệp có thể điền các dữ liệu một cách nhanh chóng, đơn giản trên cơ sở các phân tích đánh giá của mình. Bảng excel cũng tự động chiết xuất một biểu đồ hình sao để phục vụ cho quá trình xây dựng báo cáo, xây dựng chiến lược và cho công tác nâng cao hiệu quả quản lý của hiệp hội. Bảng tính excel này có thể được tải xuống từ: www.economica.vn hoặc www.eticvietnam.org.

Bảng tính này có thể được tùy biến theo nhu cầu cụ thể của từng hiệp hội. Do vậy, nó có thể được sử dụng nhằm đánh giá so sánh một hiệp hội so với các hiệp hội khác vào cùng một điểm thời gian. Nó cũng có thể được sử dụng để so sánh sự thay đổi (tích cực hoặc tiêu cực) về các mặt hoạt động của một hiệp hội qua một khoảng thời gian nhất định.

Phần Phụ lục của cuốn tài liệu này thể hiện bảng cho điểm trên cơ sở phân tích chẩn đoán về năng lực quản lý chiến lược của hiệp hội và sử dụng bảng tính excel và biểu đồ hình sao được tự động chiết xuất từ bảng tính, có thể sử dụng cho công tác viết báo cáo và xây dựng chiến lược của hiệp hội.



PHẦN E – MỘT SỐ CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP KHÁC THƯỜNG ĐƯỢC SỬ DỤNG NHẪM ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN PHỤC VỤ CHO VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC HIỆP HỘI

I. PHƯƠNG PHÁP PEST/ PESLE

KHÁI NIỆM PEST/PESTLE	PESTLE là viết tắt của 6 chữ: Political (Chính trị), Economic (Kinh tế), Sociocultural (Xã hội), Technological (Kỹ thuật), Legal (Luật pháp), và Environment (Môi trường). Phân tích PESTLE là một công cụ giúp các tổ chức đưa ra các chiến lược bằng cách giúp họ hiểu được các nhân tố đã, đang và sẽ tác động vào tổ chức đó từ môi trường bên ngoài.
NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA PHƯƠNG PHÁP	P – CHÍNH TRỊ: Khía cạnh chính trị thường liên quan đến mức độ ổn định về mặt chính trị trong một đất nước, các đối tác thương mại được ưu tiên, và mức độ ảnh hưởng của bộ máy nhà nước đến các thị trường. Các yếu tố về mặt chính trị thường bao gồm loại hình Nhà nước và sự ổn định, bền vững, tự do báo chí, các quy định của luật pháp và mức độ tham nhũng, quan liêu, các quy định về kinh doanh, chính sách thuế, quản lý thương mại và hàng rào thuế quan. E – KINH TẾ: Phân tích kinh tế tập trung vào mức độ tự do của thị trường cùng với sự sẵn có và chi phí nhân công và các nguồn lực khác. Phân tích cũng tập trung vào sự hiệu quả của thị trường tài chính và sự ổn định nói chung của tỉ giá hối đoái và nền kinh tế. Các nhân tố khác bao gồm lãi suất và tỉ lệ lạm phát, mức độ phát triển của nền kinh tế, vị trí hiện tại trong chu kỳ kinh tế và tốc độ tăng trưởng kinh tế. S – VĂN HÓA XÃ HỘI: Các nhân tố về xã hội chủ yếu thường là dân số học và văn hóa của dân cư. Các đặc điểm xã hội cũng bao gồm trình độ học vấn, sở thích, và thái độ của người dân đối với các vấn đề như sức khỏe, môi trường v.v. T – KỸ THUẬT: Các yếu tố kỹ thuật thường liên quan đến mức độ phát triển của một quốc gia hay một khu vực và tác động của nó đến các sản phẩm nói chung trên thị trường và phản ứng của người tiêu dùng đối với công nghệ. Ảnh hưởng của công nghệ lên chi phí và cấu trúc của chuỗi giá trị cũng cần phải được tính đến. L – LUẬT PHÁP: Yếu tố về luật pháp thường gắn với các yếu tố về chính trị. Tuy nhiên ở rất nhiều nền kinh tế, các yếu tố pháp luật bị ảnh hưởng bởi các nhà lập pháp và các cơ quan tách biệt với chính phủ hiện thời. Chúng là nền tảng pháp luật cho việc thực thi các hợp đồng, quyền sở hữu, các quy định về sản phẩm và thương mại, luật chống độc quyền và luật lao động, các quy định về giá cả và dán nhãn mác, và các quy định về an toàn và sức khỏe.



	E – MÔI TRƯỜNG SINH THÁI: Các yếu tố về môi trường hay sinh thái có xu hướng liên quan đến thế giới tự nhiên, và các doanh nghiệp tác động đến nó như thế nào. Ví dụ, các công ty phải ý thức được các loài đang có nguy cơ tuyệt chủng hoặc môi trường sống ở những địa phương nơi họ đang có ý định xây dựng nhà máy, cơ sở sản xuất. Thậm chí nếu các nhân tố xã hội của đất nước nơi các công ty đó đang hoạt động không ủng hộ việc duy trì môi trường tự nhiên, các công ty lớn vẫn có thể gặp sự phản ứng dữ dội từ phía khách hàng ở các thị trường khác nếu các vấn đề về môi trường sinh thái không được cân nhắc trong các chiến lược kinh doanh, hoạt động của họ.
CÁCH THỨC ÁP DỤNG	Phân tích PESTLE có thể được sử dụng trong kinh doanh, lập chiến lược, lập kế hoạch marketing, phát triển sản phẩm hay báo cáo nghiên cứu. Để áp dụng một cách có hiệu quả nhất thì PESTLE cần phải được thực hiện phân tích một cách thường xuyên. Lập kế hoạch kinh doanh Phân tích PESTLE là một công cụ hữu ích và cần thiết trong quá trình lập kế hoạch kinh doanh ngay từ giai đoạn đầu. Nó cung cấp cho ban quản trị những thông tin về tình hình bối cảnh môi trường bên ngoài cho những mục tiêu hướng tới tăng trưởng, phát triển sản phẩm hay định vị thương hiệu. Phân tích này có thể kết hợp với phân tích SWOT để đưa ra những chiến lược thích hợp. Lập kế hoạch marketing Cũng giống như lập kế hoạch kinh doanh, một phân tích PESTLE cung cấp những nhân tố cơ bản của “môi trường” có trong phần phân tích tình hình của quá trình lập kế hoạch marketing. Phát triển sản phẩm/dịch vụ Vì phân tích PESTLE đưa ra một cái nhìn toàn cảnh về những gì đang diễn ra ở môi trường bên ngoài, nó sẽ giúp việc đưa ra quyết định việc phát triển một sản phẩm/dịch vụ mới hay không. Thay đổi về mặt tổ chức Khi nhìn vào việc thay đổi một phòng/ban, phân tích PESTLE có thể là một công cụ tốt giúp hiểu được toàn cảnh của sự thay đổi và những lĩnh vực cần tập trung. Nếu kết hợp với phân tích SWOT, PESTLE đưa ra những thông tin về những cơ hội tiềm tàng và những nguy cơ về sự thay đổi lao động, ví dụ như sự thiếu hụt những kỹ năng cần thiết cho các công việc mới.



II. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH SWOT

KHÁI NIỆM	Mô hình phân tích SWOT là kết quả của một cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại Viện Nghiên cứu Stanford trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại trong việc thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm có Marion Doshier, Ts. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart và Birger Lie. SWOT là tập hợp viết tắt những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ). SWOT là khung lý thuyết cực kỳ hữu ích mà dựa vào đó, chúng ta có thể tìm hiểu vấn đề, xét duyệt lại các chiến lược, xác định vị thế cũng như hướng đi của một tổ chức, một công ty, phân tích các đề xuất kinh doanh hay bất cứ ý tưởng nào liên quan đến việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản: (1) SO (Strengths - Opportunities): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường. (2) WO (Weaknesses - Opportunities): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường. (3) ST (Strengths - Threats): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường. (4) WT (Weaknesses - Threats): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.
NỘI DUNG CỦA PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH SWOT	Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một công ty, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau: Strengths (Điểm mạnh): Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường. Weaknesses (Điểm Yếu): Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy yếu điểm mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật. Opportunities (Cơ hội): Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của công



	ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang, từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng. Threats(Thách thức): Những trở ngại đang gặp phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có yếu điểm nào đang đe dọa công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.
CÁCH THỨC ÁP DỤNG	Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của một tổ chức thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths và Weaknesses) và bên ngoài (Opportunities và Threats) công ty. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn. Các yếu tố bên trong cần phân tích có thể là: • Văn hóa của tổ chức. • Hình ảnh của tổ chức. • Cơ cấu tổ chức. • Nhân lực chủ chốt. • Khả năng sử dụng các nguồn lực. • Kinh nghiệm đã có. • Hiệu quả hoạt động. • Năng lực hoạt động. • Danh tiếng thương hiệu. • Thị phần. • Nguồn tài chính. • Hợp đồng chính yếu. • Bản quyền và bí mật thương mại. Các yếu tố bên ngoài cần phân tích có thể là: • Khách hàng. • Đối thủ cạnh tranh. • Xu hướng thị trường. • Nhà cung cấp. • Đối tác. • Thay đổi xã hội. • Công nghệ mới. • Môi trường kinh tế. • Môi trường chính trị và pháp luật.



III. PHƯƠNG PHÁP BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCE SCORED CARD)

KHÁI NIỆM	Phương pháp Bảng điểm cân bằng (Balance Scored Card) là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược, được tổ chức kinh doanh, phi lợi nhuận và chính phủ nhằm định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra.																																																																																																		
NỘI DUNG	Phương pháp Bảng điểm cân bằng (BSC) là hệ thống quản lý chiến lược, nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, những phép đo và chỉ tiêu rõ ràng bằng việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Những phép đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Học hỏi và phát triển, Quy trình quản lý nội bộ. <table><tr><th colspan="5">TÀI CHÍNH</th></tr><tr><td rowspan="4">Chúng ta ra sao trong con mắt cổ đông?</td><th>Mục tiêu</th><th>Thước đo</th><th>Chỉ tiêu</th><th>Biện pháp</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table><table><tr><th colspan="5">KHÁCH HÀNG</th></tr><tr><td rowspan="4">Chúng ta ra sao trong con mắt khách hàng?</td><th>Mục tiêu</th><th>Thước đo</th><th>Chỉ tiêu</th><th>Biện pháp</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table><table><tr><th colspan="5">Tầm nhìn & Chiến lược</th></tr><tr><td colspan="5"></td></tr></table><table><tr><th colspan="5">QUY TRÌNH QUẢN LÝ NỘI BỘ</th></tr><tr><td rowspan="4">Chúng ta đã xây dựng tốt những quy trình nào?</td><th>Mục tiêu</th><th>Thước đo</th><th>Chỉ tiêu</th><th>Biện pháp</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table><table><tr><th colspan="5">HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN</th></tr><tr><td rowspan="4">Chúng ta phải duy trì khả năng thay đổi để phát triển như thế nào?</td><th>Mục tiêu</th><th>Thước đo</th><th>Chỉ tiêu</th><th>Biện pháp</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	TÀI CHÍNH					Chúng ta ra sao trong con mắt cổ đông?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp													KHÁCH HÀNG					Chúng ta ra sao trong con mắt khách hàng?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp													Tầm nhìn & Chiến lược										QUY TRÌNH QUẢN LÝ NỘI BỘ					Chúng ta đã xây dựng tốt những quy trình nào?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp													HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN					Chúng ta phải duy trì khả năng thay đổi để phát triển như thế nào?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp												
TÀI CHÍNH																																																																																																			
Chúng ta ra sao trong con mắt cổ đông?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp																																																																																															
KHÁCH HÀNG																																																																																																			
Chúng ta ra sao trong con mắt khách hàng?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp																																																																																															
Tầm nhìn & Chiến lược																																																																																																			
QUY TRÌNH QUẢN LÝ NỘI BỘ																																																																																																			
Chúng ta đã xây dựng tốt những quy trình nào?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp																																																																																															
HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN																																																																																																			
Chúng ta phải duy trì khả năng thay đổi để phát triển như thế nào?	Mục tiêu	Thước đo	Chỉ tiêu	Biện pháp																																																																																															



CÁCH THỨC ÁP DỤNG	1. Xây dựng Bản đồ chiến lược • Làm rõ mục tiêu phát triển dài hạn của công ty (<i>trả lời câu hỏi: bạn tưởng tượng sau 10 năm nữa công ty sẽ như thế nào? khách hàng sẽ nói về công ty như thế nào?</i>) • Nêu các vấn đề tài chính giúp hoặc cản trở công ty đạt được mục tiêu theo 4 khía cạnh Tài Chính, Khách hàng, Quản lý nội bộ, Học hỏi và phát triển. • Chọn các vấn đề quan trọng để biến thành “mục tiêu chiến lược” (<i>trả lời câu hỏi: ta cần phải làm được việc gì để công ty đạt được mục tiêu dài hạn?</i>) • Vẽ các mũi tên nối các mục tiêu ở 4 khía cạnh theo quy luật nhân-quả (<i>trả lời cho câu hỏi: thực hiện được một việc sẽ giúp cho thực hiện việc nào tiếp theo trong các khía cạnh</i>) 2. Xây dựng BSC công ty • Tính trọng số cho từng chỉ số của 4 khía cạnh, tổng tỷ lệ của 4 nhóm là 100% • Các bộ phận chủ động nêu các biện pháp mình có thể thực hiện nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của công ty trong năm tới • Lập bảng liệt kê các biện pháp, đánh giá xem xét lại xem những biện pháp nào giúp thực hiện được những mục tiêu nào và lựa chọn thực hiện 3. Xây dựng Hệ tiêu chí đánh giá cho các bộ phận • Nêu mục tiêu của bộ phận • Gán trọng số của các mục tiêu(là thành phần) của từng nhóm • Nêu những tiêu chí đánh giá công việc có chỉ số kết quả (<i>trả lời câu hỏi: khi mục tiêu này được hoàn thành thì sẽ có những kết quả được thể hiện bằng con số nào?</i>) • Nêu rõ tần suất theo dõi để đánh giá (<i>trả lời câu hỏi: bao nhiêu lâu chúng ta sẽ kiểm tra con số nêu trên một lần?</i>) • Nêu các công việc cần làm (<i>biện pháp cụ thể</i>) để đạt được mục tiêu của bộ phận 4. Xây dựng Kế hoạch hành động: cần thiết phải có một kế hoạch hành động để thực hiện các biện pháp đã được lựa chọn cho bộ phận 5. Xây dựng Hệ tiêu chí đánh giá cho các cá nhân • Đánh giá nỗ lực của cá nhân đóng góp vào thực hiện mục tiêu của bộ phận: <i>cá nhân có thể nhận một phần mục tiêu bộ phận được không? Nếu có, đánh giá dựa trên chỉ số nào?</i>
------------------------------	--



ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

	• Các tiêu chí đánh giá thực hiện nhiệm vụ hàng ngày mà cá nhân phải làm hàng ngày: <i>chúng ta dựa vào chỉ số nào để biết cá nhân đã hoàn thành nhiệm vụ trong vị trí hiện tại</i> • Các tiêu chí đánh giá những hành vi cần có của cá nhân để thực hiện quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp • Xét những mục tiêu tự phát triển năng lực mà cá nhân tự đặt ra cho mình: <i>chúng ta có thể dựa vào con số nào để đánh giá là cá nhân đã hoàn thành mục tiêu?</i>
--	---

Thông qua việc trao đổi về các bước nền tảng trong việc ứng dụng hệ thống Bảng điểm cân bằng vào các Hiệp hội, từng Hiệp hội đã tạo ra sơ đồ mục tiêu chiến lược cho Hiệp hội mình. Định hướng chiến lược và mục tiêu của Hiệp hội đã được dịch chuyển vào trong cấu trúc BSC, trên cơ sở 4 yếu tố: Tài chính, Khách hàng, Quy trình quản lý nội bộ, Học tập và phát triển.

1. Ví dụ về mục tiêu của hiệp hội doanh nghiệp nước ngoài

Dưới đây là một số ví dụ về mục tiêu hoạt động, sứ mệnh và vai trò mà một số phòng thương mại, công nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam:

a. Phòng Thương mại Châu Âu tại Việt Nam (EuroCham)

Mục tiêu hoạt động của Phòng Thương mại Châu Âu tại Việt Nam là khuyến khích và tăng cường hoạt động kinh doanh giữa Việt Nam và các nước thành viên châu Âu vì lợi ích chung và vì lợi ích của các nước thành viên, bao gồm:

- Khuyến khích quá trình đầu tư, kinh doanh và thương mại hai chiều giữa Việt Nam và các nước thành viên châu Âu;
- Hỗ trợ sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam thông qua quá trình quốc tế hóa các công ty Việt Nam;
- Nâng cao vị thế và hình ảnh của Việt Nam trong cộng đồng doanh nghiệp châu Âu và vị thế và hình ảnh của Liên minh châu Âu trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam;
- Hỗ trợ cho các hoạt động song phương được thực hiện bởi các phái đoàn và/ hoặc các tổ chức kinh doanh của các nước thành viên Liên minh châu Âu.
- Hỗ trợ Liên Minh châu Âu theo các điều khoản của bản Điều lệ và trong bất kỳ hợp đồng và thỏa thuận nào của Liên minh châu Âu và cung cấp dịch vụ cho các thành viên và những đơn vị không phải là thành viên về các lĩnh vực kinh tế, pháp luật, kỹ thuật, tài chính, thị trường và các vấn đề kinh doanh khác tại Liên minh châu Âu và Việt Nam;
- Xúc tiến cho việc thành lập các liên minh chiến lược giữa doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam và Liên minh châu Âu;
- Thực hiện các hoạt động khác nhằm đạt được các mục tiêu trên và phù hợp với tinh thần của Điều lệ hoạt động, các quy định và quyết định của Phòng Thương mại châu Âu tại Việt Nam⁵;

(5) Tham khảo thêm tại: http://www.eurochamvn.org/About_Us/Statutes



b. Phòng Thương mại và Công nghiệp Pháp (CCIFV)

Vai trò và sứ mệnh:

- Thúc đẩy và phát triển cộng đồng doanh nghiệp Pháp tại Việt Nam
- Cung cấp dịch vụ phát triển kinh doanh cho các công ty của Pháp mong muốn có hoạt động kinh doanh tại Việt Nam

Sứ mệnh của Phòng Thương mại và Công nghiệp Pháp là thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp Pháp tại Việt Nam thông qua việc lắng nghe những yêu cầu, nguyện vọng của các doanh nghiệp thành viên tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Nha Trang, Đà Nẵng, Biên Hòa, Cần Thơ.

Sứ mệnh thứ hai là quảng bá hình ảnh của Việt Nam tới các doanh nghiệp Pháp và Việt Nam và hỗ trợ các doanh nghiệp pháp khi tiến hành kinh doanh tại Việt Nam.

c. Phòng Thương mại Hoa Kỳ (Amcham)

Phòng thương mại Hoa kỳ (Amcham) là một tổ chức phi lợi nhuận, phi chính trị và hoạt động theo hình thức tư nguyện tại Việt Nam. Mục tiêu hoạt động của Amcham bao gồm:

- Khuyến khích sự phát triển về thương mại và đầu tư giữa Mỹ và Việt Nam;
- Hình thành một diễn đàn đối thoại qua đó các doanh nghiệp Mỹ và Việt Nam có thể cùng tìm kiếm và thảo luận các lợi ích chung trong các hoạt động thương mại tại Việt Nam;
- Phối hợp với các tổ chức tại Việt Nam về những vấn đề cùng quan tâm;
- Duy trì mối quan hệ với các phòng thương mại và công nghiệp tại Mỹ và các phòng thương mại, các tổ chức thương mại khác.

2. Ví dụ về việc sử dụng công cụ này để xây dựng sơ đồ mục tiêu của doanh nghiệp Việt Nam

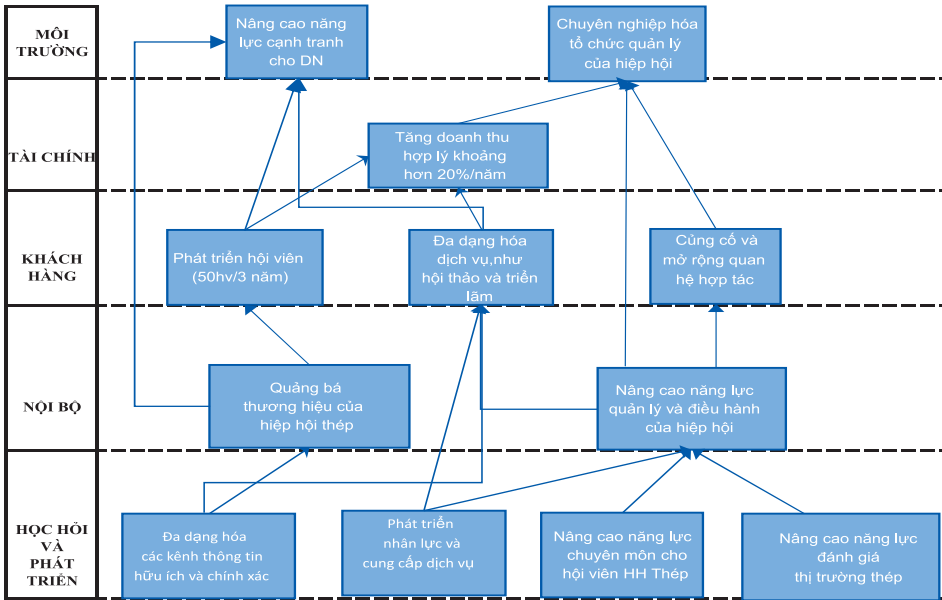
Các mục tiêu chiến lược này được đặt trong mối quan hệ nhân - quả giúp Hiệp hội thấy được mối liên quan chặt chẽ giữa chiến lược và từng mục tiêu cụ thể của Hiệp hội mình.

Dưới đây là một số mô hình thể hiện các sơ đồ mục tiêu chiến lược của một số hiệp hội doanh nghiệp đã được xây dựng trên cơ sở sử dụng công cụ này.

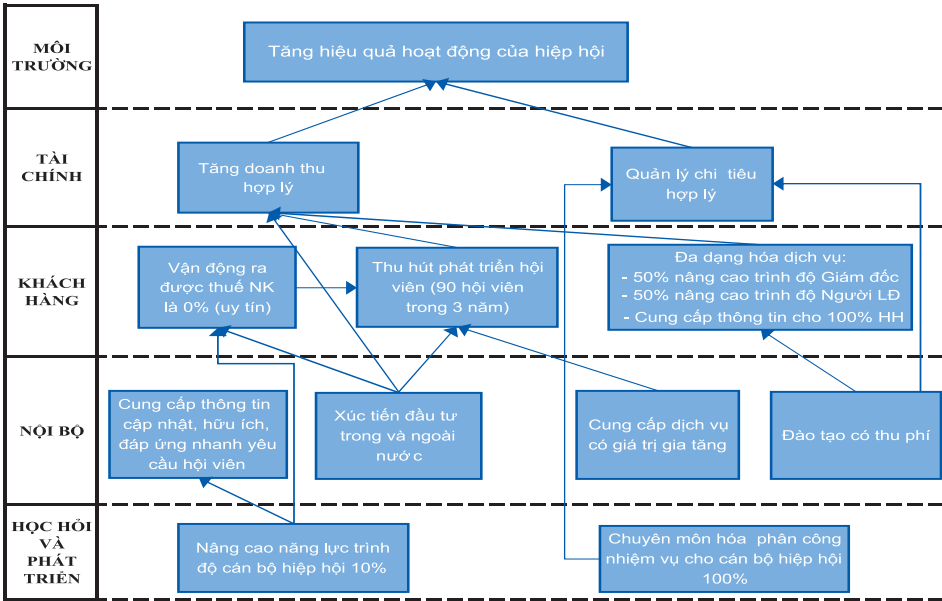


ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

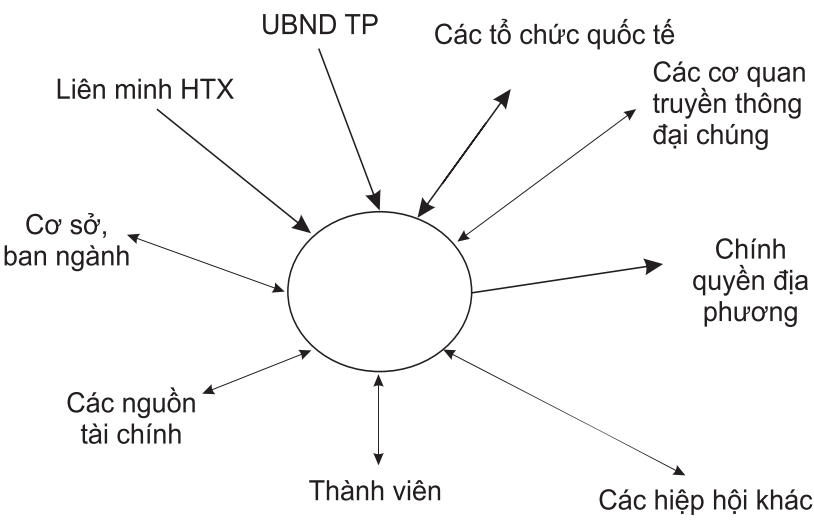
Hiệp hội Thép Việt Nam



Hiệp hội Chè



IV. PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CÁC BÊN CÓ LIÊN QUAN (STAKEHOLDER ANALYSIS)

KHÁI NIỆM	Phân tích các bên liên quan (Stakeholder analysis) là một kỹ thuật sử dụng để xác định những đối tượng chính, những người đóng vai trò quyết định trong hoạt động và sự phát triển của các tổ chức Hiệp hội. Các bên liên quan được hiểu là tất cả các cơ quan, tổ chức, có tác động đến hoạt động của Hiệp hội hoặc hoạt động của Hiệp hội tác động đến các cơ quan, tổ chức đó.
NỘI DUNG	Phương pháp Phân tích các bên liên quan tập trung vào việc xác định đặc điểm chính và năng lực của những cá nhân, tổ chức có liên quan, tác động của các chủ thể này đến thể đến Hiệp hội và ngược lại. Phương pháp này được sử dụng với mục đích: - Xác định những cá nhân, hiệp hội và tổ chức liên quan và tác động đến hoạt động của hiệp hội - Dự đoán những tác động có thể xảy ra, cả tích cực và tiêu cực - Phát triển chiến lược để hỗ trợ hiệu quả cho hoạt động, mục tiêu của hiệp hội, chủ động đối phó những trở ngại
CÁCH THỨC ÁP DỤNG	1. Xác định các bên liên quan - Liệt kê các cơ quan, tổ chức đang thực hiện các hoạt động liên quan đến các hoạt động của Hiệp Hội - Quyết định xem bên liên quan nào sẽ được lựa chọn để phân tích, đánh giá mức độ tác động (<i>trả lời các câu hỏi tại sao lại chọn và các bên này có những tác động như thế nào tới hiệp hội?</i>)  <pre> graph TD UBND_TP[UBND TP] --> Center(()) CTO[Các tổ chức quốc tế] --> Center CCTTDC[Các cơ quan truyền thông đại chúng] --> Center CQDP[Chính quyền địa phương] --> Center CHH[Các hiệp hội khác] --> Center TV[Thành viên] --> Center CNTT[Các nguồn tài chính] --> Center CSBN[Cơ sở, ban ngành] --> Center LMHTX[Liên minh HTX] --> Center </pre>



2. Phân tích các bên liên quan và mức độ ảnh hưởng

Sau khi có tất cả danh sách các bên liên quan, xem xét lại và xác định mức độ ảnh hưởng và quan tâm của các bên liên quan đối với hiệp hội. Mô tả các tác động theo bảng sau:

Tổ chức liên quan	Lĩnh vực tác động

3. Lên kế hoạch tác động

Lên ý tưởng cho hoạt động chiến lược, phương pháp tiếp cận, ứng phó với những tác động từ các bên liên quan cũng như lập kế hoạch tác động ngược trở lại

Thông qua việc trao đổi về các bước nền tảng trong việc ứng dụng Phương pháp Phân tích các bên liên quan từng Hiệp hội đã có được những đánh giá cơ bản về các bên liên quan của mình. Một số hiệp hội đã sử dụng phương pháp này nhằm phân tích các bên có liên quan trực tiếp tới hoạt động của hiệp hội. Tham khảo trang tiếp theo.

V. PHƯƠNG PHÁP NĂM ÁP LỰC (STAKEHOLDER ANALYSIS)

KHÁI NIỆM	Mô hình Porter's Five Forces (Mô hình “Năm áp lực của Porter”) là mô hình được tạo ra bởi Micheal E. Porter vào năm 1979. Đây là công cụ phân tích hữu ích bên cạnh các mô hình khác như SWOT hay PESTLE, nó cho phép doanh nghiệp hay tổ chức có thể phát triển một phân tích bao quát và chi tiết về vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp hay tổ chức đó khi xây dựng chiến lược, các kế hoạch, hay khi đưa ra quyết định đầu tư.
NỘI DUNG CỦA PHƯƠNG PHÁP	5 Áp lực bao gồm:



	1. Sức mạnh của các nhà cung cấp: liệu có một số ít các nhà cung cấp có thể đưa ra quy định và thỏa thuận mà ảnh hưởng đến hoạt động của Doanh nghiệp/tổ chức không? 2. Sản phẩm và dịch vụ thay thế: có các phương pháp nào khác mà các khách hàng sử dụng ngoài các dịch vụ mà hiệp hội cung cấp không? 3. Đối thủ tiềm ẩn: có nhiều đối thủ tiềm ẩn quan tâm đến lĩnh vực hoạt động, thị trường mà Doanh nghiệp hay Tổ chức đang tham gia hay không – hoặc có rào cản nào ngăn cản việc gia nhập như đăng ký kinh doanh/thành lập, sự trung thành của khách hàng v.v.? 4. Sức mạnh của khách hàng: các khách hàng có thể thỏa thuận về mức mức giá cả của các sản phẩm/dịch vụ mà Doanh nghiệp/Tổ chức cung cấp và đặt Doanh nghiệp/Tổ chức dưới sức ép không? 5. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại: việc cạnh tranh với các đối thủ hiện tại trên thị trường ảnh hưởng đến sự hấp dẫn của thị trường.
CÁCH THỨC ÁP DỤNG	Cách đơn giản nhất để thực hiện phân tích “Năm áp lực của Porter” chính là đặt ra những câu hỏi chủ đạo liên quan đến mỗi áp lực. Ví dụ như: 1. Áp lực từ nhà cung cấp (ví dụ: các nhà cung cấp dịch vụ tư vấn, đào tạo, các cơ quan chính phủ v.v.) thể hiện ở các đặc điểm sau: - Mức độ tập trung của các nhà cung cấp, - Tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp, - Sự khác biệt của các nhà cung cấp, - Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm, - Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành, - Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế, - Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp, - Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành. 2. Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm/dịch vụ thay thế các dịch vụ cung cấp bởi hiệp hội (đào tạo, bảo vệ quyền lợi cho hội viên, tham vấn chính sách, xúc tiến thương mại v.v.) thể hiện ở: - Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm, - Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng, - Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế. 3. Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn - Các rào cản gia nhập thể hiện ở: - Các lợi thế chi phí tuyệt đối, - Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường, - Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào, - Chính sách của chính phủ, - Tính kinh tế theo quy mô,



	- Các yêu cầu về vốn, - Khả năng bị trả đũa, - Các sản phẩm độc quyền. 4. Áp lực từ khách hàng (hội viên) thể hiện ở: - Vị thế mặc cả, - Số lượng người mua, - Thông tin mà người mua có được, - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa, - Tính nhạy cảm đối với giá, - Sự khác biệt hóa sản phẩm, - Mức độ tập trung của khách hàng trong ngành, - Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế, - Động cơ của khách hàng. 5. Áp lực cạnh tranh trong nội bộ ngành thể hiện ở: - Các rào cản nếu muốn “thoát ra” khỏi ngành, - Mức độ tập trung của ngành, - Chi phí cố định/giá trị gia tăng, - Tình trạng tăng trưởng của ngành, - Khác biệt giữa các sản phẩm, - Các chi phí chuyển đổi, - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa, - Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh, - Tình trạng sàng lọc trong ngành.
--	---



NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ QUẢN LÝ HIỆP HỘI

HIỆP HỘI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA (HASMEA)

HASMEA là một tổ chức xã hội đa ngành đa nghề của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hà Nội hoạt động trên cơ sở tự nguyện, phi lợi nhuận nhằm đoàn kết, hợp tác, hỗ trợ và bảo vệ quyền lợi hợp pháp của các doanh nghiệp hội viên,

Các bên liên quan	Tác động từ bên liên quan
Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội	- Chính sách ưu đãi đầu tư của các doanh nghiệp trong địa bàn Hà Nội (gồm doanh nghiệp thành viên của HASMEA) - Hoạt động thi đua khen thưởng, tôn vinh doanh nhân, doanh nghiệp thường niên (doanh nghiệp hội viên)
Sở, ban, ngành (Sở Công Thương Hà Nội, Sở KHĐT)	- Xúc tiến thương mại: các chương trình xúc tiến thương mại như đào tạo, hội thảo, khảo sát doanh nghiệp - Chính sách hoạt động xúc tiến thương mại
Hiệp hội khác	- Hỗ trợ doanh nghiệp hội viên của các hiệp hội giao lưu, gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm thông qua các chương trình Gala Doanh nhân, doanh nghiệp. - Chương trình hợp tác giữa các hiệp hội thủ đô
Ngân hàng	Tác động trực tiếp tới các DN hội viên hiệp hội: hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận với nguồn vốn, tư vấn doanh nghiệp lập phương án kinh doanh.

HIỆP HỘI CÀ PHÊ - CA CAO

Các bên liên quan	Tác động từ bên liên quan
Bộ Nông nghiệp	Đưa ra các chính sách hoạt động ngành. - Tăng hoặc giảm diện tích trồng cà phê hàng năm - Áp dụng các tiêu chuẩn cho cà phê xuất khẩu - Chính sách bình ổn giá Cung cấp chính sách khuyến nông - Đưa ra các dự án đầu tư của tổ chức nước ngoài - Tổ chức các khóa đào tạo cho doanh nghiệp, cơ sở trồng cà phê.
Bộ Công Thương	- Cùng hiệp hội xét duyệt doanh nghiệp xuất khẩu uy tín hàng năm - Phê duyệt các chương trình xúc tiến thương mại - Khảo sát, tìm kiếm, mở rộng thị trường - Đào tạo, tăng cường công tác thông tin XNK cho các hội viên của hiệp hội



ĐÁNH GIÁ CHẨN ĐOÁN NĂNG LỰC HIỆP HỘI THEO TIÊU CHÍ HIỆN ĐẠI

Bộ Tài chính	• Cung cấp vốn cho các chương trình xúc tiến thương mại quốc gia • Là cơ quan giám sát hoạt động của hiệp hội • Mỗi năm hiệp hội đều phải có báo cáo tài chính, làm căn cứ để phê duyệt mức thu lệ phí xuất khẩu café của hội viên hàng năm.
Các tổ chức nước ngoài	• Đưa về các dự án.

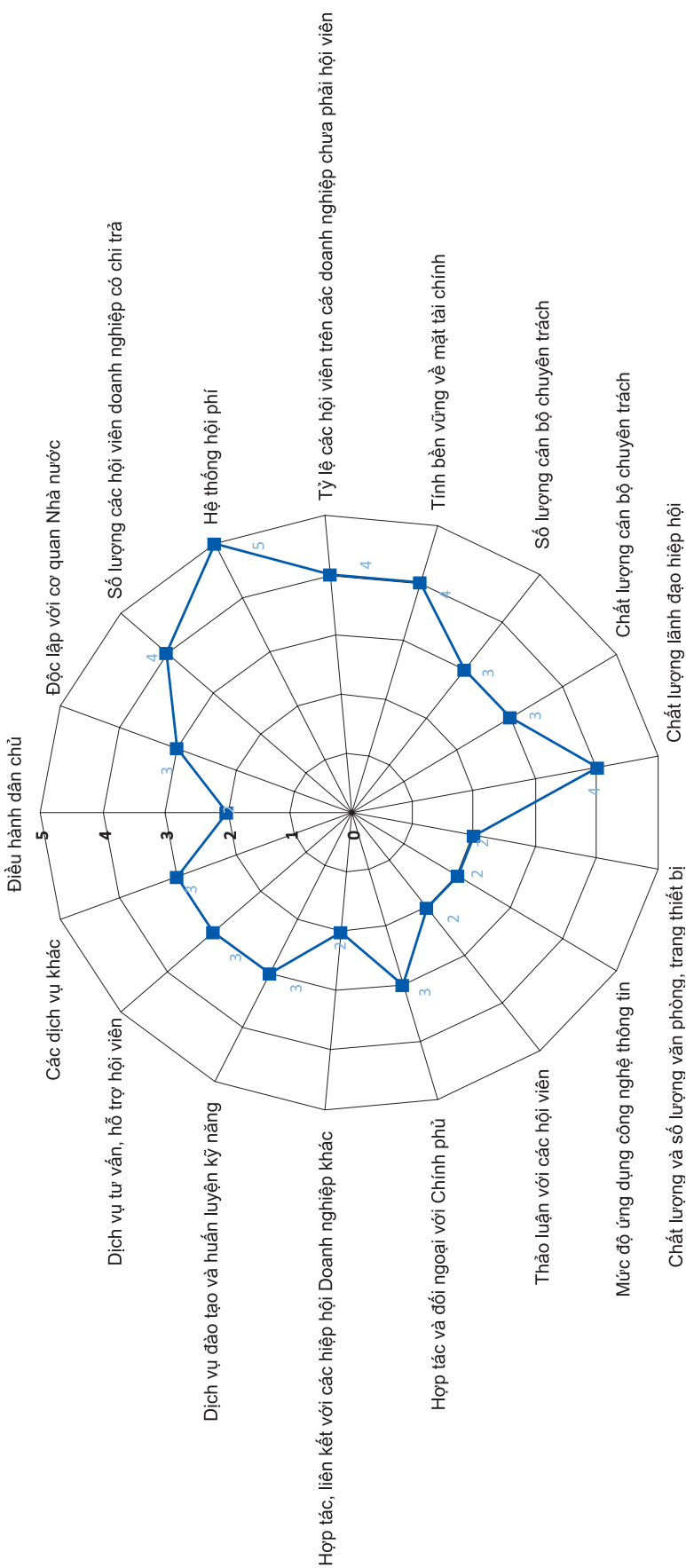
PHẦN F – PHỤ LỤC THAM KHẢO

Phụ lục 1. Điểm số của hiệp hội A

Tên chỉ số	1. Điều hành dân chủ và mức độ độc lập với chính quyền		2. Hội viên và hội phí			3.Tài chính của hiệp hội	4. Nhân lực của hiệp hội			5. Trang thiết bị và mức độ ứng dụng CNTT		6. Hoạt động vận động chính sách			7. Cung cấp dịch vụ		
	Điều hành dân chủ	Độc lập với cơ quan Nhà nước	Số lượng các hội viên doanh nghiệp có trả phí	Hệ thống hội phí	Tỷ lệ các hội viên trên các doanh nghiệp chưa phải hội viên	Tính bền vững về mặt tài chính	Số lượng cán bộ chuyên trách	Chất lượng cán bộ	Chất lượng lãnh đạo hiệp hội	Chất lượng và số lượng văn phòng, trang thiết bị	Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin	Thảo luận với các hội viên	Hợp tác và đối thoại với Chính phủ	Hợp tác, liên kết với các hiệp hội doanh nghiệp khác	Dịch vụ đào tạo và huấn luyện kỹ năng	Dịch vụ tư vấn, hỗ trợ hội viên	Các dịch vụ khác
Mã chỉ tiêu	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3
H.hội A	2	3	4	5	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3
H.hội B	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	1

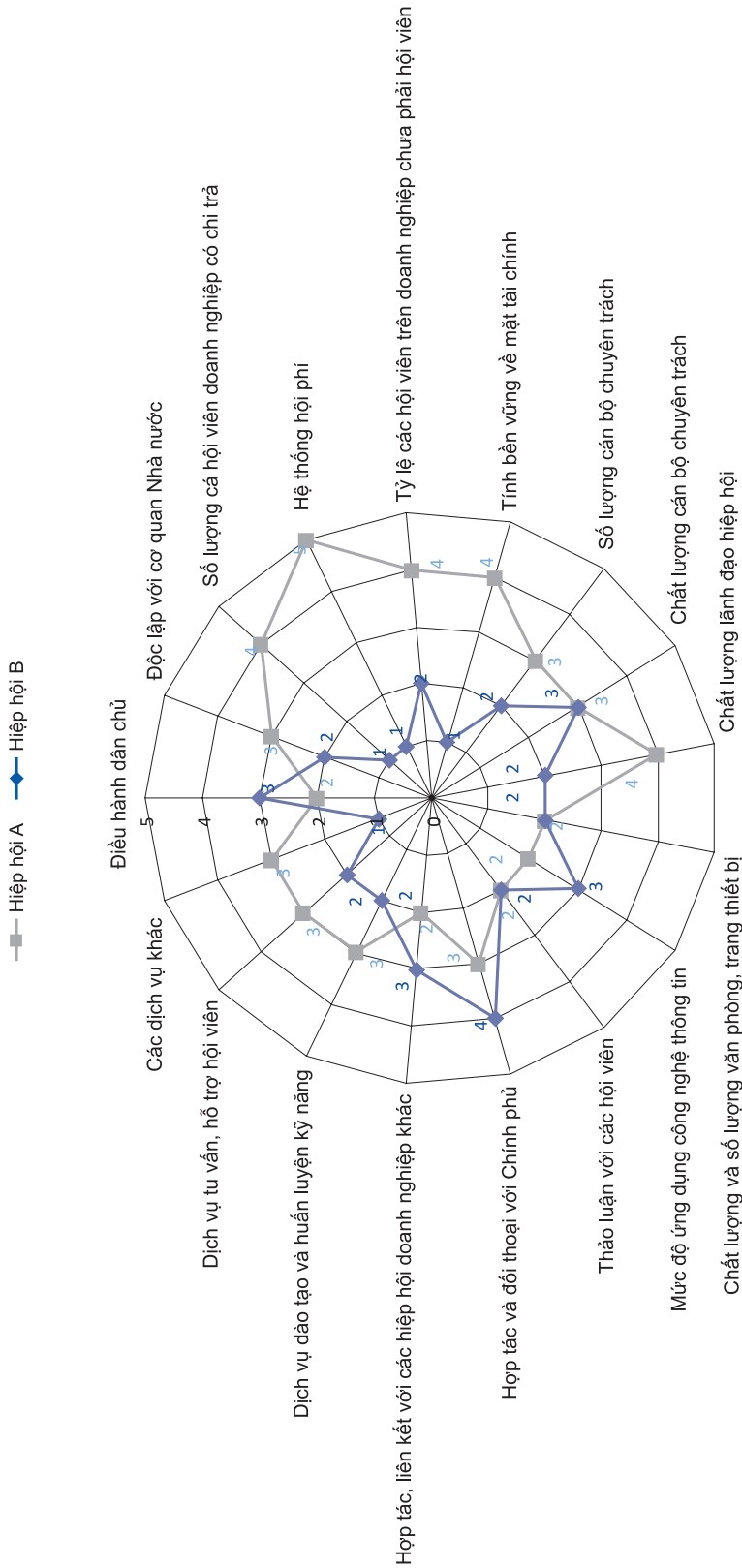
Phụ lục 2: Biểu đồ hình sao của hiệp hội A

Hiệp hội A



Phụ lục 3: So sánh hiệp hội A và hiệp hội B

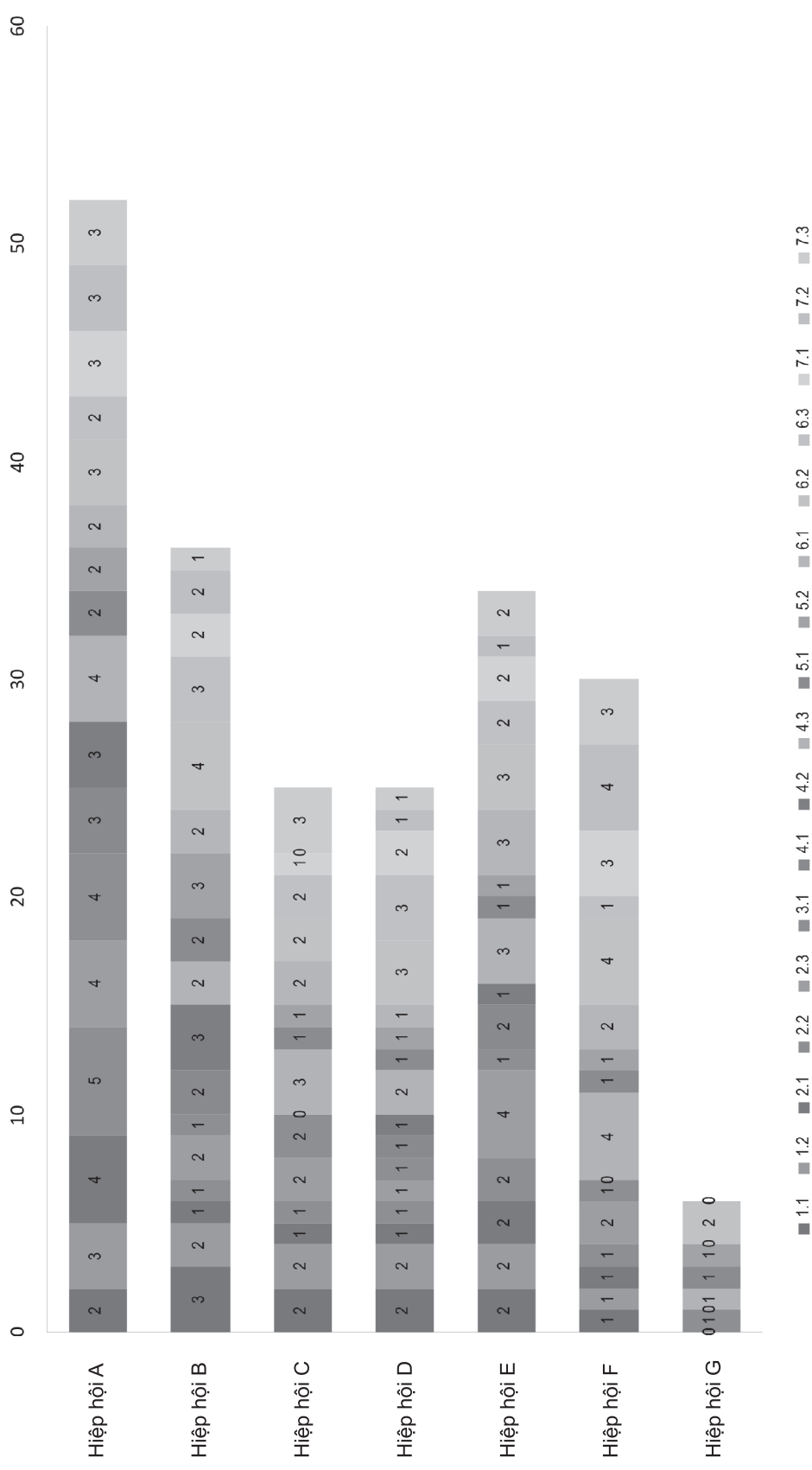
So sánh Hiệp hội A và Hiệp hội B



Phụ lục 4: Bảng tổng kết đánh giá hiệp hội

Tên chỉ tiêu	1. Điều hành dân chủ và mức độ độc lập với chính quyền		2. Hội viên và hội phí			3.Tài chính của hiệp hội		4. Nhân lực của hiệp hội			5. Văn phòng, trang thiết bị và mức độ ứng dụng công nghệ thông tin của hiệp hội		6. Hoạt động vận động chính sách			7. Cung cấp dịch vụ			Tổng điểm
	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	TĐ	
Hiệp hội A	2	3	4	5	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	52	
Hiệp hội B	3	2	1	1	2	1	2	3	2	2	3	2	4	3	2	2	1	36	
Hiệp hội C	2	2	1	1	2	2	0	0	3	1	1	2	2	2	1	0	3	25	
Hiệp hội D	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	1	1	25	
Hiệp hội E	2	2	2	2	4	1	2	1	3	1	1	3	3	2	2	1	2	34	
Hiệp hội F	1	1	1	1	2	1	0	0	4	1	1	2	4	1	3	4	3	30	
Hiệp hội G	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	6	

Phụ lục 5: Bảng đánh giá các hiệp hội doanh nghiệp





TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Duy Bình và Doris Becker. Đối thoại Công tư – Phương pháp Tiếp cận của GTZ tại Việt Nam, GTZ 2009.
2. Benjamin Herzberg và Andrew Wright. Cẩm nang Đối thoại Công tư. DFID, WB, IFC và OECD, 2007.
3. Raymond Mallon và Lê Duy Bình. Thực hiện Hiệu quả Quy trình Đánh giá Dự báo Tác động Pháp luật ở Việt Nam. GTZ. 2007.
4. Trần Hữu Huỳnh và Đậu Anh Tuấn. Hiệp hội Doanh nghiệp và Vai trò Vận động Chính sách, GTZ – VCCI, 2005.
5. Markus Taussig và Lê Duy Bình. Tham vấn Ý kiến Cộng đồng Doanh nghiệp trong Quá trình Xây dựng Môi trường Pháp lý cho Doanh nghiệp, 2005.
6. Hướng dẫn Thành lập, Quản lý Hiệp hội Doanh nghiệp, ILO, 2004.
7. Thực hiện Hiệu quả Quy trình Đánh giá Dự báo Tác động Pháp luật tại Việt Nam, GTZ 2005.
8. Cải thiện Môi trường Kinh doanh Qua Tham vấn Ý kiến Công Chúng và Minh bạch thông tin: Cẩm nang về Thông lệ tốt, World Bank, 1998
9. Bằng cách nào để vận động chính sách hiệu quả, Trung tâm Doanh nghiệp Tư nhân Quốc tế (CIPE), tháng Giêng năm 2003.
10. Cẩm nang Tham vấn, East Devon District Council, 2005.
11. Nguyễn Phương Quỳnh Trang và Jonathan R. Stromseth. Hiệp hội Doanh nghiệp ở Việt Nam: Hiện trạng và Vai trò. IFC và MPDF, 2005.
12. www.eurochamvn.org, www.eticvietnam.org và www.economica.vn



DỰ ÁN TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC VỀ CHÍNH SÁCH THƯƠNG MẠI CHO CÁC HIỆP HỘI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Trung tâm Thông tin Thương mại châu Âu

Địa chỉ: EuroCentre, tầng trệt, 49 Mạc Đình Chi, Phường Đa Kao, Quận 1, Thành Phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Điện thoại: (+848) 3827 2715

Email: info@eticvietnam.org

Website: www.eticvietnam.org



PHÒNG THƯƠNG MẠI CHÂU ÂU TẠI VIỆT NAM

Sofitel Plaza, Hà Nội
Số 1, Đường Thanh Niên, Quận Ba Đình
Hà Nội, Việt Nam
Tel: (84-4) 3715 2228, Fax: (84-4) 3715 2218
E-mail: info-hn@eurochamvn.org

EuroCentre
Tầng 5, 49 Mạc Đình Chi
Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
Tel: (84-8) 3827 2715, Fax: (84-8) 3827 2743
E-mail: info-hcm@eurochamvn.org

Website: www.eurochamvn.org