



**WHY
SOCIAL
ENTERPRISE**

CÁC CÂU HỎI THƯỜNG GẶP



Source: Social Enterprise UK

DOANH NGHIỆP XÃ HỘI TẠI SAO?

Một số các tài liệu nghiên cứu về các Tổ Chức Xã Hội Dân Sự (CSO) tại Việt Nam cho thấy nhiều CSO đang nỗ lực đa dạng hoá nguồn vốn của tổ chức thông qua thiết lập các nhánh kinh doanh. Năm 2011, CSIP, Hội Đồng Anh và Spark đã tiến hành định vị 167 Doanh Nghiệp Xã Hội (DNXH), gần 50% trong số đó là các CSO. Tính từ năm 2009, thông qua chương trình Hỗ trợ DNXH thường niên, CSIP đã hỗ trợ 52 DNXH, trong đó 28 DNXH đã được thành lập hoặc điều hành bởi các CSO. Hiện nay, tại Việt Nam có khoảng 147,900 CSO, bao gồm các tổ chức phi chính phủ, các hợp tác xã, các hiệp hội và các tổ chức cộng đồng (CBO). Chúng tôi có thể tự tin đánh giá rằng một tỉ lệ đáng kể các tổ chức này có các đặc tính tương tự với các DNXH và có tiềm năng áp dụng hướng tiếp cận DNXH trong thực tế. Tuy nhiên, một số tổ chức đã thất bại trong việc đạt được nguồn thu kì vọng do hạn chế về khả năng điều hành, kinh doanh và mạng lưới.

Rất nhiều CSO hiện đang đặt ra câu hỏi “DNXH có phải là dành cho chúng ta”. Và tài liệu này được thiết kế để giúp họ suy nghĩ và giải quyết câu hỏi này. Đối tượng mục tiêu của tài liệu này là các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý và các thành viên của hội đồng trung tâm của các CSO, nhằm giúp họ hiểu rõ ý nghĩa của việc chuyển đổi sang DNXH đối với tổ chức của họ.

Chúng tôi hy vọng rằng tài liệu này sẽ hữu dụng đối với anh chị, và sẽ giúp anh chị quyết định được liệu rằng DNXH có phải là dành cho mình hay không. Có thể, anh chị là một cá nhân đã quyết tâm và đã có tầm nhìn rõ ràng về cơ chế vận hành của nó; tuy nhiên trong số đối tác của anh chị - các thành viên của hội đồng trung tâm, các đối tượng được hưởng lợi, các nhà tài trợ, có thể sẽ cần tới sự trợ giúp để hiểu được anh chị đang đề xuất điều gì. Tài liệu này sẽ giúp anh chị giải thích và kể được câu chuyện của mình.

1. Cách tiếp cận DNXH
2. Điều gì cần thay đổi?
3. Tôi cần phải làm gì?

CÁCH TIẾP CẬN DNXH

DNXH là gì?

Doanh nghiệp Xã hội:

Cụm từ dùng để diễn tả một phương tiện nhằm đạt tới những sự thay đổi trong xã hội. DNXH là một “doanh nghiệp định hướng Xã hội (phi lợi nhuận/có lợi nhuận hoặc hỗn hợp) được thành lập nhằm giải quyết một vấn đề xã hội hoặc những thất bại của thị trường thông qua tiếp cận của kinh doanh nhằm tăng cường hiệu quả và tính bền vững với mục tiêu cao nhất là tạo được những lợi ích hoặc thay đổi cho xã hội.”

Tùy thuộc vào mỗi quốc gia, DNXH có thể tồn tại dưới nhiều hình thức pháp lý khác nhau; có thể là các tổ chức phi chính phủ, các tổ chức từ thiện cho tới các hợp tác xã hoặc các doanh nghiệp tư nhân.

Mục tiêu của DNXH:

DNXH áp dụng định hướng kinh doanh nhằm mục đích mang lại những tác động xã hội/môi trường.

- (i) Giải quyết các vấn đề xã hội và môi trường cụ thể.
- (ii) Giải quyết các thất bại thị trường và khoảng trống trong sự phát triển kinh tế xã hội mà doanh nghiệp truyền thống không thể làm được hoặc đang tiến hành không hiệu quả.
- (iii) Thực hiện các mô hình kinh doanh bền vững tạo lợi ích cho các cộng đồng thu nhập thấp hoặc những người nằm ở phần đáy dưới của kim tự tháp (BoP) tham gia vào chuỗi giá trị kinh doanh.

Điểm tương đồng là gì?

- * CSO và DNXH đều hướng tới việc đạt được một mục tiêu xã hội
- * CSO và DNXH đều tái đầu tư phần lớn lợi nhuận (CSO thường gọi đây là thặng dư) để dành cho lợi ích xã hội.

Điểm khác biệt là gì?

* Theo truyền thống, CSO tìm kiếm nguồn vốn phục vụ các sứ mệnh xã hội của họ thông qua các khoản tài trợ không hoàn lại và quyên góp.

* DNXH tạo nguồn vốn phục vụ cho các sứ mệnh xã hội của họ thông qua các hoạt động thương mại - bán sản phẩm và dịch vụ của họ cho các khách hàng.

Các hoạt động thương mại là gì?

Hoạt động thương mại là khi một khách hàng trả cho DNXH một khoản tiền để nhận được một sản phẩm hoặc dịch vụ - có thể là một cá nhân trả cho một chiếc áo sơ mi mà DNXH là bên bán lẻ hay là một bên thứ ba trả cho dịch vụ tư vấn của một DNXH để tư vấn cho người dân tại địa phương.

Tại sao đây là thời điểm tốt để chuyển đổi thành DNXH?

Năm 2010, Việt Nam chuyển thành một nước có thu nhập trung bình thấp; điều đó đồng nghĩa Việt Nam phải đối mặt với việc các nhà tài trợ quốc tế dần rút đi nguồn tài trợ của họ. Các CSO buộc phải hành động để đối phó với sự thiếu hụt các nguồn tài chính này. Sử dụng cách tiếp cận của kinh doanh là một phương cách để những tổ chức này trở nên độc lập với nguồn tài chính quốc tế.

Thêm vào đó, có phải là Việt Nam đã thật sự thoát khỏi các vấn đề xã hội không khi trở thành nước có thu nhập trung bình? Và việc làm từ thiện truyền thống có phải là nhân tố quyết định để giải quyết các vấn đề xã hội tại Việt Nam? Với việc sử dụng hướng tiếp cận kinh tế và áp dụng kinh doanh, các DNXH không chỉ giúp các tổ chức từ thiện tự lực về tài chính mà đồng thời còn có cơ hội để tạo nên những thay đổi có tính hệ thống để đạt được các mục tiêu xã hội và tạo nên các giá trị kinh tế để đóng góp cho xã hội.

Sự xuất hiện đầu tư xã hội

Ngày nay, chúng ta đang chứng kiến sự xuất hiện của các nguồn vốn đầu tư tác động xã hội ở khu vực và Đông Nam Á. Xã hội đang tìm kiếm nhiều cách để tạo nên một môi trường đầu tư xã hội bền vững hơn bằng cách đa dạng hóa các nguồn tài chính cho DNXH. Điều đó đồng nghĩa DNXH sẽ có cơ hội tiếp cận nhiều hơn nữa các nguồn vốn trong tương lai.

ĐIỀU GÌ CẦN THAY ĐỔI?

Trở thành một DNXH không có nghĩa là phải thay đổi đặc tính và giá trị của tổ chức. Bắt đầu một Doanh Nghiệp Xã Hội và không thay đổi Sứ mệnh xã hội của tổ chức là cách thực hiện Sứ mệnh xã hội theo cách bền vững.

Ví dụ, LEYF (xem trang 10 và 11) là một tổ chức từ thiện tồn tại nhằm cung cấp dịch vụ chăm sóc trẻ em chất lượng cao, được thành lập dựa trên niềm tin rằng tất cả mọi trẻ em đều xứng đáng có một khởi đầu tốt nhất trong cuộc sống.

Thay đổi ngôn ngữ:

Khách hàng

Như đã được nói đến ở phần trước, một điểm khác biệt thiết yếu giữa cách tiếp cận của một DNXH và một tổ chức từ thiện truyền thống là sự chuyển đổi từ nguồn tài trợ và quyền góp sang kinh doanh.

Một phần lớn của sự dịch chuyển đó là chuyển đổi từ việc làm hài lòng các nhà tài trợ sang làm hài lòng khách hàng. Trong một vài trường hợp, đây là một vấn đề thực tiễn nhưng trong một số trường hợp khác đây chỉ là vấn đề về ngôn ngữ.

Ví dụ, nếu như anh chị đang chuyển dịch từ việc nhận được một khoản hỗ trợ từ chính quyền địa phương sang việc hoàn thành một hợp đồng cho họ, nhà tài trợ và khách hàng của anh chị có thể là một nhưng mối tương quan của anh chị với họ sẽ đổi khác.

Lợi nhuận

Lợi nhuận được nhìn nhận là một vấn đề. Nó là vấn đề cho cả DNXH lẫn CSO. Nó là vấn đề đối với DNXH vì đôi khi việc tạo ra lợi nhuận là rất khó khăn. Nó là vấn đề với CSO vì nói chung CSO không thích sử dụng từ này.

DNXH là các công ty có lợi nhuận, cho dù đôi khi họ tự mô tả bản thân là phi lợi nhuận. DNXH có mục đích là tạo ra lợi nhuận thặng dư từ sản phẩm và dịch vụ của họ. CSO cũng vậy, nhưng trở thành DNXH tức là họ phải trở nên rõ ràng về điều này.

Văn hóa

Trở thành DNXH không có nghĩa là anh chị và các đồng nghiệp cần phải ngay lập tức ưu tiên lợi nhuận lên hàng đầu và ngừng quan tâm đến tác động xã hội của công việc của anh chị.

DNXH tập trung vào việc thực hiện sứ mệnh xã hội, nhưng họ làm điều đó thông qua kinh doanh.

Điều này có nghĩa là phải làm rõ anh chị bán gì và bán cho ai. DNXH phải bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Một sản phẩm không cần thiết phải là một lát bánh hay một chiếc áo phông - nó có thể là 12 tuần đào tạo về nhận thức về sức khoẻ tâm thần mà anh chị BÁN cho chính quyền sở tại.

Một nhân tố khác về văn hóa của DNXH là luôn luôn tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới.

- Có khách hàng mới nào có thể sẽ mua sản phẩm hay dịch vụ hiện thời của anh chị không?
- Có sản phẩm hay dịch vụ mới nào anh chị có thể mang tới cho khách hàng hiện tại hay các khách hàng trong tương lai khác không?

Điều này không hoàn toàn khác với một tổ chức từ thiện đang xin nguồn tài trợ hoặc đang tổ chức một chương trình kêu gọi nguồn vốn cho một dự án mới. Điểm khác biệt là điểm khởi đầu của anh chị là thị trường. Mục đích là để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mà có người muốn mua, và điều này giúp anh chị đạt được Sứ mệnh xã hội của anh chị.

Hoạt động

Sẽ là điều hiển nhiên nếu DNXH là những doanh nghiệp đang kinh doanh sản phẩm dịch vụ. Nhưng điều đó có thể là trở ngại nếu anh chị đang cố gắng chuyển đổi từ CSO sang DNXH.

Khi chuyển đổi, anh chị có thể chia các hoạt động mà tổ chức từ thiện của anh chị đang thực hiện thành 3 nhóm:

1. Hoạt động đã và đang tạo ra thu nhập và có thể dễ dàng chuyển thành sản phẩm hoặc dịch vụ của DNXH.
2. Hoạt động sẽ có khách hàng (hoặc có khách hàng tiềm năng) và có tiềm năng trở thành sản phẩm hoặc dịch vụ của DNXH.
3. Hoạt động mà không phải là sản phẩm hoặc dịch vụ vì hoặc không ai muốn trả cho chúng - hoặc không có đủ người muốn trả cho chúng để có thể bù đắp cho chi phí cung cấp.

Một DNXH không thể cung cấp một hoạt động tạo lỗ trừ khi các hoạt động khác có lãi đủ để chi trả cho nó. Đây thường được gọi là trợ cấp chéo. Anh chị có thể bán sản phẩm và dịch vụ tạo nên tác động xã hội thấp để chi trả cho các dịch vụ có tác động xã hội cao hơn mà anh chị muốn cung cấp nhưng lại khó để tìm ra nguồn vốn.

Điều quan trọng là phải rõ ràng về việc hoạt động nào thuộc loại nào. Một số phải tạo ra đủ lợi nhuận để trợ cấp cho những hoạt động khác, nếu không thì việc kinh doanh sẽ thất bại.

Tư duy thương mại

Phần lớn sản phẩm và dịch vụ mà anh chị cung cấp cần được chi trả bởi một ai đó - có thể là người tiêu dùng hoặc một tổ chức đại diện mua một dịch vụ cho họ. Sản phẩm hoặc dịch vụ không được chi trả cần phải được trợ cấp chéo (xem bên trên).

Điều này không có nghĩa là tổ chức của anh chị không thể cung cấp bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ không tính phí nào cho một số (hoặc tất cả) người sử dụng những doanh nghiệp của anh chị sẽ không nhận được bất kỳ nguồn thu nào để duy trì hoạt động, và điều này luôn luôn cần được ghi nhớ.

Tiếp nhận một tư duy mang tính thương mại không chỉ là về việc bán sản phẩm. Nó là việc bán sản phẩm sinh lợi nhuận - hoặc có lỗ nhưng anh chị hiểu biết về điều này và có nguồn ngân sách cho nó.

Một nhân tố của việc tư duy thương mại là nắm được chi phí của việc cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, nếu như anh chị đang điều hành một quán cà phê cộng đồng, chi phí cung cấp một cốc trà không chỉ bao gồm giá trị của túi trà và lượng đường sữa trong đó. Nó còn bao gồm cả một phần chi phí thuê mặt bằng, trả cho nhân viên (hoặc chi phí tình nguyện viên), tiền điện, bảo hiểm và các chi phí hoạt động khác.

Anh chị cần phải nắm được tất cả các chi phí liên quan trong việc điều hành kinh doanh để có thể làm rõ được bao nhiêu chén trà (miếng bánh, sandwich...) anh chị cần phải bán được và cần bao nhiêu khách hàng để việc kinh doanh là có lợi nhuận.

Một tư duy thương mại sẽ có thể tăng cường sứ mệnh xã hội của tổ chức. Ví dụ: một tổ chức từ thiện tồn tại với sứ mệnh tạo việc làm cho người khuyết tật. Thường thì rất nhiều CSO sẽ hoạt động theo cách tuyên truyền và vận động pháp

lí để thay đổi môi trường nhằm mục đích tạo nhiều việc làm cho người khuyết tật hơn. Nhưng rất nhiều tổ chức đã được thành lập như những doanh nghiệp để tạo việc làm cho người khuyết tật. Đó là sứ mệnh xã hội của họ.

Nghiên cứu trường hợp - Tổ chức London Early Years

Khi June O'Sullivan tham gia Cộng đồng Trẻ em Westminster vào năm 1996, đó là một tổ chức từ thiện truyền thống điều hành chín trường mẫu giáo nhỏ tại thị xã Westminster của London.

Được thành lập vào năm 1903, tổ chức từ thiện này đã có một lịch sử lâu dài trong việc mang tới cho trẻ em điểm khởi đầu tốt nhất trong cuộc sống và đội ngũ nhân viên cam kết cho các mục đích của tổ chức. Dưới chính quyền New Labour, với sự xuất hiện nhiều hơn các nguồn tài chính, tổ chức đã có thể tiếp cận các nguồn thu nhập mới nhưng vẫn phải phụ thuộc vào một khoản trợ cấp từ chính quyền địa phương để hỗ trợ hoạt động.

Khi O'Sullivan trở thành giám đốc điều hành vào năm 2005, bà quyết định rằng tổ chức phải trở thành một DNXH. Bà nói với Social Enterprise Live: “Tôi quyết tâm phải chuyển đổi tổ chức khỏi mô hình tổ chức từ thiện. Tôi không thích nó một chút nào. Tôi không hề muốn phá hủy những đặc tính và lịch sử tuyệt vời của tổ chức nhưng tôi không cảm thấy sẽ tiếp tục tồn tại nếu như còn tiếp tục dựa vào mô hình từ thiện.”

Thách thức nằm ở chỗ biến tổ chức từ một tổ chức từ thiện dựa vào nguồn tài trợ thành một doanh nghiệp bền vững trong lúc duy trì việc cung cấp một dịch vụ cho trẻ em và những phụ huynh không có khả năng chi trả.

Một phần của câu trả lời là sự mở rộng. Tổ chức từ thiện, đổi tên là London Early Years Foundation (LEYF) vào năm 2009, bắt đầu mở rộng hoạt động ra ngoài Westminster và thành lập các trường mẫu giáo tại các thị xã khác của và đạt kinh tế theo quy mô: “Mô hình kinh doanh của chúng tôi rất đơn giản: tăng cường năng suất, tăng cường doanh thu, giảm chi phí. Chỉ có thế, và đó là điều mà bạn cần phải làm.”

Ban đầu, rất nhiều nhân viên của LEYF lo rằng những thay đổi sẽ làm cho họ không thể cung cấp được dịch vụ cho những trẻ em nghèo nhất. Cần phải có một sự chuyển đổi trong tư duy và văn hóa để giúp cho nhân viên hiểu được hướng tiếp cận mới và lợi ích nó mang lại:

“Điều mà tôi phải giải thích cho họ là chúng tôi cần phải cân bằng mô hình kinh doanh sao cho chúng tôi có được một mức doanh số cũng như một thị trường hỗn hợp, và như thế chúng tôi sẽ mang lại đủ lợi nhuận để đem đến cho nhiều trẻ em hơn dịch vụ miễn phí.”

TÔI CẦN PHẢI LÀM GÌ ?

1. Hiểu rõ lý do tại sao bạn lại làm điều này

Những lý do không tốt:

- Bởi vì anh chị nghe nói rằng DNXH là một xu hướng mới.
- Bởi vì anh chị nghĩ rằng làm như vậy sẽ đơn giản hơn là tìm kiếm các nguồn tài trợ.
- Bởi vì anh chị đã thử tất cả các hướng khác và giờ không còn tiền nữa.
- Bởi vì một trong số thành viên quản trị rất hào hứng với DNXH và muốn chuyển đổi.

Những lý do tốt:

- Anh chị muốn tổ chức của mình bền vững hơn.
- Anh chị muốn thành công của mình phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ - và số lượng người muốn mua chúng.
- Anh chị muốn có đủ tiền để đầu tư vào tổ chức và phát triển tác động xã hội của nó, vì anh chị tin tưởng vào điều này.

2. Bàn bạc với các bên liên quan

Các thành viên hội đồng trung tâm - có thể là những người đầu tiên cần được khẳng định là việc chuyển đổi sang mô hình DNXH sẽ không làm cho tổ chức đánh mất giá trị và đặc tính của mình. Một khi họ đã ủng hộ ý tưởng này, họ sẽ cần phải được khẳng định là mô hình DNXH mà anh chị đang đề nghị theo đuổi sẽ hoạt động được. Điều này cần tới một kế hoạch kinh doanh. Nhưng anh chị có thể sẽ không muốn cuộc trao đổi đầu tiên với các thành viên hội đồng trung tâm là buổi anh chị vạch ra một kế hoạch kinh doanh hoàn thiện và làm thay đổi hoàn toàn các hoạt động của tổ chức.

Anh chị nên giới thiệu ý tưởng chuyển đổi như một phần trong bài phát biểu thường kì về các kế hoạch trung và dài hạn. Và điều quan trọng phải nhớ là ý tưởng về một DNXH có thể làm cho nhiều người e ngại. Nếu như anh chị thay đổi, hãy nhớ lại cảm xúc khi mà nó mới chỉ là một ý tưởng đáng sợ (nhưng rất phấn khích) này ra trong đầu. Điều gì đã làm anh chị hiểu được nó và có được tầm nhìn cho tương lai?

Thành viên/người sử dụng dịch vụ - Nếu như anh chị là một tổ chức cung cấp dịch vụ miễn phí hoặc được hỗ trợ cho thành viên hay người sử dụng dịch vụ, anh chị có thể lựa chọn việc bàn bạc về việc chuyển đổi sang DNXH có ý nghĩa như thế nào đối với họ, và chia sẻ bất kỳ ý tưởng nào họ có về việc thực tế hoạt động của nó. Nhắc lại một lần nữa, ý tưởng này có thể rất mới mẻ và đáng e ngại đối với họ. Anh chị cần có những bàn bạc và cân nhắc về ý tưởng đó trước khi đưa ra đề nghị chính thức.

Các khách hàng tiềm năng - có thể bao gồm thành viên/người sử dụng dịch vụ và những nhà tài trợ trong những thảo luận định hướng về tương lai. Sau cùng, anh chị cần phải tìm hiểu xem có ai sẽ muốn bỏ tiền cho sản phẩm nếu anh chị bán chúng.

3. Quyết định cơ cấu tổ chức và mô hình kinh doanh

4. Mảng kinh doanh của anh chị cần phải trả lời những câu hỏi lớn sau:

- Tầm nhìn của DNXH là gì: Tham vọng của anh chị là gì? Trong một tương lai lí tưởng, thế giới sẽ thay đổi thế nào bởi những thành tựu từ hoạt động kinh doanh của DNXH?
- Sứ mệnh của DNXH là gì: DNXH sẽ làm gì để đạt được tầm nhìn trên?
- Mục tiêu của DNXH là gì: Các mục tiêu để sứ mệnh nói trên sẽ trở thành hiện thực
- Những hoạt động cụ thể nào anh chị cần phải tiến hành và khung thời gian
- Khách hàng của DNXH là ai?
- Những nguồn lực cần có để bắt đầu DNXH?
- Tổ chức sẽ đầu tư bao nhiêu cho mô hình kinh doanh mới này?
- Tổ chức sẽ đầu tư từ tiền tài trợ hay sẽ tìm kiếm từ các nguồn vốn bên ngoài.

Tài liệu này được xây dựng dựa trên tài liệu các câu hỏi thường gặp của Social Enterprise UK. Một vài chi tiết đã được chỉnh sửa để phù hợp với bối cảnh của Việt Nam.

Về Social Enterprise UK

Social Enterprise UK là tổ chức thuộc chính phủ Anh về DNXH. Tổ chức này đại diện cho các thành viên của tổ chức hỗ trợ cho sự phát triển của phong trào Doanh Nghiệp Xã Hội.

Về CSIP

Trung tâm hỗ trợ Sáng kiến Phục vụ cộng đồng (CSIP) thành lập năm 2008 với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam. CSIP hỗ trợ và đầu tư trực tiếp cho doanh nghiệp xã hội tại các giai đoạn phát triển quan trọng và hợp tác, liên kết với các bên liên quan nhằm tạo dựng môi trường phát triển thuận lợi cho DNXH. Từ 2009 – 2013, CSIP cùng các đối tác đã hỗ trợ 52 doanh nghiệp xã hội đang triển khai những giải pháp sáng tạo cho các vấn đề xã hội, góp phần phát triển cộng đồng hiệu quả, bền vững. Website <http://csip.vn>