

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN DOANH NGHIỆP XÃ HỘI - KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ KHUYẾN NGHỊ CHÍNH SÁCH CHO VIỆT NAM**Phạm Vũ Thắng*, Cao Tú Oanh******Tóm tắt**

Doanh nghiệp xã hội (DNXH) có vai trò quan trọng vào giải quyết những vấn đề xã hội như tạo công ăn việc làm cho người lao động khuyết tật và phụ nữ nông thôn, giải quyết vấn đề môi trường, v.v... Phát triển DNXH ở Việt Nam đang gặp nhiều những khó khăn cả về nhận thức và chính sách hỗ trợ của Nhà nước. Bài viết này tập trung xây dựng một mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến doanh nghiệp trên cơ sở từ việc tổng quan các nghiên cứu đã được thực hiện trên thế giới, từ đó phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến phát triển DNXH từ các trường hợp doanh nghiệp điển hình và đề xuất một số chính sách để phát triển doanh nghiệp xã hội ở Việt Nam.

Từ khóa: Chính sách, doanh nghiệp xã hội, mô hình, yếu tố ảnh hưởng.

1. Giới thiệu

Ngày nay, sự thừa nhận doanh nghiệp xã hội (DNXH) đang trở nên phổ biến ở nhiều nước. Các DNXH trên thế giới đang thể hiện rõ vai trò trong việc thúc đẩy nền kinh tế đồng thời giải quyết nhiều vấn đề xã hội liên quan đến việc làm, tạo cơ hội cho người khuyết tật, người nghèo, những đối tượng bị xã hội kỳ thị, xa lánh, bảo vệ quyền lợi của trẻ em và phụ nữ. Nhiều mô hình DNXH thành công trên thế giới và được đánh giá là mang lại lợi ích, làm thay đổi xã hội như: Ngân hàng Grameen (Bangladesh); dự án nước sạch do công ty Hemispheres; Kozama (Kenya), TOMS shoes tặng giày cho trẻ em châu Phi, Oneworld Health, v.v..

Ở Việt Nam, số doanh nghiệp xã hội chưa nhiều, nhưng đang có sự vươn lên mạnh mẽ trong những năm gần đây. Bên cạnh đó, số lượng các tổ chức có tiềm năng để trở thành DNXH ở Việt Nam hiện lên tới 25.600 tổ chức các loại (CSIP, 2012). Để có thể khai thác tiềm năng và định hướng nhiều doanh nghiệp, tổ chức đi theo mô hình DNXH, cần có những

nghiên cứu chuyên sâu phân tích, tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến DNXH, từ đó xây dựng một hệ thống sinh thái hỗ trợ và tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững của DNXH. Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn và những khoảng trống trong nghiên cứu tại Việt Nam về lĩnh vực nghiên cứu DNXH, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu với mục tiêu xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến DNXH. Trên cơ sở lý thuyết này, một số trường hợp DNXH được phân tích để minh chứng cho sự cần thiết của các yếu tố trong việc tạo nên thành công cho DNXH. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị để tích hợp các nguồn lực và thành phần của xã hội tham gia vào việc tạo ra môi trường vi mô và vĩ mô cho sự phát triển DNXH ở Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến DNXH

Chính vai trò của DNXH và sự công nhận của xã hội đối với DNXH, hơn bao giờ hết những bài học thành công từ các mô hình DNXH đã được tìm hiểu, nghiên cứu, phân tích và đúc rút ra những nhóm yếu tố chính cho các DNXH. Mức độ quan trọng của các yếu tố thành công lại khác nhau phụ thuộc vào sự ảnh hưởng mạnh mẽ từ môi trường bên ngoài cả vĩ mô và vi mô (Wronka, 2009 và 2013).

Tổng hợp từ nhiều nghiên cứu cho thấy tám yếu tố quan trọng và phổ biến nhất đối với thành công của các doanh nghiệp xã hội đó là: (1) lãnh đạo, (2) quan hệ đối tác (3) tập trung theo đuổi mục đích xã hội và kinh doanh của doanh nghiệp, (4) tính hấp dẫn và rõ ràng của khái niệm sáng tạo, (5) lập kế hoạch kinh doanh và tiếp thị, (6) quản lý lợi ích ngắn hạn và dài hạn, (7) sự tham gia của cộng đồng địa phương, (8) quản lý rủi ro (Sharir và Lerner, 2006; Boyer, Creech và Paas, 2008; Domenico, Haugh và Tracey, 2010; Mason, 2012). Jonathan và cộng

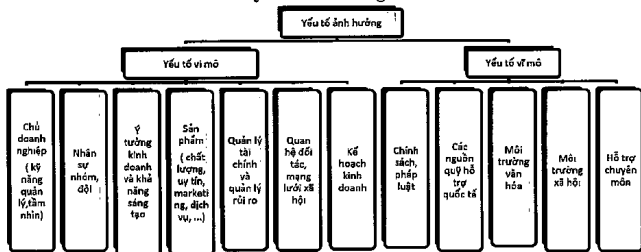
* Phạm Vũ Thắng, Tiến sĩ, Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế phát triển (CEDS), Trường Đại học Kinh tế, Đại học quốc gia Hà Nội.

** Cao Tú Oanh, Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế phát triển (CEDS), Trường Đại học Kinh tế, Đại học quốc gia Hà Nội.

sự (2010) phân tích các trường hợp điển hình và rút ra các nhóm yếu tố tác động đến thành công của DNXXH gồm: các tác nhân môi trường bên ngoài và động lực nội bộ. Môi trường bên ngoài gồm chính sách công, sự tác động của bối cảnh xã hội và kinh tế. Nguồn lực nội bộ được đề cập ở đây theo 4 góc độ: những bên liên quan; quy trình nội bộ; sự học hỏi và tăng trưởng; và quan điểm về tài chính và nguồn lực. Theo Christine (2012), các yếu tố như động cơ và mục tiêu, yếu tố đầu vào các bên liên quan và mạng lưới liên hiệp tổ chức có vai trò quan trọng trong việc tạo dòng chảy các nguồn lực để hỗ trợ các DNXXH. Nghiên cứu này phát triển mô hình hệ thống, trong đó nhấn mạnh sự tương tác giữa các tổ

chức trong hệ thống và sự hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư nhân. Tổ chức phi Chính phủ, cơ quan Chính phủ, các tổ chức và các cơ quan viện trợ đa phương đóng vai trò quan trọng. Ngoài đầu vào hữu hình như tài chính, thiết bị và nhà máy cần kết hợp với các nguồn lực vô hình, đặc biệt là trong việc tiếp cận thông tin, kỹ thuật và quản trị tri thức, giáo dục và đào tạo. Các yếu tố này giúp DNXXH thiết lập quan điểm chiến lược về nhu cầu tương lai của thị trường, quản lý tổ chức và đổi mới công nghệ. Tổng hợp từ góc nhìn của nhiều nghiên cứu, nhóm tác giả tiến tới mô hình hóa các yếu tố theo hai nhóm yếu tố vĩ mô và yếu tố vi mô như sau:

Hình 1: Các yếu tố ảnh hưởng đến DNXXH



Nguồn: Tác giả

2.1. Yếu tố chủ doanh nghiệp - Doanh nhân xã hội:

Khả năng và tính cách của doanh nhân xã hội được cho là một yếu tố quan trọng. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, người đứng đầu DNXXH cần có các đặc điểm như nỗ lực tìm kiếm cách thức mới để cung cấp dịch vụ, tạo ra giá trị cho các dịch vụ hiện tại của mình và phải chịu rủi ro cho các đặc điểm tương tự mục tiêu của doanh nghiệp (Brinckerhoff, 1999). Hơn nữa, kinh doanh thành công cũng dựa trên nhận thức xã hội của doanh nghiệp và khả năng đưa ra các giải pháp để đối phó với các vấn đề phức tạp (Greenberg và Sexton, 1983; Baron, 2000). Tóm lại, những đặc điểm quan trọng nhất của các doanh nhân xã hội là lòng can đảm, độ bền bỉ và sự sẵn sàng

chấp nhận rủi ro để hạn chế những tác động khi đối mặt với trở ngại và thất bại đồng thời tạo cảm hứng cho người chủ doanh nghiệp trong quá trình thay đổi xã hội, dẫn đến tạo ra nhiều giải pháp kinh doanh mới để thay đổi một phần thế giới (Hartigan và Billimoria, 2005).

2.2. Nguồn nhân lực

Badri và Davis (1995) đã nhấn mạnh vai trò của việc đào tạo nhân lực như một yếu tố then chốt của DNXXH. Các DNXXH thường sử dụng đối tượng lao động là người thuộc tầng lớp đáy của xã hội, người khuyết tật, những đối tượng dễ bị tổn thương như người nhiễm HIV, trẻ em, phụ nữ. Vì vậy, việc đào tạo, huấn luyện và xây dựng văn hóa đối với những người lao động này là rất cần thiết. Yếu tố nhân lực ở đây còn được đề cập

ở góc độ quản lý, các nhà nghiên cứu đánh giá quá trình làm việc nhóm của đội ngũ thành lập và quản lý là vô cùng quan trọng và nắm vai trò then chốt. Các DNXH thành công đều chú trọng đến việc xây dựng và củng cố nguồn nhân lực lãnh đạo.

2.3. *Tư tưởng kinh doanh, khả năng sáng tạo*

Các DNXH sử dụng các sáng kiến, mô hình kinh doanh đổi mới để giải quyết những vấn đề xã hội, tận dụng những nguồn lực nhân rồi để tạo ra giá trị và tác động xã hội. Ví dụ, SEKEM, một tổ chức Ai Cập, sử dụng phương pháp sinh học nông nghiệp để biến sa mạc thành đất màu mỡ và tinh chỉnh hoặc sản xuất thực phẩm sinh thái như dược phẩm và dệt may tự nhiên. Tổng công ty Hợp tác xã Mondragón đã thiết kế chế độ đặc biệt hợp tác giáo dục và lao động, tạo điều kiện giúp các nhân lực nhân rồi học thêm các kỹ năng và khuyến khích công nhân sáng tạo và có được công ăn việc làm (Mair và Schoen, 2005). Yếu tố thành công quan trọng cho các doanh nghiệp xã hội phải bao gồm chiến lược kích hoạt nguồn sáng tạo.

2.4. *Sản phẩm*

Kee (2009) đã khẳng định nếu không có chất lượng sản phẩm thì DNXH cũng không thể tồn tại được trong điều kiện kinh tế hiện nay. Nhiều sản phẩm của DNXH có lợi thế nhất định khi gắn với các vấn đề xã hội. Vì vậy, chú trọng vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm là chiến lược lâu dài để trụ vững được sự bền vững cho DNXH. Bên cạnh đó, tất cả các yếu tố của sản phẩm đều cần đáp ứng với nhu cầu của người tiêu dùng về mẫu mã, kiểu dáng, giá cả, bao bì, v.v.. (Leadbeater, 2007).

2.5. *Quản lý tài chính và quản lý rủi ro*

Theo quan điểm của Sharir và Lerner (2006), các DNXH phải có khả năng đạt được tự chủ tài chính để cung cấp các nguồn lực và theo đuổi mục tiêu của mình, đảm bảo tính liên tục và tính bền vững của doanh nghiệp. DNXH thành công không thể chỉ dựa vào tài trợ hoặc trợ cấp của chính phủ mà cần xác định rõ thị trường mục tiêu, để đáp ứng nhu cầu thị trường, ước tính nhu cầu của người tiêu dùng, quản lý chi phí và cơ cấu doanh thu (Yang và cộng sự, 2010). Alvord và cộng sự (2004) chỉ ra rằng các DNXH thành công tập trung vào việc thành lập giám sát chặt

chẽ, hệ thống đánh giá và thực hiện các đo lường hiệu suất. Weerawardena và Mort (2006) cũng ủng hộ các DNXH thực hiện quản lý rủi ro. Vì vậy, nghiên cứu này cho thấy rằng, hoạt động tài chính và quản lý rủi ro nên được coi là yếu tố rất quan trọng để đảm bảo rằng các DNXH có thể tự cung tự cấp và bền vững, quyết định sự thành công quan trọng của các DNXH.

2.6. *Quan hệ đối tác, mạng lưới quan hệ*

Terziowski, Soahl và Samson (1996) nhận thấy liên minh với bên ngoài, và chiến lược với các nhà cung cấp là những yếu tố quyết định thành công của một DNXH. Hơn nữa, DNXH có thể học các kỹ năng quan trọng và đạt được kiến thức trực tiếp hay gián tiếp. Điều này giúp DNXH tránh được sự trùng lặp không cần thiết và lãng phí trong hoạt động sản xuất, có thể chia sẻ nguồn lực sẵn có và các công nghệ để rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm, nhanh chóng đáp ứng nhu cầu thị trường. Ngoài ra, mạng lưới xã hội cũng làm tăng hiệu quả của việc xác định các nhu cầu xã hội và cơ hội thích hợp để phát triển kinh doanh (Shaw và Carter, 2007).

2.7. *Kế hoạch, mô hình kinh doanh*

Shore (2005) chỉ ra rằng một DNXH thành công là có thể tạo ra một mô hình kinh doanh hơn là dựa trên đóng góp từ thiện. Vì vậy, các DNXH cần một nhiệm vụ xã hội và mục tiêu trong kế hoạch của họ để phát triển kinh doanh. Các DNXH có thể tự chủ về tài chính bằng cách bán những sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu của thị trường tiêu dùng với một mô hình kinh doanh bền vững, tạo sự thống nhất trong vận hành doanh nghiệp (Seelos và Mair, 2005).

2.8. *Chính sách, pháp luật*

Chính phủ cần khai thác tốt loại hình DNXH để có thể dành nhiều nguồn lực hơn cho các công việc khác (Hartigan và Billimoria, 2005). Vì vậy, cần có công nhận sự hợp pháp đối với loại hình doanh nghiệp này. Đồng thời Chính phủ cũng cần hỗ trợ thông qua các chính sách, cung cấp các điều kiện cơ sở hạ tầng giúp DNXH có thuận lợi về mặt phát lý. Nghiên cứu của Roiiter và Vivas (2009) đã chỉ ra môi trường pháp lý đã cản trở sự phát triển của các doanh nghiệp xã hội ở Argentina. Nhiều quốc gia trên thế giới (ví dụ: Vương quốc Anh) chính thức công nhận DNXH

và tạo lập khung khổ pháp lý, ban hành các chính sách khuyến khích, hỗ trợ sự phát triển DNXH để khu vực này trợ giúp lại Nhà nước thực hiện có hiệu quả hơn các mục tiêu xã hội (CSIP, 2012).

2.9. Các nguồn quỹ hỗ trợ quốc tế

Bên cạnh việc chủ động nguồn vốn và quản lý tài chính hiệu quả, nhiều DNXH cũng có thuận lợi khi tiếp cận các nguồn vốn. Đây là một trong những nguồn tài trợ lớn, đảm bảo cho sự vận hành và hoạt động của các DNXH. Một số nguồn quỹ phổ biến cho DNXH như: Ashoka, The Skoll Foundation, the Schwab Foundation là 3 tổ chức phi Chính phủ thường xuyên phát hiện và hỗ trợ các DNXH về nguồn vốn (Roitter và Vivas, 2009).

2.10. Môi trường văn hóa, xã hội

Roitter và Vivas (2009) nhận định yếu tố quan trọng của môi trường văn hóa, xã hội đối với DNXH là nhận thức của xã hội về DNXH, sự hiện diện và phát triển của xã hội dân sự và các nhà hoạt động xã hội. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng nhấn mạnh tinh thần nghiệp chủ trong xã hội cùng với sự kết nối, tương đồng trong ngôn ngữ, tập quán, văn hóa giữa các khu vực cũng sẽ tạo điều kiện cho DNXH phát triển. Những thay đổi trong thói quen tiêu dùng bền vững, tiêu dùng xanh, tiêu dùng gắn với các vấn đề xã hội cũng được đánh giá có tác động tích cực đến đầu ra và lợi nhuận cho các DNXH (Kee, 2009).

2.11. Hỗ trợ chuyên môn

Hỗ trợ chuyên môn là yếu tố để DNXH mở rộng mô hình và phát triển. Ở Mỹ, hình thành một hệ thống sinh thái của các Viện Nghiên cứu, Quỹ tư nhân và các dịch vụ hỗ trợ DNXH (bao gồm những nghiên cứu chuyên sâu về quản lý phi lợi nhuận, cung cấp nền tảng cho những mô hình DNXH và giải pháp sáng tạo, kế hoạch kinh doanh cạnh tranh để khai thác chuyên môn và các nguồn lực). Các Viện, Trung tâm với những nghiên cứu về DNXH còn có vai trò tư vấn, định hướng DNXH trong các giai đoạn phát triển và tham gia vào quá trình tích lũy thử nghiệm của doanh nghiệp (Roitter và Vivas, 2009).

3. Phân tích yếu tố thành công của một số DNXH thành công trên thế giới

3.1. Hội Liên hiệp Bắc Harris (North Harris Trust)

Hội Liên hiệp Bắc Harris (Scotland, Anh) là một mô hình DNXH sáng tạo được thành lập bởi một cộng đồng dân cư nhằm giải quyết các vấn đề của địa phương và nâng cấp chất lượng sống. Hội được thành lập năm 2003 để thay mặt toàn bộ cộng đồng khu vực Bắc Harris mua lại và quản lý 55.000 mẫu đất ở Bắc Harris khi biết tìm khu vực này sẽ được rao bán vào năm 2002. Mục đích của Hội là cải thiện tình trạng giảm dân số kéo dài ở khu vực Bắc Harris thông qua các dự án cung cấp nhà ở giá thấp, các dự án năng lượng, kinh doanh, tái thiết nền kinh tế và tạo ra cơ hội việc làm để thu hút người trẻ địa phương ở lại làm việc và phát triển vùng. Hội Liên hiệp Bắc Harris là một tổ chức độc đáo có sự kết hợp giữa cộng đồng, khu vực tư nhân và mục tiêu bảo tồn thiên nhiên, đưa ra một cách tiếp cận mới đối với vấn đề quản lý tài nguyên thiên nhiên chung của cộng đồng.

Trong suốt 10 năm hoạt động, Hội đã cho thấy sự tăng trưởng tài chính liên tục, với nguồn thu đạt 288.000 bảng Anh trong năm 2008-2009. Mặc dù vẫn còn phụ thuộc vào những nguồn quỹ hỗ trợ cho những dự án mới, khoản ngân sách này hiện nay chỉ chiếm 22% trong tổng số doanh thu của Hội. Mỗi năm, Hội đều tạo ra một khoản thặng dư tài chính, với đỉnh điểm là 97.000 bảng Anh. Đây là một khoản lợi nhuận đáng kể, cho thấy sự phát triển bền vững và hiệu quả của Hội.

Sự thành lập và phát triển của Hội Liên hiệp Bắc Harris là kết quả của rất nhiều yếu tố, trong đó ban lãnh đạo, kế hoạch kinh doanh, môi trường xã hội và chính sách hỗ trợ thuận lợi là những nhân tố thành công chính.

Ban Lãnh đạo: là những người có kỹ năng kinh doanh, có sự cam kết cao, quyết đoán và gắn kết với cộng đồng. Ban Lãnh đạo gồm 13 người được chọn ra từ đại diện từ 18 khu dân cư trong khu vực và có quyền biểu quyết đối với mỗi vấn đề quan trọng của Hội. Điều này tạo ra tính dân chủ và gắn kết cao, tạo được niềm tin trong cộng đồng đối với các quyết định của Hội. Chỉ trong bốn tháng sau khi tin vùng Bắc Harris sẽ được giao bán, họ đã đưa ra được một kế hoạch kinh doanh và cam kết xin tài trợ để mua lại vùng

đất này. Và chỉ 11 tháng sau đó, họ đã thành lập một DNXXH để quản lý khối bất động sản này. Ban Lãnh đạo của Hội Bắc Harris luôn có một mục tiêu rõ ràng là tối đa hóa lợi nhuận và lợi ích từ khối tài sản này thông qua các ý tưởng và hình thức kinh doanh để tái thiết nền kinh tế của khu vực và tái đầu tư vào các dự án cộng đồng.

Kế hoạch kinh doanh: rõ ràng, nhanh nhạy và sáng suốt cũng đem lại cho Hội những cơ hội tạo ra nguồn thu nhập lớn và ổn định. Trong những năm đầu, Hội theo đuổi chiến lược “tăng trưởng hữu cơ” (organic growth). Theo đó, chỉ tập trung theo đuổi những dự án quy mô nhỏ để tạo ra nguồn thu mới bền vững hơn và những hoạt động đó phải tạo ra “lợi ích xã hội” cho cộng đồng. Khi doanh nghiệp phát triển hơn, Hội quyết định chuyển sang chiến lược “nước đôi” rõ ràng hơn: tối đa hóa doanh thu từ những hoạt động sử dụng đất đai và bắt đầu khai thác tiềm năng từ nguồn năng lượng tái chế, thông qua công ty con của mình. Lúc này, doanh nghiệp bắt đầu tiến hành những dự án với quy mô lớn hơn và đa dạng hơn, bao gồm: mở một trung tâm tái chế cộng đồng, phát triển việc xây dựng nhà giá thấp hợp tác với Herbrides Housing, đạt được hợp đồng quản lý một vùng đất bảo tồn với SNH, cùng với việc thành lập dịch vụ kiểm lâm. Mỗi dự án này đều đóng góp đáng kể cho mục đích xã hội của Hội, và mang lại nguồn thu nhập mới cùng việc nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên.

Ý tưởng kinh doanh và khả năng sáng tạo: thể hiện qua sự sẵn sàng thử sức với những lĩnh vực mới. Cuối năm 2004, Hội đã thành lập công ty TNHH Thương mại Harris để thực hiện những lĩnh vực kinh doanh mới (chủ yếu là các dự án năng lượng), nhằm vẫn giữ được tính chất từ thiện của Hội vừa tối thiểu hóa rủi ro cho Hội. Mục tiêu của hội là đa dạng hóa tối đa nguồn thu từ việc khai thác đất đai và tài sản thuộc sở hữu của Hội. Thông qua những nghiên cứu thực nghiệm từ những năm trước đó, Hội tập trung vào tám lĩnh vực chính: Trại nuôi cá voi, bất động sản, các dự án về năng lượng, cho thuê bất động sản, quản lý đất đai, phát triển các trang trại nhỏ, chăm sóc bầy hươu, và cho thuê đất.

Không chỉ thể hiện sự sáng tạo ở các hoạt động kinh doanh, Hội còn thể hiện sự sáng tạo ở các

hoạt động phát triển cộng đồng. Năm 2005, sau khi đã đạt được nguồn doanh thu đáng kể, Hội thành lập Quỹ Phát triển Cộng đồng nhằm giải ngân khoảng 10 nghìn bảng từ tiền tài trợ mỗi năm cho các cư dân địa phương để khuyến khích họ thành lập những doanh nghiệp nhỏ, những hoạt động phát triển cộng đồng. Tính đến nay, Hội đã hỗ trợ hơn 65.000 bảng cho các cá nhân/ tổ chức muốn thực hiện các hoạt động vì cộng đồng. Việc làm này, giúp tạo thêm nhiều việc làm, cải thiện kinh tế và nâng cao các hoạt động xã hội tại địa phương.

Khả năng quản lý tài chính và quản lý rủi ro: Ngay từ khi thành lập, Hội đã xác định phải tự đứng bằng đôi chân của mình và tập trung vào việc đạt được sự bền vững về tài chính. Khi tài chính bắt đầu vững mạnh, Hội đã dùng những khoản thặng dư như một đòn bẩy để thu hút nhiều dự án hỗ trợ hơn. Ước tính cứ mỗi một bảng được tạo ra từ các hoạt động kinh doanh, Hội thu hút được ba bảng từ bên ngoài để bắt đầu một hoạt động kinh doanh khác. Vào thời điểm khủng hoảng kinh tế 2008, chiến lược của Hội là “Cần trọng về tài chính”. Theo đó, Hội chủ trương không vay quá mức để theo đuổi những dự án lớn. Điều này là do sự nhận thức được rằng Hội đang phụ thuộc nhiều vào nguồn thu từ các dự án thủy sản, và vì vậy thị trường này sẽ dễ bị tổn thương bởi những cú shock tài chính. Tại thời điểm này, Hội quyết định tạo một khoản dự phòng khoảng 100 nghìn bảng để đề phòng đối với sự mất ổn định trong bất cứ nguồn thu chính nào của Hội.

Quan hệ đối tác và mạng lưới xã hội của Hội: Hội đã xây dựng một quan hệ với nhiều mạng lưới xã hội như Hiệp hội Di sản Thiên nhiên Scotland (SNH) và Hội John Muir. Trong đó, Hội John Muir đã hỗ trợ rất nhiều cho hội Bắc Harris về mặt tài chính, nhân lực để quản lý, phát triển và bảo tồn khu vực Bắc Harris. Năm 2004, Hội thành lập Friends of North Harris để thiết lập mối quan hệ dài hạn giữa những người bản địa và những người có quan tâm tới vùng Bắc Harris. Bằng cách trở thành “một người bạn của Bắc Harris”, phí hội viên (25 bảng/năm cho hội viên thường) mà mỗi người đóng góp sẽ được sử dụng để tạo nên những thay đổi cho vùng đất Harris thông qua các dự án của Hội.

Những ưu đãi dành cho hội viên bao gồm giấy chứng nhận, bản tin, thiệp giáng sinh và giá ưu đãi khi mua các sản phẩm của Hội. Đây là một cách làm sáng tạo, vừa huy động được sự tài trợ từ các cá nhân, vừa tạo ra mạng lưới gắn kết trong cộng đồng rộng lớn có chung mối quan tâm tới sự bảo tồn và phát triển của khu vực.

Chính sách và pháp luật: Chính phủ Anh cho phép sự sở hữu và quản lý đất đai đối với một tổ chức cộng đồng như Bắc Harris, thể hiện qua bộ luật cải cách đất Scotland. Bên cạnh đó, Hội còn tranh thủ sự hỗ trợ từ các dự án khuyến khích DNXH của Chính phủ để tạo nguồn lực phát triển các dự án kinh doanh và cộng đồng ở Bắc Harris.

Các nguồn hỗ trợ về cả tài chính và chuyên môn: Khoản tài trợ 2.2 triệu bảng được Ban Lãnh đạo huy động đã giúp Hội mua lại được toàn bộ khu vực Bắc Harris. Tiếp đó, các khoản tài trợ đáng kể từ Quỹ đất Scotland, Highlands and Islands Enterprise (HIE) Community Land Unit (gói hỗ trợ trong 3 năm đầu và sau này kéo dài thêm các năm tiếp theo) và các nguồn hỗ trợ khác đã giúp Hội thực hiện được những dự án kinh doanh và phát triển cộng đồng của mình. Bên cạnh đó, Công ty TNHH Phát triển Harris (một công ty phát triển cộng đồng) đã giúp đỡ rất nhiều cho Hội về mặt chuyên môn quản lý. Những tư vấn của HIE giúp nâng cao kiến thức và sự tự tin cho ban lãnh đạo cũng như thành viên của Hội.

Môi trường xã hội: có tác động rất tích cực tới hoạt động của Hội. Trước hết là sự đồng lòng của tất cả hơn 700 cư dân trong khu vực khi quyết định thành lập Hội như một DNXH. Đó còn là sự sẵn lòng hợp tác của những người chủ đất khi đã ưu tiên và đưa ra một mức giá phù hợp cho Hội. Quan trọng, những kinh nghiệm từ các cộng đồng trước đó như Hội Eigg, Knoydart, và Assynt là một nguồn động lực lớn cũng như bài học quý báu cho Hội. Có thể thấy, mỗi cá nhân, tổ chức và chính phủ trong xã hội đều có nhận thức đúng đắn về sự cần thiết của việc thành lập một DNXH của một cộng đồng dân cư đã tạo nên sự đồng thuận rất lớn.

Sự thành công của Hội Bắc Harris là kết quả của rất nhiều yếu tố, bao gồm cả vi mô và vĩ mô. Đối với một DNXH của một cộng đồng dân cư

còn non trẻ và phải quản lý một khối lượng lớn tài sản, sự kết hợp giữa các yếu tố nội lực và ngoại lực là điều rất cần thiết, tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển nhanh chóng và bền vững hơn.

3.2. Doanh nghiệp xã hội tái chế Eaglehawk

DNXH tái chế Eaglehawk (Eaglehawk) được thành lập bởi Công ty liên doanh Future Employment Opportunities (FEO) vào năm 1993 tại bang Victoria, Australia. Mô hình thành công của Eaglehawk sau này được Công ty nhân rộng thêm sáu doanh nghiệp tái chế khác ở các khu vực khác nhau trong Bang Victoria. Bài viết này sẽ phân tích mô hình của doanh nghiệp đầu tiên Eaglehawk như một mô hình kiểu mẫu thành công trong lĩnh vực tái chế, bảo vệ môi trường. Mục tiêu kép của Eaglehawk là tạo ra việc làm và kéo dài tuổi thọ của những bãi phế thải thông qua việc tái chế, góp phần bảo vệ môi trường. Những vật liệu tái chế này sẽ được bán cho người tiêu dùng, và các sản phẩm tái chế sẽ được bán tại các cửa hàng tái chế gần đó với mức giá rẻ. 80% thu nhập từ doanh nghiệp sẽ được dùng để chi trả lương, nhằm tạo ra thêm nhiều việc làm. Việc có thêm nhiều nhân viên đồng nghĩa sẽ có thêm nhiều vật phẩm được tái chế và bán lại, qua đó lại tăng thu nhập cho doanh nghiệp – tạo thành một vòng tuần hoàn.

Doanh thu trung bình hàng năm của Eaglehawk đạt 1,2 triệu đô la, với lợi nhuận ròng đạt trung bình 10.000 đô la. Hiện tại, Eaglehawk tạo ra việc làm cho khoảng 40 người trong tình trạng thất nghiệp và hầu hết trong số họ là thuộc nhóm những người yếu thế, tái chế được khoảng 13.000 tấn phế thải mỗi năm. Sự thành công về mặt tài chính và những tác động to lớn mà Eaglehawk đạt được là những những yếu tố chính sau:

Kế hoạch kinh doanh: Từ trước khi thành lập, công ty mẹ FEO đã tiến hành một nghiên cứu thực nghiệm để kiểm tra mức độ khả thi của dự án. Khảo sát cho thấy nguồn nguyên vật liệu tái chế dồi dào từ các bãi phế thải và nhu cầu lớn từ người tiêu dùng giúp Eaglehawk thiết lập một kế hoạch kinh doanh chắc chắn hơn. Khi thành lập và đi vào hoạt động, doanh nghiệp đã xác định phương hướng kinh doanh sẽ là một

DNXH tự chủ, nghĩa là mọi nguồn thu sẽ được tạo ra từ hoạt động thương mại thay vì các khoản tài trợ, đóng góp. Ba tiêu chí xác định hiệu quả hoạt động được doanh nghiệp đặt ra rõ ràng bao gồm: số người có việc làm, số tiền phế thải được tái chế, doanh thu thường niên để thuê thêm người thất nghiệp. Bằng cách tập trung vào doanh thu từ hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp đã có thể phát triển mạnh mẽ mà không phụ thuộc vào bất cứ nguồn tài chính trợ giúp nào.

Quản lý tài chính: Doanh thu được chia nhỏ thành rất nhiều hạng mục như thép, phế thải điện tử, nhựa, vv. Các nhân viên đều được biết về doanh thu cần đạt được với mỗi mục để đạt mục tiêu chung. Bởi vì 80% doanh thu sẽ được dành để trả lương cho nhân viên, mỗi nhân viên đều cảm thấy có trách nhiệm trong việc tăng doanh thu. Đây là một cách làm vừa tạo động lực cho nhân viên, vừa giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu tài chính đã đề ra.

Quản lý nhân sự: Tại Eaglehawk, các nhân viên luôn được tham gia bình đẳng vào quá trình hoạt động, lên kế hoạch kinh doanh của công ty. Những cuộc họp hàng tuần được tổ chức để nhân viên có thể nêu ý kiến và thảo luận về bất kỳ vấn đề nào, từ các ý tưởng tái chế mới, các vấn đề nhằm kiểm soát ngân sách hàng tuần, và các vấn đề về quản lý tổ chức. Cách làm này đã khuyến khích được sự gắn bó của các nhân viên trong hoạt động của doanh nghiệp.

Sản phẩm độc đáo và cạnh tranh: Yếu tố thu hút của sản phẩm không chỉ nằm ở sự sáng tạo qua việc tái chế, mà còn nằm ở mức giá cạnh tranh so với chất lượng của sản phẩm. Phương châm của Eaglehawk là không “tăng giá” của sản phẩm sau khi đã được tái chế. Sản phẩm được bán với giá đúng như giá trị của chúng trước khi được bảo dưỡng hay tái chế. Doanh nghiệp tin rằng các khách hàng mong muốn những sản phẩm cơ bản ở mức giá thấp nhất và chính khách hàng là người “gia tăng giá trị” của sản phẩm. Mức giá cạnh tranh này, do đó, đã đem lại doanh số bán hàng rất lớn cho Doanh nghiệp.

Quan hệ đối tác và mạng lưới, tổ chức trong xã hội: quan hệ của công ty mẹ FEO với chính quyền thành phố Bendigo cũng là một trong

những nhân tố thành công của Eaglehawk. Nếu như không có sự phê duyệt của hội đồng, các doanh nghiệp tái chế sẽ không thể hoạt động vì giấy phép hoạt động thường là một yếu tố then chốt để thành lập một doanh nghiệp tái chế. Quá trình làm việc và thuyết phục chính quyền địa phương về lợi ích của tái chế cộng đồng bao gồm giảm phế thải và tạo công ăn việc làm đã đóng góp không nhỏ vào thành công của doanh nghiệp.

Sự thành công của cả hai mô hình doanh nghiệp xã hội ở trên đều đạt được bởi rất nhiều yếu tố bao gồm cả vi mô và vĩ mô. Những yếu tố này đều có sự hỗ trợ, bổ sung cho nhau, giúp doanh nghiệp hình thành và phát triển bền vững.

4. Khuyến nghị chính sách về phát triển hiệu quả mô hình DNXH tại Việt Nam

DNXH ở Việt Nam đang trong giai đoạn đầu phát triển với một số các mô hình có những thành công nhất định như Mai Handicraft, nhà hàng KOTO, vv. Tuy nhiên, nhiều DNXH vẫn đang phải đối mặt với những thách thức từ cả nội lực và ngoại lực. Những chính sách hỗ trợ từ chính phủ để nâng cao năng lực cho DNXH và tạo ra một môi trường thuận lợi cho DNXH phát triển là rất cần thiết. Các khuyến nghị chính sách nhằm phát triển hiệu quả DNXH tại Việt Nam bao gồm các điểm chính sau:

Một là, tạo một khuôn khổ pháp lý cho DNXH. Luật Doanh nghiệp sửa đổi bổ sung năm 2014 đã đề xuất DNXH là một loại hình doanh nghiệp tại Việt Nam. Đây là một bước đi quan trọng, có tính chất mở đầu cho các chính sách hỗ trợ tiếp theo từ nhà nước cho DNXH. Tuy nhiên, việc quy định cụ thể về các tiêu chí xác định DNXH cần được thảo luận và làm rõ hơn, tránh gây hiểu lầm.

Hai là, tạo điều kiện cho DNXH tiếp cận với nguồn vốn. Điều này có thể thực hiện thông qua quỹ đầu tư trực tiếp của nhà nước, hoặc thông qua việc phát triển thị trường đầu tư tác động xã hội với các tổ chức đầu tư tác động trung gian. Ba là, mở rộng cơ hội cho DNXH tham gia phân phối dịch vụ công thông qua cơ chế đấu thầu các dịch vụ công, quan tâm hơn tới các giá trị xã hội mà các nhà đầu tư mang lại.

Bốn là, phổ biến về DNXH tới cộng đồng

thông qua giáo dục, truyền thông, chính sách nhằm tạo ra môi trường văn hóa, xã hội phù hợp.

Năm là, nâng cao kỹ năng, hỗ trợ chuyên môn cho DNXH thông qua các chương trình đào tạo, hoặc có thể thực hiện qua các tổ chức phi lợi nhuận, phi Chính phủ hỗ trợ DNXH.

Sáu là, tổ chức nhiều diễn đàn, mạng lưới để kết nối các DNXH với nhau, kết nối DNXH với các nhà đầu tư và nhà hoạch định chính sách, mở rộng mạng lưới hợp tác cho DNXH./

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alvord, S.H., Brown, L.D. và Letts, C.W. (2004). 'Social entrepreneurship and societal transformation', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 3, pp.262-282.
- Baron, R. (2000). 'Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory (EQ-i)', in Reuven, B. and Parker, J.D.A. (Eds.): *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Boyer D., Creech H., Paas L. (2008). *Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*, Report for SEED Initiative Research Programme, pp.115-139.
- Brinkerhoff, P.C. (1999). *Social Entrepreneurship*, John Wiley and Son, Inc., New York.
- C. H. Kee (2009). *Socially Responsible Consumption – the Future is Now*, Hong Kong Social Entrepreneur Forum, Issue 60, 2009.
- Christine Nielsen (2012). 'Networks for Social Enterprise: Applying a systems perspective to case studies in Latin America', *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -2, No.-6, November 2012.
- Coburn và Rijdsdijk (2010). Evaluating the success factors for establishing a thriving social enterprise in Scotland – Case studies to inform and inspire, Scottish Government Social Research, pp.69-79.
- Coy, S.P., Shipley, M.F., Omer, K. and Khan, R.N.A. (2007) 'Factors contributory to success: a study of Pakistan's small business owners', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 2, pp.181-198.
- CSIP, CIEM và BC (2012). *Doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam: Khái niệm, Bối cảnh và Chính sách*
- Daryl Poon (2011). 'The emergence and development of social enterprise sector', *Social Impact Research Experience Journal*, Wharton School, University of Pennsylvania
- Di Domenico, H., Haugh, H. và Tracey, P. (2010). 'Social bricolage: theorizing social value creation in social enterprise', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), pp.681-703.
- Emiriz, D.M. và Marentaki, C.A. (2012) 'Enhancement

of revenue management strategies through location-aware m-auctions for logistics services', *International Journal of Revenue Management*, Vol. 6, Nos. 1/2, pp.102-126.

■ Greenberg, D.B. và Sexton, D.L. (1988) 'An interactive model of new venture initiation', *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, No. 3, pp.1-7.

■ Hartigan, P. and Billimoria, J. (2005) *Social Entrepreneurship: An Overview*, Alliance, [online] <http://www.alliancemagazine.org/en/content/social-entrepreneurship-overview> (accessed 24 November 2010).

■ Haynie, M. và Shepherd, D.A. (2009) 'A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 3, pp.695-714.

■ *International Journal of Sociology and Social Policy*, (1/2), pp.66-83.

■ Jonathan Coburn, Rick Rijdsdijk (2010), *Evaluating the success factors for establishing a thriving social enterprise in Scotland*, Scottish Government Social Research

■ Leadbeater, C. 1997. *The rise of the social entrepreneur*: London: Demos

■ Mair, J. và Schoen, O. (2007) 'Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies, an explorative study. IESE Business School, Barcelona, Spain', *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, No. 1, pp.54-68.

■ Martyna Wronka (2013), 'Analyze the success of social enterprise – critical success factors perspective', *International conference*, 2013

■ Mawson, J. (2010). 'Social Enterprise, Strategic Networks and Regional Development'.

■ Roitter, M. & Vivas, A. 2009. "Argentina". *Social Enterprise A Global Comparison*. University Press of New England.

■ Seelos, C. và Mair, J. (2005) 'Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor', *Business Horizons*, Vol. 48, No. 3, pp.241-246.

■ Sharir, M. & Lerner, M. (2006). 'Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs'. *Journal of World Business*, 41(1), pp.6-20.

■ Shaw, E. và Carter, S.L. (2007) 'Social entrepreneurship: theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, No. 3, pp.418-434.

■ Sherman, D.A. (2006) *Social Entrepreneurship: Pattern-changing Entrepreneurs and the Scaling of Social Impact*, Working paper, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio.

■ Shore, B. (2005) *Three Keys to a Successful Social Enterprise*, Compass, Harvard Center for Public Leadership [online] <http://www.ksg.harvard.edu/leadership/compass/index.php?itemid=626> (accessed 9 October 2009)