



# MÔ HÌNH KINH DOANH CHO DOANH NGHIỆP XÃ HỘI



*Mặc dù vẫn là một khái niệm gây tranh cãi, không ai phủ nhận rằng Doanh nghiệp xã hội (DNXH) là câu chuyện làm doanh nghiệp và hướng tới giải quyết vấn đề xã hội. Hai nội dung này hài hòa lẫn nhau và cùng mang lại giá trị cho doanh nghiệp và cộng đồng. Dù vậy, là doanh nghiệp thông thường khởi nghiệp vốn đã vất vả tồn tại, là DNXH còn khó khăn gấp trăm lần vì bạn phải dung hòa lợi ích giữa các bên, nỗ lực để sống sót và bền vững đồng thời không quên đi những cam kết với cộng đồng.*

## ■ NGUYỄN ĐẶNG TUẤN MINH

Một trong những lý do quan trọng dẫn đến sự thất bại của nhiều DNXH là thiếu đi một mô hình kinh doanh bền vững cho dù khởi nguồn của đa số những doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực này đều xuất phát từ những mục tiêu tốt đẹp, vì cộng đồng và vì những nhóm thiểu số, gặp nhiều bất lợi trong xã hội. Làm thế nào để có những bước đi vững chắc trước khi quyết định làm DNXH mà cụ thể là mình sẽ kiếm tiền như thế nào, tác động đến ai? Làm thế nào để có bức tranh toàn cảnh về chính DNXH bạn đang xây dựng? Làm thế nào để nói chuyện với các nhà tài trợ, các quỹ một cách tự tin?

Một trong những câu trả lời chính là xây dựng một mô hình kinh doanh xã hội bền vững, điều cần thiết đầu tiên trước khi bắt đầu kinh doanh và vẽ lên giấy một cách rõ ràng thông qua mô hình kinh doanh canvas cho doanh nghiệp xã hội.

### PHẢI BẮT ĐẦU TỪ MÔ HÌNH KINH DOANH THÔNG THƯỜNG

Ra đời cách đây tám năm, mô hình kinh doanh canvas truyền cảm hứng cho nhiều thế hệ doanh nhân, doanh nghiệp vì sự đơn giản và trực quan của nó. Mô hình này chỉ ra những vấn đề quan trọng, trực tiếp liên quan đến hoạt động kinh doanh và giá trị mà doanh nghiệp mang lại. Với mô hình kinh doanh canvas, toàn bộ nhân viên của công ty và nhà đầu tư sẽ nắm được rất nhanh cách thức kinh doanh và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Một DNXH không thể sống hoàn toàn dựa vào tài trợ, DNXH cũng cần có kế hoạch kinh doanh rõ ràng dựa trên chín cấu phần chính sau đây:



**Tuyên bố giá trị:** Có thể coi là phần quan trọng nhất vì nó giúp bạn trả lời câu hỏi: bạn khác biệt gì với đối thủ cạnh tranh và khách hàng cảm nhận được giá trị gì từ những sản phẩm, dịch vụ bạn mang lại? Để kiểm định giá trị của mình, bạn có thể lựa chọn một trong số 11 tiêu chí sau đây: Tinh mới; Hiệu quả; Khả năng tùy biến; Giải quyết vấn đề; Thiết kế; Thương hiệu/Địa vị; Giá cả; Tiết kiệm chi phí; Giảm thiểu rủi ro; Khả năng tiếp cận; Tiện ích/Khả dụng.

**Phân khúc khách hàng:** bạn cần xác định rõ loại phân khúc khách hàng nào mà bạn đang nhắm tới: Thị trường đại trà; Thị trường khe; Thị trường phân khúc; Nền tảng đa diện (ví dụ Google cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin miễn phí cho mọi người dùng internet nhưng lại kiếm tiền từ các công ty, doanh nghiệp, tổ chức muốn quảng cáo để có thứ hạng tìm kiếm tốt trên Google). Đi kèm với việc xác định phân khúc, bạn nên trả lời câu hỏi mỗi phân khúc khách hàng đang có khoảng bao nhiêu khách hàng.

**Kênh tiếp cận khách hàng:** Có nhiều loại kênh khác nhau với chức năng khác nhau, vì vậy bạn cần chỉ rõ bạn đã, đang và sẽ dùng kênh nào để: Nâng cao nhận thức của khách hàng (ví dụ các kênh quảng cáo: facebook, qua nhóm khách hàng); Giúp khách hàng đánh giá giá trị (ví dụ: mời dùng thử trực tiếp); Cho phép khách hàng

mua (trực tuyến hay tại cửa hàng v..v); Mang giá trị đến cho khách hàng (thông qua các dịch vụ cung cấp, dịch vụ hỗ trợ v..v); Hỗ trợ sau bán hàng (dịch vụ hậu mãi). Khi xây dựng danh mục các kênh của mình bạn cần cân nhắc, đó là kênh bạn đang sở hữu hay đang hợp tác với người khác, đó là kênh bạn tiếp cận trực tiếp hay gián tiếp (thuê qua đối tác).

**Nguồn doanh thu:** là điều quan trọng tiếp theo bạn phải làm rõ để đảm bảo tính bền vững của mô hình kinh doanh. Với DNXH, ngoài nguồn doanh thu bán sản phẩm dịch vụ, doanh nghiệp còn có thể có nguồn tài trợ, hỗ trợ, đây cũng có thể là nguồn thu quan trọng của doanh nghiệp. Điều quan trọng là doanh nghiệp cần chỉ rõ, các nguồn doanh thu đó đến từ đâu, là bao nhiêu và chiếm tỉ trọng như thế nào trong từng doanh thu.

**Quan hệ khách hàng:** Đây là lúc DNXH chỉ rõ mình duy trì quan hệ với khách hàng như thế nào? Thông qua hỗ trợ trực tiếp cá nhân, hay hỗ trợ đặc biệt, để khách hàng tự phục vụ, dịch vụ tự động hóa, duy trì cộng đồng hay cùng nhau tạo ra giá trị mới.

**Hoạt động chính:** Bạn chỉ ra những hoạt động chính để vận hành mô hình kinh doanh của mình. Những tuyên bố giá trị của bạn, kênh để truyền tải giá trị, quan hệ khách hàng và những nhân tố thuộc dòng doanh thu đang tác động đến hoạt động chính của doanh nghiệp như thế nào.

**Nguồn lực chính:** Tài sản con người, giải pháp kỹ thuật, sở hữu trí tuệ, tài chính v..v đều là những nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp.

**Cấu trúc chi phí:** Sẽ là sai lầm nếu doanh nghiệp không chỉ ra được mình đang tốn chi phí cho những hoạt động, đầu vào gì để cả mô hình vận hành được.

**Đối tác chính:** Đây là lúc bạn chỉ ra đối tác chính cho mô hình kinh doanh của bạn, đó có thể là những cộng đồng, hiệp hội, nhà cung cấp v.v...

#### SỰ KHÁC BIỆT CỦA DOANH NGHIỆP XÃ HỘI

Với một doanh nghiệp thông thường, việc dùng lại ở 9 cấu phần là đủ để tạo một bức tranh đầy đủ về hoạt động kinh doanh của mình. Tuy vậy, để thuyết phục nhà tài trợ, nhà đầu tư và cộng đồng rằng bạn đang mang lại giá trị nhiều hơn giá trị vật chất, bạn cần phải đặc biệt lưu ý hai nội dung chính:



*Phân khúc khách hàng:* Bạn phải chỉ ra được: Bạn đang tạo ra giá trị cho ai? Ai là khách hàng quan trọng nhất của bạn. Đôi khi người mua hàng khác với người hưởng lợi trực tiếp từ sản phẩm dịch vụ của bạn, vì vậy, bạn cần chỉ rõ người mua hàng là ai? Có một số trường hợp người dùng, người mua là khác nhau.

Ví dụ: một đơn vị sản xuất cặp kiềng áo phao cứu nạn cho trẻ em nhằm giải quyết vấn đề trẻ em bị đuối nước trong mùa mưa lũ. Người hưởng lợi trực tiếp là trẻ em vùng lũ nhưng người trả tiền, người mua có thể là gia đình, có thể là các công ty, đơn vị tài trợ hoặc các tổ chức quốc tế cứu trợ trẻ em.

Ngoài ra bạn cũng cần chỉ ra ai là những bên liên quan đến những giá trị bạn mang lại.

*Tác động:* Chính là cấu phần thứ 10 trong mô hình kinh doanh. Bạn phải chỉ ra được, những khác biệt mà bạn tạo ra cho mọi người, cho xã hội, cho môi

trường. Tác động bạn tạo ra trong nội bộ như thế nào, tác động hướng vào người dùng là gì, tác động mà người tài trợ mong đợi và tác động mà các bên liên quan quan tâm là gì. Mặc dù tác động là khó đo lường, bạn cần suy nghĩ đến những chỉ số đo lường sự thay đổi, hãy đặt cho mình câu hỏi: tại sao bạn biết có sự thay đổi và bạn đo lường sự thay đổi đó như thế nào. Để làm được điều này bạn nên xuất phát từ mục tiêu ban đầu, bạn định thay đổi điều gì? Và ai là nhân vật trung tâm trong câu chuyện thay đổi của bạn.

Vì DNXH có nhiều đối tượng để hưởng tới, việc có một mô hình kinh doanh tốt sẽ giúp bạn truyền thông nhanh chóng và hiệu quả đến những bên liên quan trong câu chuyện kinh doanh của bạn. Một nhà đầu tư hay nhà tài trợ, nhân viên trong chính công ty bạn và những đối tác đều có thể hình dung cụ thể bạn đang làm gì. Với một mô hình kinh doanh được vẽ ra, chính

bạn sẽ nhìn thấy được những điểm yếu trong mô hình kinh doanh của mình. Với những doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực này, bạn hãy nhớ ba nhân tố: Tuyên bố giá trị, Phân khúc khách hàng, Dòng doanh thu là những điều đầu tiên bạn nên nghĩ đến và hoàn thiện trước khi hiểu và viết lên các cấu phần còn lại.

Cuối cùng, để mô hình kinh doanh ra đời một cách hiệu quả, việc tham gia của lãnh đạo và quản lý cấp cao, cấp trung của doanh nghiệp là quan trọng nhất. Nó không nên là sản phẩm duy nhất của nhà quản lý vì như vậy nó sẽ mất đi tính toàn diện của một mô hình kinh doanh của cả một tổ chức và thiếu sự tham gia của các phòng ban có liên quan, mô hình kinh doanh khó có thể đi vào đời sống của doanh nghiệp như một tâm nhìn chung và khó có thể được thay đổi thường xuyên theo thực tế kinh doanh.