



Tích hợp vào hoạt động của doanh nghiệp – BƯỚC 1



BƯỚC 1: Xây dựng tư duy “Dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định”

Ngay khi bạn xác định được loại kết quả SDG mà mình muốn đạt được thì sai lầm phổ biến mà bạn có thể mắc phải là chuyển ngay sang chỉ số – bạn hỏi chúng tôi có thể thu thập dữ liệu nào? Thay vì làm như vậy, trước tiên bạn nên đảm bảo nhóm doanh nghiệp của mình có tư duy phù hợp đối với vấn đề đo lường và quản lý tác động – đặc biệt là tư duy “dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định”. Bạn nên sắp xếp nhóm của mình dựa trên 5 nguyên tắc chỉ đạo nhằm xây dựng tư duy dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định.

NGUYÊN TẮC 1: Chúng ta sẽ điều chỉnh các quy trình đo lường tác động cho phù hợp với các quyết định có thể thực hiện.

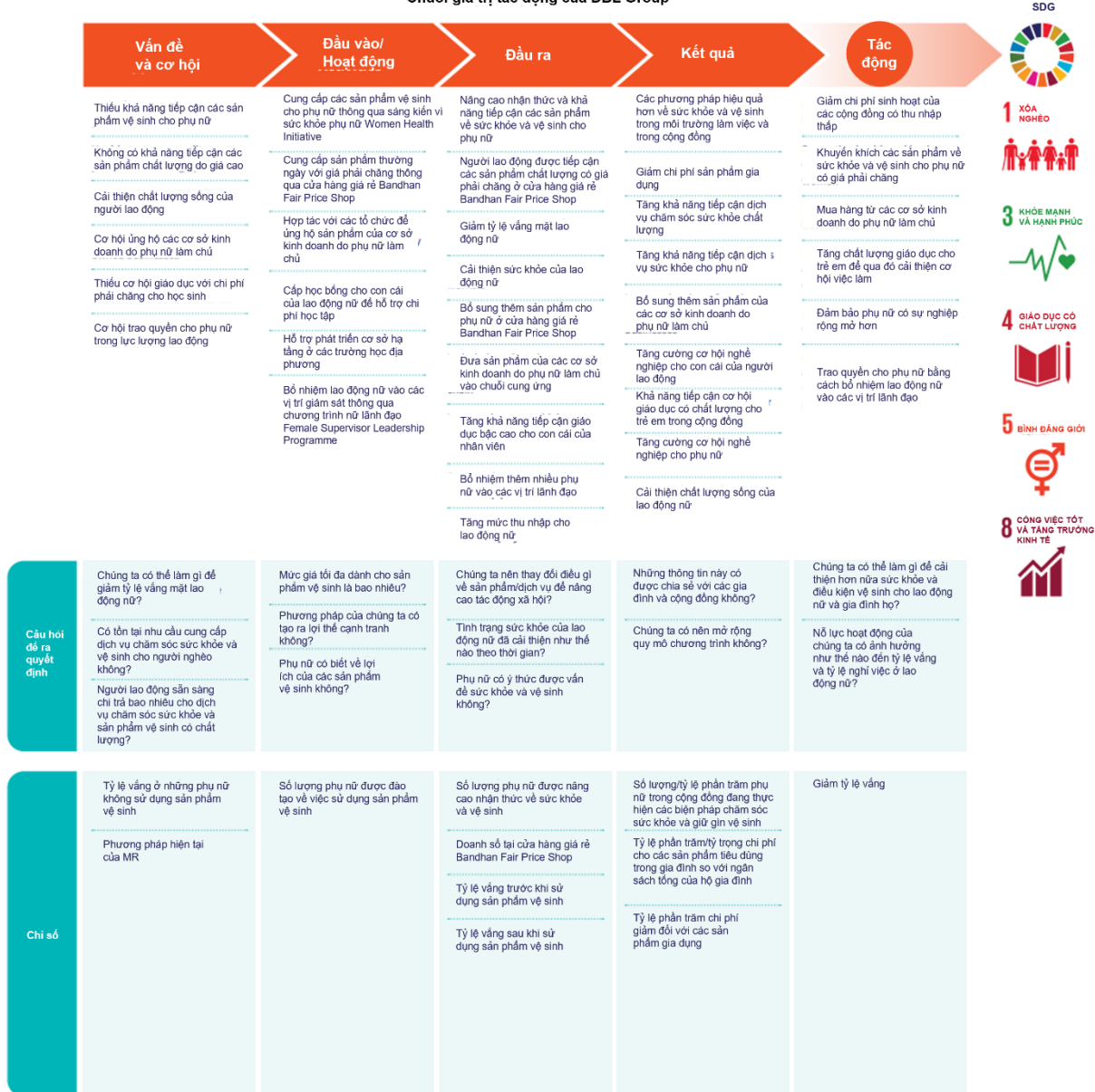
Một trong những mục đích cốt lõi của Tiêu chuẩn tác động SDG là tạo ra **thông tin tác động có thể thực hiện, đáng tin cậy và tin tưởng cung cấp thông tin để đưa ra quyết định** nhằm tối ưu hóa các khoản đóng góp vào SDG. Nói cách khác, đo lường tác động là phương thức cải thiện việc ra quyết định. Dữ liệu mà bạn thu thập phải hỗ trợ cho mục đích này.

Điều này có vẻ là hiển nhiên vì một doanh nghiệp không nên dành các nguồn lực giá trị để thu thập dữ liệu nếu không mang lại mục đích nào. Tuy nhiên, nếu bạn đã và đang thu thập dữ liệu, bạn có thể thấy mình đã làm vậy – bạn theo dõi dữ liệu không đặc biệt liên quan đến các quyết định bạn cần đưa ra về doanh nghiệp và tác động của nó đối với SDG. Nhiều doanh nghiệp cũng gặp hoàn cảnh này. Và thật không may, tình trạng *nhà cấp vốn* hay nhà đầu tư yêu cầu doanh nghiệp thu thập dữ liệu không liên quan gì đến việc ra quyết định lại khá phổ biến.

Vì vậy, nguyên tắc đầu tiên là đảm bảo doanh nghiệp của bạn xây dựng nền văn hóa nơi mọi thành viên trong nhóm đều hỏi: “Chúng ta cần đưa ra những quyết định nào quan trọng nhất để cải thiện các kết quả SDG của mình?” Và “Dữ liệu nào hữu ích nhất khi đánh giá các tùy chọn và đưa ra những quyết định ngắn hạn cũng như dài hạn đó?”

VÍ DỤ: [Sau đây là ví dụ](#) về một doanh nghiệp có tên là tập đoàn DBL ở Bangladesh đã nêu rõ các câu hỏi về việc ra quyết định quan trọng nhất dọc chuỗi giá trị. Bắt đầu bằng các câu hỏi ra quyết định đã giúp họ ưu tiên các chỉ số cung cấp thông tin để đưa ra những quyết định đó.

Chuỗi giá trị tác động của DBL Group



VÍ DỤ: Sau đây là ví dụ khác về [Remote Survey Toolkit](#) của 60 Decibel. Bộ công cụ này cho biết các loại dữ liệu có thể cần thiết để bạn đưa ra các quyết định khác nhau liên quan đến trải nghiệm của khách hàng. Ví dụ, nếu bạn cố gắng quyết định xem có nên điều chỉnh sản phẩm hay không, bạn sẽ đặt câu hỏi cho khách hàng về giá trị mà họ nhận được từ sản phẩm hiện tại và mức độ hài lòng của họ.

Sử dụng những câu hỏi này để ra quyết định dựa trên dữ liệu

> Bộ câu hỏi có liên hệ trực tiếp đến một hành động mục tiêu và giúp các công ty đưa ra quyết định hiệu quả hơn, sáng suốt hơn.

> Bộ câu hỏi này góp phần đem lại kết quả tốt hơn cho khách hàng, cả về sự hài lòng và mức độ gắn kết của khách hàng lẫn tác động xã hội.

Dữ liệu cần có để ra quyết định sáng suốt hơn:

Bộ câu hỏi:	Tuyên bố giá trị	Sự hài lòng của khách hàng	Ý nghĩa	Tình trạng nghèo	Hình mẫu khách hàng
Sửa đổi thiết kế của sản phẩm/dịch vụ để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng	●	●			
Điều chỉnh thông điệp tiếp thị để đưa ra tuyên bố giá trị phù hợp nhất với khách hàng	●		●		
Thực hiện những thay đổi đem lại kết quả nhanh chóng để cải thiện sự hài lòng của khách hàng		●			
Cung cấp cho nhà quyền góp/nhà đầu tư những dữ liệu thực tế về tác động; tiếp cận thêm nguồn tài trợ			●	●	
Tìm cách tiếp cận thêm nhiều khách hàng có thu nhập thấp	●			●	
Xác định khách hàng mục tiêu hiệu quả hơn theo các phương diện về thái độ khách hàng					●

Hành động mục tiêu:

NGUYÊN TẮC 2: Chúng ta sẽ điều chỉnh chất lượng dữ liệu cho phù hợp với tầm quan trọng của quyết định.

Ngoài việc xác định xem cần thu thập loại dữ liệu nào, bạn cũng cần xác định mức chất lượng phù hợp của dữ liệu đó. Mức quan tâm và chất lượng mà bạn đảm bảo khi thu thập dữ liệu phải phù hợp với **tầm quan trọng** của quyết định mà bạn đưa ra khi sử dụng dữ liệu đó.

VÍ DỤ: Sau đây là ví dụ so sánh chất lượng dữ liệu với việc đưa ra quyết định từ [Maximise Your Impact: A Guide for Social Entrepreneurs](#).

CHẤT LƯỢNG DỮ LIỆU VÀ CÁCH RA QUYẾT ĐỊNH

LOẠI QUYẾT ĐỊNH	NGUY CƠ TỔN CHI PHÍ HOẶC GÂY HẬU QUẢ NẾU QUYẾT ĐỊNH SAI	TẦN SUẤT RA QUYẾT ĐỊNH	CHẤT LƯỢNG DỮ LIỆU CẦN ĐẠT ĐƯỢC	TÍNH CẦN THIẾT XÁC MINH CỦA ĐƠN VỊ ĐỘC LẬP
Mang tính chiến lược	Cao	Hàng năm	Cao	Cao
Thay đổi lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ	Trung bình	Hàng quý	Trung bình	Trung bình
Điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ, cách thức cung cấp và đối tượng cung cấp	Thấp	Bất cứ khi nào có thể	Thấp	Thấp

Như bạn có thể thấy, loại quyết định mà bạn đưa ra với dữ liệu, hậu quả nếu quyết định đó sai lầm, và tần suất quyết định đều có ý nghĩa đối với chất lượng dữ liệu và sự đảm bảo cần thiết để đưa ra quyết định. Một số quyết định, chẳng hạn như sửa đổi sản phẩm và dịch vụ, cần được đưa ra bất cứ khi nào có thể. Không cần mất thời gian để đảm bảo riêng cho các loại lựa chọn này. Các quyết định khác, chẳng hạn như thay đổi một chiến lược lớn, chiếm tỷ trọng cao hơn và cũng có thể yêu cầu mức độ đảm bảo và chất lượng dữ liệu cao hơn.

VÍ DỤ: Trong cuốn sách [Measuring Social Change](#), tác giả Alnoor Ebrahim thuộc Đại học Tufts, cho rằng mức độ nghiêm ngặt của phương pháp quản lý tác động phải phụ thuộc vào độ phức tạp của lý thuyết về sự thay đổi. Nếu bạn đang hướng tới lý thuyết phức tạp, chẳng hạn như thông qua một mô hình thay đổi hệ thống, bạn có thể có ít quyền kiểm soát trực tiếp đối với các kết quả và ít chắc chắn hơn về mối liên kết giữa hành động và kết quả, do đó, cần có phương pháp tiếp cận dữ liệu nghiêm ngặt hơn. Bạn có thể tìm thêm thông tin về việc các mô hình tác động khác nhau dẫn đến nhu cầu đo lường khác nhau như thế nào trong [cuốn sách](#) của ông và [các buổi hội thảo trực tuyến](#).

Vấn đề là bạn phải đưa ra quyết định về chất lượng dữ liệu, và những quyết định đó có khả năng cho thấy nhu cầu phải đánh đổi giữa chất lượng và nguồn lực cần thiết để thu thập và đảm bảo dữ liệu đó. Điều đó dẫn chúng ta đến nguyên tắc 3.

NGUYÊN TẮC 3: Chúng ta sẽ cân nhắc đánh đổi để có được dữ liệu ở mức độ đủ phù hợp.

Khi bạn dành thời gian thu thập một tập dữ liệu này thì sẽ có chi phí cơ hội do bạn phải từ bỏ việc thu thập dữ liệu khác. Nhiệm vụ của bạn là thu được dữ liệu “đủ phù hợp” để hỗ trợ cho các quyết định mình muốn đưa ra. [Maximise Your Impact: A Guide for Social Entrepreneurs](#) liệt kê 4 thuộc tính cần cân nhắc về các yếu tố tạo ra dữ liệu “đủ phù hợp”: Chất lượng, Độ tin cậy, Kịp thời và Hậu quả.

Chất lượng nghĩa là dữ liệu chính xác, hoàn chỉnh, quan trọng và nhất quán như thế nào, đặc biệt là liên quan đến những kết quả mà các bên liên quan cho là quan trọng nhất đối với họ.

Độ tin cậy cho biết liệu người đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu có hiểu bản chất dữ liệu hay không, cách thức thu thập dữ liệu và có tin tưởng vào chất lượng của dữ liệu hay không.

Kịp thời liên quan đến tần suất thu thập dữ liệu phù hợp với khung thời gian ra quyết định, như chúng ta đã thảo luận.

Hậu quả nói đến việc dữ liệu nghiêm ngặt phù hợp với hậu quả đối với các bên liên quan khi đưa ra quyết định sai. Hậu quả của một quyết định sai lầm càng lớn, thì dữ liệu cần thiết càng nghiêm ngặt và có lẽ càng cần nhiều thời gian để cho ra quyết định đó.

Bạn có thể tải toàn bộ báo cáo xuống để biết thêm chi tiết về cách sử dụng bốn thuộc tính này để đánh đổi trong kế hoạch đo lường tác động của mình.

Một nguồn lực phù hợp khác là [Guide to the Assessment of Socio-Environmental Impact](#) do Insper Metricis tại Brazil tạo ra. Hướng dẫn bao gồm biểu đồ này, cho biết cách bạn phân tích mức độ hữu ích của số liệu tiềm năng theo các yếu tố quan trọng nhất với bạn.

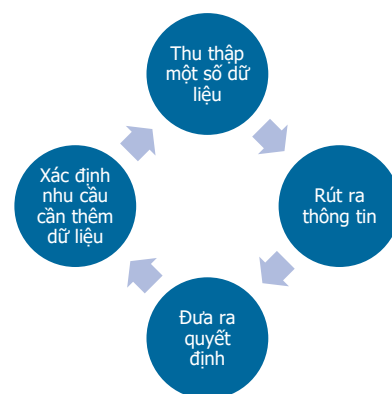
HỘP 3. Bảng chỉ số: Ví dụ phân tích so sánh gồm các chỉ số có tiềm năng áp dụng cho một khu du lịch

KẾT QUẢ ĐO LƯỜNG ĐƯỢC	CHỈ SỐ	LIÊN QUAN?	CÓ THỂ TRIỂN KHAI?	CHÍNH XÁC?	CHI PHÍ THẤP?
1. Những cộng đồng lân cận có được mức thu nhập cao hơn, khỏe mạnh và hạnh phúc hơn	Tăng thu nhập bình quân đầu người của các đô thị trong khu du lịch và vùng giáp ranh.	 Phát triển địa phương là mục tiêu chủ chốt của chính phủ đối với dự án này.	 Tình hình kinh tế địa phương có thể chịu ảnh hưởng từ các yếu tố khác ngoài hoạt động của khu du lịch.	 Có số liệu thống kê công khai và đáng tin cậy về mức thu nhập của địa phương.	 Tại quốc gia triển khai dự án, số liệu thống kê được cung cấp công khai và dễ dàng truy cập.
2. Cộng đồng địa phương tăng thu nhập từ các hoạt động liên quan đến du lịch	Tăng thu nhập bình quân đầu người từ những dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, v.v. trong các đô thị chịu ảnh hưởng từ khu du lịch.	 Phát triển địa phương là mục tiêu chủ chốt của chính phủ đối với dự án này.	 Khu du lịch cần góp phần tăng doanh thu của những dịch vụ như khách sạn và nhà hàng.	 Có số liệu thống kê công khai và đáng tin cậy về mức thu nhập của địa phương.	 Số liệu thống kê được cung cấp công khai và phân chia theo khu vực kinh tế.
3. Khách ở khu du lịch hài lòng hơn	Chỉ số hài lòng ở mức trung bình của khách hàng dựa trên báo cáo do đơn vị được thuê thực hiện.	 Mức độ hài lòng tăng lên là dấu hiệu cho thấy chất lượng dịch vụ tốt hơn trong khu du lịch.	 Nỗ lực cải thiện chất lượng dịch vụ có thể ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng.	 Các chỉ số về mức độ hài lòng mang tính chủ quan và có thể bị thao túng.	 Thực hiện khảo sát là một việc tốn kém và khó thu thập được dữ liệu so sánh.
4. Khu du lịch tuân thủ quy định về bảo tồn thiên nhiên	Tỷ lệ phần trăm số khu vực trong khu du lịch tuân thủ quy định bảo vệ môi trường.	 Do khu du lịch nằm trong khu vực cần bảo tồn nên vấn đề bảo vệ thiên nhiên có vai trò thiết yếu.	 Đội ngũ quản lý của khu du lịch có thể trực tiếp kiểm soát tình trạng của các khu vực cần bảo tồn.	 Có những quy định rõ ràng về cách tuân thủ tiêu chuẩn bảo tồn.	 Mặc dù đội ngũ quản lý có thể theo dõi tình trạng của các khu vực cần bảo tồn nhưng có thể vẫn cần kiểm định của đơn vị bên ngoài.

Nguyên tắc này khuyến khích bạn xác nhận các ưu tiên và đánh đổi mình sẽ đưa ra khi thu thập dữ liệu và lý do có các ưu tiên và đánh đổi đó. Và cần nhắc xem cách tính này có thể thay đổi theo những cách thức nào trong tương lai.

NGUYÊN TẮC 4: Bắt đầu bằng sự không hoàn hảo và cải thiện.

Như đã tiết lộ khi thảo luận về sự đánh đổi, không thể có chủ nghĩa hoàn hảo khi đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu. Bạn sẽ luôn thiếu một vài dữ liệu mà sau này mới nhận ra là chúng quan trọng. Tập trung vào việc thu thập một số dữ liệu và sử dụng dữ liệu đó để hiểu rõ hơn về cách bạn có thể tăng cường tác động. Đồng thời, hãy khám phá các rủi ro liên quan đến dữ liệu bạn có, ví dụ như về mặt chất lượng, và dữ liệu bạn không có, ví dụ như thiếu dữ liệu nào đó. Đánh giá xem các bên liên quan có thể gặp phải kết quả tiêu cực không mong muốn như thế nào và bạn biết về những kết quả đó ra sao. Những cân nhắc này đều thuộc quy trình sử dụng dữ liệu để ra quyết định. Bạn có thể tạo một quy trình cho phép và khuyến khích lặp lại.



Một gợi ý cụ thể về lặp lại dẫn chúng ta tới...

NGUYÊN TẮC 5: Theo thời gian, chúng ta sẽ cố gắng thu thập dữ liệu ở hơn 5 khía cạnh để cải thiện phân tích của mình

Việc thêm dữ liệu trên 5 khía cạnh vào hệ thống quản lý và đo lường giúp bạn có nhiều khả năng hơn trong việc xác định các hành động quan trọng nhất mà bạn có thể thực hiện để cải thiện tác động.



Đây là một ví dụ hữu hình. Kết quả SDG mục tiêu của Grace bao gồm giảm tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh.

	Phòng khám A	Phòng khám B
 Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh; mục tiêu 5%	3%	5%

Giả sử nhóm của Grace đã thu thập dữ liệu ban đầu này về tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh vào năm ngoái ở hai phòng khám phụ sản của mình. Phòng khám nào đang thành công hơn? Nhóm muốn tỷ lệ tử vong ở mức càng thấp càng tốt. Vì vậy, nếu dữ liệu nội dung KẾT QUẢ này là khía cạnh dữ liệu DUY NHẤT thu thập được, thì có vẻ như Phòng khám A thành công hơn. Hãy cùng thêm dữ liệu từ khía cạnh khác trong 5 khía cạnh.

	Phòng khám A	Phòng khám B
 Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh; mục tiêu 5%	3%	5%
 Phụ nữ ở gia đình thành thị so với phụ nữ ở gia đình nông thôn	Chủ yếu phục vụ gia đình thành thị	Chủ yếu phục vụ gia đình nông thôn

Khi thêm khía cạnh ĐỐI TƯỢNG vào, bạn có thể thấy hai phòng khám này thực ra phục vụ các nhóm dân số có đặc điểm khác nhau. Bây giờ, chúng ta nên so sánh dữ liệu như thế nào? Hãy thêm dữ liệu về kết quả cơ sở để phân tích xem các phòng khám của Grace đã đạt được thay đổi ở MỨC ĐỘ nào trong các môi trường khác nhau.

	Phòng khám A	Phòng khám B
 Tỷ lệ tử vong ở trẻ sơ sinh; mục tiêu 5%	3%	5%
 Phụ nữ ở gia đình thành thị so với phụ nữ ở gia đình nông thôn	Chủ yếu phục vụ gia đình thành thị	Chủ yếu phục vụ gia đình nông thôn
 Kết quả cơ sở cho thành phần dân số này trước khi có phòng khám	2% kết quả thấp hơn mức cơ sở	6-7% kết quả cho thấy cải thiện đáng kể

Dựa trên dữ liệu bổ sung này thì phòng khám nào thành công hơn? So với mức cơ sở cho nhóm đối tượng của mình thì thực tế Phòng khám A hoạt động kém hơn và Phòng khám B hoạt động tốt hơn so với mức chuẩn cơ sở. **Bổ sung thêm dữ liệu trên 5 khía cạnh của tác động** đã cải thiện đáng kể phân tích.

Do nhóm của Grace đang có tư duy “dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định”, nên họ sẽ tập trung vào việc thu thập thêm **dữ liệu liên quan đến quyết định để xác định hành động nào cần thực hiện** nhằm cải thiện kết quả tại phòng khám A. Nhóm có thể xây dựng giả thuyết về cách có thể nâng cao dịch vụ chăm sóc để cải thiện kết quả, sau đó xác định dữ liệu họ cần thu thập để kiểm tra các giả thuyết đó. Với mỗi can thiệp, họ sẽ cần **quyết định mức chất lượng dữ liệu** giúp họ đưa ra quyết định tốt nhất. Họ đã thấy lợi ích của **việc thu thập thêm dữ liệu trên 5 khía cạnh của tác động để cải thiện phân tích**. Trong bước tiếp theo, chúng tôi sẽ giới thiệu các danh mục dữ liệu tác động cụ thể, ở 5 khía cạnh, bạn có thể sử dụng để thực hiện phân tích sâu hơn.

Hiện thực hóa:

- ☐ Tuân thủ 5 Nguyên tắc tư duy “dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định” để nhóm của bạn đặt ra những câu hỏi phù hợp và đưa các nguồn lực giới hạn có giá trị vào đúng vị trí.

NGUYÊN TẮC 1: Chúng ta sẽ điều chỉnh các quy trình đo lường tác động cho phù hợp với các quyết định có thể thực hiện

NGUYÊN TẮC 2: Chúng ta sẽ điều chỉnh chất lượng dữ liệu cho phù hợp với tầm quan trọng của quyết định

NGUYÊN TẮC 3: Chúng ta sẽ cân nhắc đánh đổi để có được dữ liệu ở mức độ đủ phù hợp

NGUYÊN TẮC 4: Bắt đầu bằng sự không hoàn hảo và cải thiện

NGUYÊN TẮC 5: Theo thời gian, chúng ta sẽ cố gắng thu thập dữ liệu ở hơn 5 khía cạnh để cải thiện phân tích của mình

Ở cuối bước này, bạn cần có... hiểu biết cơ bản về cách áp dụng các nguyên tắc của “tư duy dữ liệu làm nền tảng đưa ra quyết định” cho hoạt động quản lý tác động của mình.

VIẾT NỘI DUNG VÀ SẢN XUẤT:



CASE

CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Chương trình Phát triển của Liên Hợp Quốc

BẢN DỊCH TIẾNG VIỆT ĐƯỢC ỦY QUYỀN BỞI:

