

www.agriculture-my.coop



Cung cấp dịch vụ của Hợp Tác Xã



MATCOM từ năm 1978

HỌC PHẦN



**Cung cấp dịch vụ
của Hợp Tác Xã**





Quản lý HTX Nông nghiệp

HỌC PHẦN 2

Cung cấp dịch vụ của HTX

© Bản quyền 2011

Quản lý HTX Nông nghiệp, My.COOP, được cấp phép theo
Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported License.

Các điều kiện pháp lý của bản quyền này được trình bày ở đường dẫn sau:
[http: **creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/**](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

Thiết kế: Trung tâm đào tạo quốc tế của ILO, Turin

Mục lục

Lời cảm ơn.....v

Danh sách các từ viết tắt.....xi

Bảng chú giải.....xii

GIỚI THIỆU..... 1

Học phần 2 : Cung cấp dịch vụ của HTX 5

Chủ Đề 1

Nhu cầu của các thành viên là gì? 9

Giới thiệu về chủ đề.....11

Đánh giá nhu cầu..... 11

Chủ Đề 2

Cung cấp Dịch vụ gì? 19

Giới thiệu về chủ đề.....21

Các dịch vụ hỗ trợ.....21

Cung cấp dịch vụ gì?.....28

Chủ Đề 3

Ai sẽ cung cấp dịch vụ? 41
 Giới thiệu về chủ đề.....43
 Cách thức phân tích thị trường dịch vụ?.....43
 Cách thức lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ?.....44
 Sự hài lòng của thành viên.....52
 Những kiến thức trọng tâm.....54

PHỤ LỤC 1

Công cụ phân tích SWOT 55
 Tài liệu tham khảo.....57

Chủ đề 2:

Cung cấp dịch vụ của Hợp tác xã

Điều phối

CarlienvanEmpel *Quỹ HTX của ILO khu vực Châu Phi*

Chỉnh sửa kỹ thuật

AnnaLaven *Viện Nhiệt đới Hoàng Gia*

CarlienvanEmpel *Quỹ HTX của ILO khu vực Châu Phi*

Tác giả

JosBijman *Đại học Wageningen*

FrancisMwanika *Liên minh HTX Uganda*

Hỗ trợ giảng dạy

TomWambeke *Chương trình ILO/ITC DELTA*

Chỉnh sửa ngôn ngữ

Nhóm biên soạn *Công ty Dịch thuật Juliet Haydock*

Lời cảm ơn

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn những đóng góp quý báu của EmmaAllen, GulmiraAsanbayeva, YvesChamorel, MariaElenaChavez, HarmEisoClevering, A.A.Firsova, ChristianGouet, AlejandroGuarin, MarekHarsdorff, HagenHenry, AnnHerbert, RodrigoJulian, HarounKalineza, EmmanuelKamdem, AudreyKawuki, NargizKishiyeva, R.V.Kononenko, HeidiKumpulainen, AnnaLaven, MargheritaLicata, AlbertMruma, SamMshiu, GeraldMutinda, HüseyinPolat, MerrileeRobson, ConstanzeSchimmel, ElisavetaTarasova, FlorenceTartanac, GielTon, AlvinUronu, NellievanderPasch, CarlienvanEmpel, PhilippeVanhuyenegem, CeesvanRij, AlbertVingwe, BertusWennink, JimWindell và R.Yakovleva đã giúp chúng tôi hoàn thiện tài liệu này.

Tài liệu này được xây dựng và phát triển với sự hỗ trợ của các tổ chức sau.



Agriterra Là một tổ chức hợp tác quốc tế được thành lập bởi các tổ chức của nông dân tại Hà Lan. Agriterra cung cấp tư vấn cũng như hỗ trợ về tài chính cho các tổ chức của nông dân tại các quốc gia đang phát triển để giúp các tổ chức này trở nên vững mạnh, tiêu biểu. Các tổ chức này đóng vai trò không thể thiếu được trong việc phát huy tính dân chủ, cải thiện mức thu nhập và vì sự phát triển kinh tế phát triển của một quốc gia. Nếu người nông dân cùng hợp tác để sản xuất và tăng cường sự hiện diện của họ trong các thị trường, thì họ sẽ có nhiều cơ hội tăng thu nhập và tạo việc làm. Agriterra hướng tới thúc đẩy các hoạt động kinh tế đó, đồng thời kích thích, hỗ trợ và cung cấp tài chính cho mối quan hệ hợp tác quốc tế giữa các tổ chức của nông dân ở Hà Lan và ở những nước đang phát triển.

<http://www.agriterra.org>



Trung tâm Các Vấn đề Phát triển Quốc tế Nijmegen (CIDIN) là một học viện liên ngành chuyên giải quyết các vấn đề về bất bình đẳng, nghèo đói, phát triển và trao quyền. Trung tâm cung cấp giáo dục đại học và sau đại học về nghiên cứu phát triển, đồng thời tiến hành nghiên cứu các vấn đề liên quan đến phát triển, kinh tế học, xã hội học và nhân chủng học. CIDIN có bề dày kinh nghiệm liên ngành về nghiên cứu phát triển nông thôn và chuỗi giá trị, hoạt động thu gom, và hội nhập/ liên kết thị trường, đánh giá tác động của các mã và tiêu chuẩn của chuỗi giá trị, và lý thuyết, chính sách và lồng ghép giới.

<http://www.ru.nl/cidin>



Trường Cao đẳng Hợp tác xã của Kenya (CCK) cách 17 km từ trung tâm thành phố Nairobi, có không gian thoáng mát và thanh bình. Trường được thành lập vào năm 1952 để đào tạo các thanh tra hợp tác xã (HTX) của chính phủ để giám sát các hoạt động của các HTX ở Kenya. Trường có mục tiêu phát triển trở thành một trường đại học. Mục đích chính của Trường đó là trang bị cho các cán bộ của phong trào HTX và nền kinh tế hợp tác với các kỹ năng quản lý và giám sát thích hợp nhằm góp phần phát triển hiệu quả các HTX. Trường cung cấp các khóa đào tạo cấp chứng chỉ/ chứng nhận về Quản lý HTX và Ngân hàng và đồng thời mở các khóa đào tạo/ tập huấn ngắn hạn cho nhân viên và cán bộ quản lý của HTX. Trường được cấp chứng nhận ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



Quỹ HTX Khu vực Châu Phi (COOP^{AFRICA}) là một chương trình hợp tác kỹ thuật của khu vực thuộc Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) nhằm ủng hộ sự phát triển của HTX. Quỹ thúc đẩy môi trường chính sách và pháp lý thuận lợi và mạnh mẽ theo chiều dọc (như liên hiệp và liên đoàn HTX) và cải thiện công tác quản trị, hiệu quả và hiệu suất của HTX). Chương trình thực hiện ở 9 nước ở khu vực phía Đông và phía Nam Châu Phi (Botswana, Ethiopia, Kenya, Lesotho, Rwanda, Swaziland, vùng đất liền và đảo Tanzania, Uganda và Zambia) từ Văn phòng của ILO ở Tanzania với hỗ trợ kỹ thuật từ Chương trình Hợp tác của ILO (EMP/COOP) tại Geneva. Quỹ được thành lập vào tháng 10 năm 2007 với nguồn kinh phí chủ yếu từ Cơ quan Phát triển Quốc tế Anh (DFID). COOPAFRICA là sáng kiến về mối quan hệ hợp tác giữa các tổ chức trong nước và quốc tế.

<http://www.ilo.org/coopafrika>



Trao quyền cho các Hộ Nông dân quy mô nhỏ trong thị trường (ESFIM) Là mối quan hệ đối tác giữa các tổ chức của nông dân ở 11 quốc gia và AGRINATURA. Mục tiêu tổng thể của ESFIM đó là tạo ra các hoạt động nghiên cứu theo nhu cầu để hỗ trợ các hoạt động chính sách được thực hiện bởi các tổ chức của nông dân, nhằm tăng cường năng lực của các hộ sản xuất nhỏ tại các nước đang phát triển để tạo thu nhập từ các thị trường thông qua phát triển một môi trường chính sách và pháp lý thuận lợi và các tổ chức và thể chế kinh tế có hiệu lực.

<http://www.esfim.org>



Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) là một là cơ quan của Liên Hiệp Quốc phối hợp với các chính phủ, cơ quan sử dụng lao động và công nhân cùng hoạt động hướng tới giải quyết và thúc đẩy các vấn đề có liên quan tại nơi làm việc trên khắp thế giới. ILO coi HTX đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao điều kiện sống và làm việc của phụ nữ và nam giới trên toàn cầu. Chương trình Hợp tác của ILO (EMP/COOP) hỗ trợ các hợp phần của ILO và các tổ chức HTX dựa trên Khuyến nghị 193 của ILO về Xúc tiến HTX, năm 2002. EMP/COOP hoạt động phối hợp chặt chẽ với Liên minh HTX Quốc tế (ICA) và là một phần của Ủy ban vì Sự Xúc tiến và Tiến bộ của Hợp tác xã (COPAC).

<http://www.ilo.org> và <http://www.ilo.org/coop>



Trung tâm Đào tạo Quốc tế của ILO là cơ quan đào tạo đặc lực của ILO.

Chương trình Dạy học Từ xa Ứng dụng Công nghệ (DELTA) của Trung tâm có nhiệm vụ tăng cường năng lực nội bộ của Trung tâm trong việc áp dụng các phương pháp và quy trình học tập tiên tiến đồng thời cung cấp các dịch vụ đào tạo tập huấn cho các đối tác và khách hàng. Trung tâm cung cấp dịch vụ phù hợp với Khuyến nghị 195 của ILO về Phát triển Nguồn Nhân lực. Chương trình Phát triển Doanh nghiệp, Tài chính vi mô và Địa phương (EMLD) của Trung tâm cung cấp các khóa tập huấn về HTX và nền kinh tế xã hội và đoàn kết; giáo dục và đào tạo về kinh doanh; môi trường kinh doanh thuận lợi cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ; chuỗi giá trị và dịch vụ phát triển kinh doanh và phát triển doanh nghiệp cho phụ nữ.

<http://www.itcilo.org>



Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp của Liên hợp quốc (FAO) nỗ lực hướng tới giảm nghèo tại các nước phát triển và đang phát triển. FAO hoạt động như một diễn đàn mang tính trung lập nơi mà các quốc gia đàm phán thỏa thuận và tranh luận chính sách. FAO cũng là một nguồn kiến thức và thông tin, giúp các nước đang phát triển và phát triển trong quá trình chuyển đổi hiện đại hóa và cải tiến phương pháp sản xuất nông, lâm, thủy sản và đảm bảo nguồn dinh dưỡng cho người dân. Từ khi thành lập năm 1945, FAO tập trung phát triển vùng nông thôn, là nơi sinh sống của 70 phần trăm dân số nghèo đói trên thế giới.

<http://www.fao.org>



Liên đoàn Sản xuất Nông nghiệp Quốc gia Kenya (KENFAP) là một liên đoàn thành viên dân chủ phi chính trị, phi thương mại, được thành lập vào năm 1946 như là một Trung ương Hội Nông dân Kenya (KNFU). Sứ mệnh của Liên đoàn đó là trao quyền cho nông dân Kenya để họ có tiếng nói trong cộng đồng và đưa ra sự lựa chọn với đầy đủ thông tin để cải thiện sinh kế bền vững. Là 'tiếng nói' hợp pháp của nông dân Kenya, vai trò chính của Liên đoàn đó là giải quyết các vấn đề đặc biệt ảnh hưởng đến nông dân và ngành nông nghiệp nói chung. KENFAP phục vụ các thành viên của mình thông qua cung cấp dịch vụ đại diện và vận động chính sách. Liên đoàn cũng tạo điều kiện hợp tác và kết nối mạng lưới giữa các thành viên và với các hiệp hội quốc gia, khu vực và quốc tế, đồng thời cung cấp dịch vụ tư vấn và thực hiện các hoạt động nghiên cứu vì lợi ích của cộng đồng sản xuất nông nghiệp.

<http://www.kenfap.org>



Học viện Nghiên cứu HTX và Kinh doanh của Trường Đại học Moshi (MUCCoBS) là viện đào tạo HTX lâu đời nhất ở Tanzania, tích lũy kinh nghiệm hoạt động trong suốt 48 năm trong lĩnh vực kế toán HTX, quản lý HTX và phát triển nông thôn. MUCCoBS được nâng cấp từ Học viện HTX trước đây trở thành Học viện thuộc Trường Đại học Nông nghiệp Sokoine(SUA) vào tháng 5 năm 2004. Học viện cung cấp đào tạo về giáo dục HTX và kinh doanh ở cả trình độ đại học và sau đại học và tạo cơ hội sáp nhập, phát triển, xúc tiến, quảng bá, và bảo tồn kiến thức và kỹ năng về HTX, cộng đồng, kinh doanh, tổ chức và doanh nghiệp và các lĩnh vực khác mà Học viện có thể quyết định thông qua các hoạt động đào tạo, nghiên cứu và tư vấn.

<http://www.muccobs.ac.tz>



Trung tâm Phát triển HTX Nigeria (NCDC) tọa lạc ở km 61, xa lộ Abuja-Lokoja. Trung tâm nằm trên diện tích 14 ha cách xa trung tâm thành phố nhằm tạo môi trường thuận lợi cho công tác nghiên cứu và học tập. Trung tâm cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho Cơ quan Liên bang HTX và toàn bộ phong trào của HTX thông qua nghiên cứu và áp dụng các phương pháp tốt nhất trên toàn cầu về chính sách của HTX, pháp luật và đào tạo. Trung tâm cũng tạo ra và phân tích các dữ liệu của HTX để ủng hộ chính sách và chương trình vì sự phát triển của ngành HTX, bao gồm tập huấn cán bộ quản lý HTX có thẩm quyền, cán bộ giám sát và đào tạo.



Royal Tropical Institute

Viện Nghiên cứu Nhiệt đới Hoàng gia (KIT)

Amsterdam là một trung tâm độc lập về kiến thức, có chuyên môn trong các lĩnh vực hợp tác quốc tế và liên văn hóa. Viện hoạt động nhằm mục tiêu góp phần phát triển bền vững, xóa đói giảm nghèo, và bảo tồn, trao đổi văn hóa. Tại Hà Lan, Viện tìm cách thúc đẩy mối quan tâm và hỗ trợ những vấn đề này. KIT tiến hành nghiên cứu, tổ chức các hoạt động đào tạo, và cung cấp các dịch vụ tư vấn và trao đổi thông tin. Biện pháp tiếp cận chủ yếu của KIT đó là xây dựng chuyên môn thực tiễn về phát triển và thực hiện chính sách. Viện quản lý di sản văn hóa, tổ chức triển lãm và các sự kiện văn hóa khác, và cung cấp một địa điểm họp và tranh luận. Mục tiêu cơ bản của Viện đó là tăng cường trao đổi kiến thức và hiểu biết về các nền văn hóa khác nhau. “KIT là một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động cho cả khu vực công và tư nhân trong mối quan hệ hợp tác với các đối tác tại Hà Lan và nước ngoài” (Tuyên bố về Sứ mệnh).

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Liên minh HTX Uganda (UCA) là một tổ chức bảo trợ các tổ chức HTX trong nước. Liên minh được thành

lập vào năm 1961 với mục tiêu thúc đẩy các lợi ích kinh tế và xã hội của HTX ở Uganda. Liên minh được thành lập vì mục đích thúc đẩy, ủng hộ và xây dựng năng lực của các loại hình HTX trong nước (xã hội cơ bản, các tổ chức quốc gia và địa phương). Trong các hoạt động phát triển của mình, UCA tập trung vào 6 lĩnh vực chính: xây dựng năng lực trong các xã hội cơ bản và các doanh nghiệp HTX; xây dựng một hệ thống tài chính HTX mạnh mẽ dựa trên khoản tiết kiệm của các thành viên; chuyển giao công nghệ; trao quyền cho phụ nữ; thanh niên tự làm chủ, bảo vệ và cải thiện môi trường.

<http://www.uca.co.ug>



Đại học Wageningen & Trung tâm Nghiên cứu (WUR) khám phá các tiềm năng của thiên nhiên để cải thiện chất lượng cuộc sống. Với đội ngũ 6.500 nhân viên và 10.000 sinh viên từ trên 100 quốc gia làm việc ở khắp nơi trên thế giới trong lĩnh vực an toàn thực phẩm và môi trường sống lành mạnh cho cộng đồng và chính phủ trên quy mô lớn. Trung tâm Đổi mới Phát triển (CDI) của trường Đại học tạo ra năng lực để thay đổi. Trung tâm tạo điều kiện đổi mới, chuyển giao kiến thức và phát triển năng lực tập trung vào hệ thống thực phẩm, phát triển nông thôn, nông nghiệp và quản lý nguồn tài nguyên thiên nhiên. Trung tâm liên kết kiến thức và chuyên môn của Trung tâm Nghiên cứu của Trường Đại học Wageningen với quy trình học hỏi và đổi mới trong toàn xã hội.

<http://www.wur.nl/UK> và <http://www.cdi.wur.nl/UK>

Danh sách các từ viết tắt

AMCO	Hợp tác xã Marketing Nông nghiệp
HĐQT	Hội đồng Quản trị
MCA	Đấu giá Cà phê Moshi
PCP	(Tổ chức) Phi Chính phủ
RCS	Xã hội Hợp tác xã Nông thôn
SOCODER	Hiệp hội Phát triển Nông thôn và Thương mại
SWOT	Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức
TCCC	Công ty Cà phê Tanzania
WRS	Hệ thống Biên lai Kho



Bảng chú giải

Nguồn cung đầy đủ

Tổng số dịch vụ hoặc hàng hóa có sẵn để sử dụng đáp ứng đủ nhu cầu.

Nhà vận hành chuỗi

Một HTX cung cấp dịch vụ để nâng cao hiệu quả và chất lượng của các hoạt động và sản phẩm của các thành viên của HTX (và có thể không phải là thành viên), thu mua sản phẩm của thành viên và làm gia tăng giá trị cho sản phẩm trước khi bán.

Tác nhân ủng hộ chuỗi

Một HTX cung cấp dịch vụ để nâng cao hiệu quả và chất lượng của các hoạt động và sản phẩm của các thành viên HTX (có thể không phải là thành viên) không mua hay sở hữu các sản phẩm.

Giá cạnh tranh

Một mức giá thấp hơn giá bán của đối thủ cạnh tranh hoặc một mức giá đã hấp dẫn hơn vì có ưu đãi thêm.

Nguồn: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html> (truy cập ngày 07/10/2011)

Phân tích Chi phí – Lợi nhuận

Một cách tiếp cận để ra quyết định về mặt kinh tế được sử dụng để đánh giá liệu một dự án, chương trình, chính sách đề xuất có đáng để thực hiện không, bằng cách so sánh tổng chi phí dự kiến của một khoản đầu tư so với tổng lợi nhuận kỳ vọng.

Thảo luận nhóm tập trung

Một công cụ nghiên cứu đưa các bên liên quan cùng tham gia vào các vấn đề chủ chốt để thảo luận về kinh nghiệm, ý kiến và thái độ liên quan đến chủ đề đó.

Điều tra chính thức

Một công cụ nghiên cứu thường được áp dụng khi có nhu cầu phân tích thống kê dữ liệu. Một cuộc điều tra chính thức sử dụng câu hỏi “có cấu trúc” (danh sách các câu hỏi) bao gồm rất nhiều câu hỏi đóng – mở để tạo ra dữ liệu định lượng.

Nguồn lực nội bộ

Nguồn lực mà hợp tác xã có thể huy động từ các thành viên hay nhân viên của HTX, lợi nhuận giữ lại, việc bán tài sản và dịch vụ.

Đánh giá thị trường

Đánh giá về thị trường cho một sản phẩm hoặc dịch vụ, bao gồm cả việc phân tích các xu hướng thị trường, đánh giá các đối thủ cạnh tranh và tiến hành nghiên cứu thị trường.

Nhu cầu thị trường

Số lượng và loại hàng hóa, dịch vụ mà người mua muốn mua với bất cứ giá nào có thể hình dung được.

Định hướng thị trường	Một cách tiếp cận hay triết lý kinh doanh tập trung vào việc xác định và đáp ứng các nhu cầu rõ ràng hoặc nhu cầu tiềm năng hay mong muốn của khách hàng. Nguồn: http://www.businessdictionary.com/definition/market-orientation.html (truy cập ngày 07/10/2011)
Chiến lược thị trường	Một chiến lược cho phép một hợp tác xã tập trung nguồn lực hạn chế vào các cơ hội tốt nhất để đạt được một lợi thế cạnh tranh bền vững.
Quan sát người tham gia	Một công cụ nghiên cứu thu thập thông tin bằng cách quan sát các thành viên của hợp tác xã trong khi làm việc với họ và trong các cuộc họp.
Chu kỳ sản xuất	Thời gian mà nông sản vẫn còn trong quá trình sản xuất, từ khi gieo hạt đến thu hoạch sản phẩm hoàn chỉnh.
Phòng vấn bán cấu trúc	Một công cụ nghiên cứu với số lượng câu hỏi hạn chế được thiết kế trước và tối đa hóa những câu hỏi mở. Phòng vấn bán cấu trúc chú trọng nhiều hơn vào các cuộc thảo luận và ít chú trọng tới giá trị thống kê của cuộc điều tra, tạo ra các dữ liệu định tính.
Nguồn cung đầu vào	Tổng số lượng đầu vào có sẵn để sử dụng.
Dịch vụ Hỗ trợ	Tất cả các dịch vụ hỗ trợ HTX và các thành viên HTX, từ việc chuẩn bị đất cho đến khi sản phẩm được bán ra. Có thể bao gồm các dịch vụ sản xuất, dịch vụ marketing, dịch vụ quản lý kinh doanh, dịch vụ tài chính và các dịch vụ giá trị gia tăng.
Phân tích SWOT	Một công cụ lập kế hoạch chiến lược giúp đánh giá các Điểm mạnh và Điểm yếu nội bộ cũng như các Cơ hội và Thách thức bên ngoài của một hợp tác xã, dự án hoặc liên doanh kinh doanh.
Hệ thống biên lai kho	Trong hệ thống này, người nông dân đưa sản phẩm của họ đến một nhà kho và nhận biên lai. Họ có thể sử dụng biên lai này là tài sản thế chấp nếu họ muốn xin vay vốn và do đó, không phải chờ đợi cho đến khi nông sản của họ được bán họ đã có thể vay tiền. Nguồn: Viện Nhiệt đới Hoàng gia Amsterdam và Viện Quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi: Tài chính Chuỗi Giá trị: Hơn cả tài chính vì mô cho các Doanh nghiệp nông thôn (Amsterdam, NXB KIT, 2010).

Giới Thiệu

Tại sao gói tập huấn này liên quan đến quản lý hợp tác xã nông nghiệp?

Ngành nông nghiệp đóng vai trò chủ chốt trong sự phát triển toàn cầu vì “người nông dân cung cấp thực phẩm cho cả thế giới”.¹ Về mặt lịch sử, nông nghiệp vô cùng quan trọng trên con đường phát triển của nhiều nước. Với sự đa dạng của HTX trên thế giới – tại các cơ quan thông tấn, trường học và các đơn vị cung cấp năng lượng xanh – thì nông nghiệp vẫn là ngành có nhiều HTX dưới hình thức doanh nghiệp. Gói tập huấn này được thúc đẩy bởi niềm tin đó là “các tổ chức nông nghiệp mạnh và tiêu biểu không thể thiếu được trong quá trình thúc đẩy dân chủ, phân phối thu nhập tốt hơn và phát triển kinh tế của một quốc gia”²

Thực tế cho thấy nhiều quốc gia có ngành nông nghiệp quan trọng như Argentina, Ethiopia, Pháp, Ấn Độ, Hà Lan, New Zealand và Mỹ cũng có các HTX mạnh.³ Tuy nhiên, HTX nông nghiệp phải đối mặt với những thách thức bên trong và bên ngoài. Những thách thức bên ngoài có thể liên quan đến thị trường, các quy định, cơ sở hạ tầng hoặc biến đổi khí hậu. Những thách thức bên trong của HTX thường là vấn đề về quản trị và quản lý điều hành. HTX là loại hình doanh nghiệp mà mục tiêu chính không phải là tạo ra lợi nhuận mà đáp ứng được các yêu cầu và nguyện vọng của thành viên. Thành viên HTX sở hữu doanh nghiệp thông qua cổ phần của HTX, họ kiểm soát doanh nghiệp

- 1 Ngành dịch vụ tạo nhiều việc làm nhất trên thế giới. Xem: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.html> (truy cập ngày 7/10/2011).
- 2 Về Agriterro, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (truy cập ngày 22/9/2011).
- 3 Nguồn: Global300, <http://www.global300.coop> (truy cập ngày 7/10/2011).

thông qua cơ chế dân chủ và cuối cùng họ là người sử dụng chính các dịch vụ của HTX. Điều này làm cho HTX trở thành một mô hình kinh doanh thích hợp nhưng cũng phức tạp và có nhiều thách thức. Chính bản thân HTX có thể nhận thấy sự căng thẳng (trong giai đoạn có mâu thuẫn) giữa lợi ích của các thành viên, các cơ hội kinh doanh với nhu cầu của xã hội.

My.COOP là gì?

My.COOP là từ viết tắt của “Quản lý HTX nông nghiệp”. Gói tập huấn My.COOP nhằm mục tiêu tăng cường công tác quản lý các HTX nông nghiệp để các HTX này có thể cung cấp các dịch vụ có chất lượng cao, hiệu quả và hiệu suất cao cho các thành viên của mình.

Tài liệu tập huấn này rút ra từ chuỗi tập huấn của ILO với Tài liệu và Kỹ thuật của Chương trình Tập huấn Quản lý HTX trong giai đoạn từ 1978 – đầu những năm 1990. Ngày nay, My.COOP là một sáng kiến quan hệ đối tác quy mô rộng được khởi xướng bởi Quỹ HTX của ILO cho Châu Phi và chi nhánh HTX của ILO.

Đó là kết quả nỗ lực của HTX với sự tham gia của các đối tác quy mô lớn như: cơ quan phát triển HTX, trường cao đẳng HTX, tổ chức HTX, tổ chức sản xuất nông nghiệp, các trường đại học và cơ quan của Liên Hợp Quốc. Thông tin chi tiết về đối tác có thể tham khảo trong danh sách ở phần đầu của tài liệu này.

Mục tiêu của tài liệu tập huấn này là giúp các nhà quản lý HTX nông nghiệp (hiện có và tiềm năng) xác định và giải quyết những thách thức chính về quản lý, cụ thể là cho các HTX trong phát triển nông nghiệp theo định hướng thị trường.

Như nêu ở trên, HTX có thể nhận thấy sự căng thẳng (trong thời gian mâu thuẫn) giữa lợi ích của các thành viên, các cơ hội kinh doanh và nhu cầu của xã hội. Trong bối cảnh đó, các cán bộ quản lý HTX phải đảm bảo đưa ra quyết định đúng đắn về việc cung cấp dịch vụ chung cho rất nhiều HTX nông nghiệp, bao gồm cung cấp nguồn đầu vào cho trang trại và các dịch vụ tiếp thị thị trường (marketing). Những vấn đề này được trình bày trong cấu trúc của bộ tài liệu tập huấn My.COOP:

1

Kiến thức cơ bản về HTX nông nghiệp



2

Cung cấp dịch vụ của HTX

3

Cung cấp vật tư nông nghiệp cho HTX

4

Marketing HTX

Đối tượng của Tài liệu My.COOP?

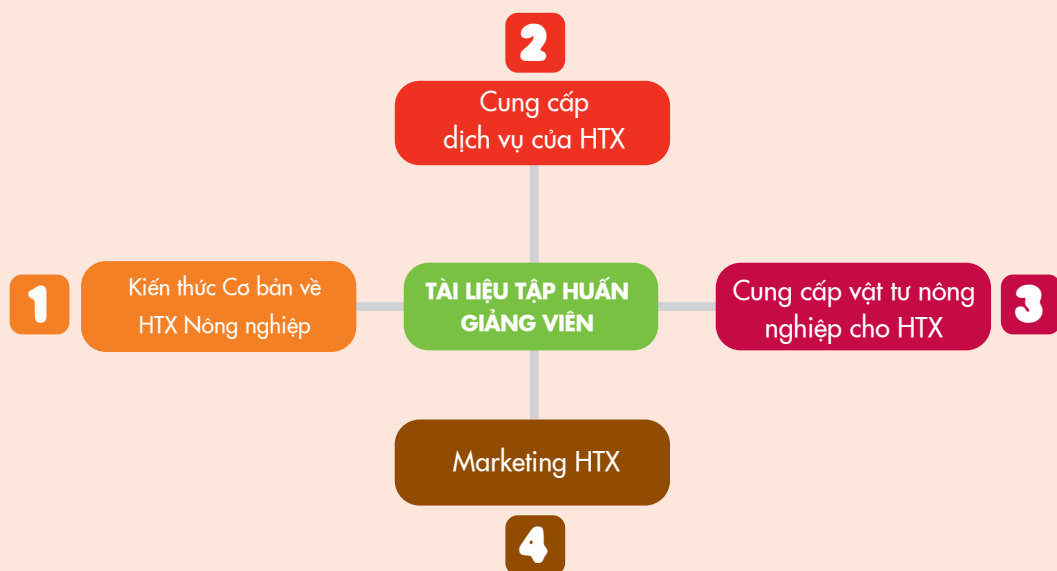
My.COOP được thiết kế cho các cán bộ quản lý HTX nông nghiệp hiện tại và tiềm năng cũng như các thành viên tham gia quản lý HTX. Tài liệu này dành cho những người đã có kinh nghiệm thực tiễn thành viên trong lĩnh vực HTX nông nghiệp. Tài liệu này không dành cho những người mới bắt đầu quản lý HTX nông nghiệp.

Ngoài ra, tài liệu tập huấn My.COOP có thể là công cụ hữu ích cho các tổ chức và cá nhân tập huấn cho HTX nông nghiệp. Đối tượng có thể bao gồm:

- Cán bộ lãnh đạo và quản lý HTX, như: liên hiệp HTX, liên đoàn HTX và liên minh HTX;
- Giảng viên tập huấn HTX làm việc tại trường Cao đẳng HTX, Tổ chức Phi chính phủ (PCP) hoặc các nhà cung cấp tập huấn khác (bao gồm cả cá nhân);
- Cán bộ HTX và cán bộ khuyến nông của các cơ quan, phòng ban chính quyền.

Nội dung gói tập huấn?

Gói tập huấn bao gồm một tài liệu hướng dẫn cho giảng viên và 4 Học phần như trong mô hình dưới đây.



Mỗi học phần bao gồm nhiều chủ đề. Mỗi chủ đề mô tả ngắn gọn nội dung với điển hình thực tiễn ở các nơi trên thế giới, đưa ra biện pháp giải quyết cho các thách thức chung trong công tác quản lý HTX nông nghiệp.

Bên cạnh đó, mỗi chủ đề đều có phần chú giải các định nghĩa, khái niệm và bài tập thực hành, giúp người học áp dụng các nội dung vào bối cảnh HTX của mình. Các học phần và chủ đề có thể được sử dụng độc lập và tách rời phù hợp với nhu cầu của khóa tập huấn.

My.COOP trực tuyến

My.COOP không đơn thuần là một gói tập huấn trực tuyến, My.COOP cũng là một trang mạng trực tuyến nơi bạn không chỉ tìm thấy gói tập huấn mà còn tìm thấy các dịch vụ và công cụ liên quan như diễn đàn học tập từ xa để tập huấn cho giảng viên và một bộ công cụ học tập di động.

Học phần 2: Cung cấp dịch vụ

Hợp tác xã



Học phần này thảo luận về các dịch vụ khác nhau mà một HTX có thể cung cấp để đáp ứng nhu cầu của các thành viên và nhu cầu của thị trường.

Để đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường, những nông dân nói chung cần phải cải thiện các hoạt động nông nghiệp của họ. Các dịch vụ có thể hỗ trợ họ thực hiện các hoạt động này. Các dịch vụ như cung cấp các dịch vụ đầu vào, tập huấn thực hành sản xuất và các dịch vụ vận chuyển.

Cung cấp đầy đủ các dịch vụ cho các thành viên là chức năng quan trọng nhất của HTX.

HTX có thể cung cấp các dịch vụ để nâng cao hiệu quả, hiệu suất, chất lượng các hoạt động và sản phẩm của các thành viên và của cả những người không phải thành viên HTX. HTX có thể thực hiện điều này với vai trò là một tác nhân hỗ trợ chuỗi giá trị ngoại trừ việc thu mua hay sở hữu các sản phẩm. Ví dụ, một HTX xát ngô cho nông dân, sau đó người nông dân bán ngô đã xát cho một thương lái. Thông thường, người nông dân phải trả một khoản phí cho dịch vụ làm gia tăng giá trị sản phẩm. Tuy nhiên, HTX cũng có thể cung cấp dịch vụ cho thành viên như là tác nhân vận hành chuỗi giá trị; trong trường hợp này HTX mua sản phẩm từ thành viên và làm gia tăng giá trị cho sản phẩm đó trước khi bán. Như thế, chúng ta nói HTX đang cung cấp dịch vụ cho các thành viên. Ví dụ, một HTX mua ngô từ thành viên với một mức giá cố định và xát ngô trước khi bán cho người bán buôn.

Cán bộ quản lý và HĐQT sẽ đưa ra quyết định quan trọng và chiến lược về những dịch vụ cung cấp và liệu HTX cung cấp dịch vụ trực tiếp hay thuê dịch vụ bên ngoài. HTX cũng có thể đóng vai trò của người giới thiệu hoặc người môi giới và liên kết sản xuất để cung cấp dịch vụ có liên quan bằng cách cung cấp địa chỉ liên lạc hoặc thương lượng giá cho các thành viên.

HTX không thể đáp ứng tất cả nhu cầu của các thành viên. Thường thì HTX đối mặt với những hạn chế về ngân sách và khả năng cung cấp các dịch vụ mà thành viên yêu cầu. Ngoài ra, chiến lược hơn và hiệu quả hơn đó là thực hiện chuyên môn hóa và tập trung vào một hoặc một vài dịch vụ chứ không phải cố gắng giải quyết nhu cầu của tất cả các thành viên. Quyết định cung cấp dịch vụ gì đòi hỏi việc ra quyết định mang tính chiến lược, theo định hướng của thành viên và định hướng thị trường.

Để đưa ra quyết định phù hợp, HTX cần thông tin về nhu cầu của các thành viên và các nhà cung cấp dịch vụ hiện tại hoặc tiềm năng khác.

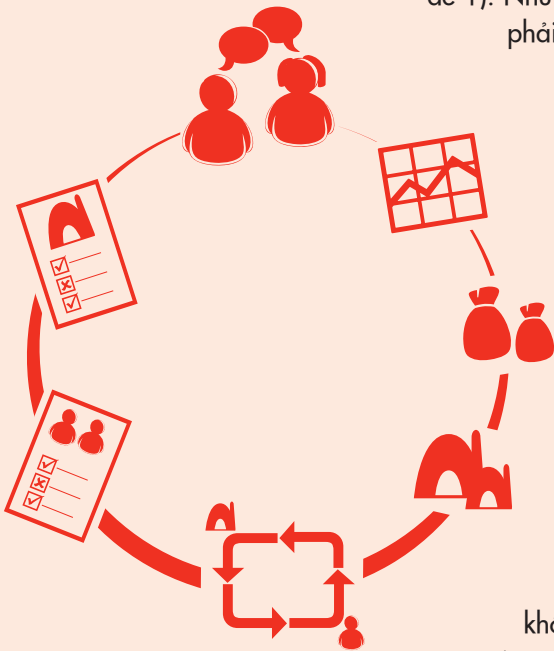
Vấn đề cần được cân nhắc đầu tiên đó là xác định “nhu cầu của các thành viên” (Chủ đề 1). Nhu cầu của nông dân rất đa dạng. Vì vậy, cần phải ưu tiên những nhu cầu theo sứ mệnh và tầm nhìn của HTX. Bước tiếp theo là cân bằng nhu cầu của các thành viên với triển vọng thị trường và đảm bảo rằng các dịch vụ được lựa chọn phù hợp với mục đích của HTX (Chủ đề 2).

Vấn đề cần được cân nhắc tiếp theo đó là “Ai sẽ là người cung cấp dịch vụ” (Chủ đề 3). Sau khi lựa chọn dịch vụ mà các thành viên muốn nhận được, cần lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ.

Liệu thị trường có cung cấp đầy đủ cơ hội cho các đơn vị sản xuất cá nhân để lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ hay không hay HTX tự cung cấp các dịch vụ? Dịch vụ này cũng có thể được thuê từ các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài.

Sau khi thành viên nhận được một dịch vụ, HTX cần phải đánh giá sự hài lòng của khách hàng. Liệu dịch vụ đã đáp ứng sự mong đợi của các thành viên hay chưa và dịch vụ đó đã mang lại kết quả mong muốn chưa? Liệu dịch vụ đó có được cung cấp đúng hẹn không, có phù hợp với các tiêu chuẩn chất lượng mong đợi hay không? Và các thành viên có cần dịch vụ đó hay không? Chủ đề 3 kết thúc với “Sự hài lòng của thành viên và đánh giá việc cung cấp dịch vụ”.

Học phần này như là phần giới thiệu cho học phần 3 và học phần 4, học phần này sẽ đưa ra các giải pháp chi tiết nhằm giải quyết hai loại hình dịch vụ: Dịch vụ cung ứng đầu vào và dịch vụ marketing HTX.





Nội dung của Học phần 2

Học phần này về “Cung cấp dịch vụ của HTX” vạch ra các quyết định chiến lược mà một HTX phải thực hiện khi đánh giá các nhu cầu của các thành viên của HTX, khi HTX quyết định cung cấp dịch vụ gì và khi HTX lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ. Học phần này kết thúc bằng chủ đề đánh giá sự hài lòng của thành viên.

Học phần này được chia thành ba tiểu mục với các chủ đề sau:

Chủ đề 1: Nhu cầu của các thành viên là gì?

Chủ đề 2: Cung cấp dịch vụ gì?

Chủ đề 3: Ai sẽ cung cấp dịch vụ?

Có nhiều công cụ khác nhau để đánh giá các chức năng của một HTX. Phụ lục 1 minh họa cách phân tích các Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức (SWOT) có thể giúp đưa ra quyết định về những loại dịch vụ tốt nhất mà HTX có thể cung cấp.



Các mục tiêu học tập

Sau học phần này, bạn sẽ có thể:

- ➔ đánh giá nhu cầu của các thành viên bằng cách sử dụng các công cụ thích hợp;
- ➔ ưu tiên các nhu cầu mà HTX có thể đáp ứng;
- ➔ xác định và lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng;
- ➔ đưa ra quyết định đúng đắn cho HTX để sắp xếp cung cấp dịch vụ;
- ➔ đánh giá sự hài lòng của thành viên sau khi cung cấp một dịch vụ cụ thể.

Học Phần 2

Cung cấp dịch vụ của HTX

CHỦ ĐỀ 1

Nhu cầu của các thành viên là gì?



CHỦ ĐỀ 1

Nhu cầu của các thành viên là gì?

Giới thiệu chủ đề

HTX là một loại hình doanh nghiệp cung cấp dịch vụ cho các thành viên của mình. Sự hài lòng của thành viên rất quan trọng để các thành viên giữ cam kết với HTX của họ. Hợp tác xã cần cung cấp dịch vụ nào để đáp ứng nhu cầu của thành viên?

HTX cần phải đưa ra quyết định chiến lược về Cung cấp Dịch vụ. HTX phải đáp ứng nhu cầu của các thành viên, nhưng đồng thời cũng phải tuân thủ chiến lược của mình mà không bị mất đi định hướng thị trường; VD: Một HTX chế biến sản không nên đáp ứng nhu cầu của nông dân về cải thiện thức ăn cho gà. Nếu đáp ứng được nhu cầu đó thì HTX sẽ bỏ qua mục tiêu riêng của mình: nâng cao tỷ suất lợi nhuận của sản được bán cho nhà sản xuất. Và cuối cùng, sản phẩm của thành viên phải được bán ra thị trường. Việc cung cấp tập huấn các kỹ năng cho thành viên về sản xuất sản sẽ không mang lại hiệu quả nếu thị trường về sản đã bão hòa.

Chủ đề này tập trung vào nhu cầu của các thành viên. Làm thế nào để biết nhu cầu của các thành viên? Thường có sự không đồng nhất giữa các thành viên và nhu cầu của họ về các dịch vụ.

Các nhà quản lý cần biết thông tin về các nhu cầu khác nhau. Họ có thể thu thập thông tin này theo nhiều cách khác nhau. Trong chủ đề này, chúng tôi sẽ thảo luận về các bước và các cách thức mà cán bộ quản lý hợp tác xã có thể thực hiện được công việc này.

Đánh giá nhu cầu

Các thành viên của HTX không phải là một nhóm đồng nhất. Mỗi thành viên là một chủ thể. Nhu cầu của nông dân về các dịch vụ được xác định bởi các sinh kế và các chiến lược sinh kế của họ. Nông dân có các nguồn lực khác nhau, VD: nguồn nhân lực, nguồn tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn tài nguyên thiên nhiên và các nguồn lực xã hội. Một số ví dụ bao gồm:

Nguồn nhân lực: Mỗi người nông dân có kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm ở các cấp độ khác nhau. VD: một số nông dân đã học hết trung học hoặc được đào tạo cụ thể về sản xuất hay chế biến nông sản. Một số nông dân khác lại chưa bao giờ đi học và không biết chữ. Tuy nhiên, những người nông dân này lại có thể có các kỹ năng và kiến thức trong lĩnh vực cụ thể hoặc hoạt động thực tế rất tốt.

Nguồn tài chính: Một số nông dân có đủ nguồn lực tài chính, một số khác thì không. Điều này có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của họ, bao gồm các hoạt động canh tác của họ. Tình hình tài chính của họ quyết định việc liệu họ có thể đầu tư vào trang trại và trả tiền cho các dịch vụ hay không.

Nguồn lực vật chất: Không phải tất cả mọi nông dân đều có trang trại với cùng quy mô. Một số thành viên có lô đất canh tác lớn, những người khác không có đất và phải đi làm thuê. Họ cũng có các công cụ, máy móc, phương tiện vận tải, các tòa nhà và nguồn cung cấp nước khác nhau.

Tài nguyên thiên nhiên: Không phải tất cả nông dân đều bình đẳng trong việc tiếp cận và kiểm soát các nguồn tài nguyên thiên nhiên như cây trồng làm thức ăn gia súc hoặc làm hàng rào, đồng cỏ chung, nguồn tài nguyên nước.... Nông dân trồng cây trên đất kém dinh dưỡng cần các dịch vụ khác so với những nông dân trồng cây gần nơi có sông ngòi. Ngoài ra, những nông dân sinh sống tại khu vực dễ bị lũ lụt hoặc khan hiếm nước, xói mòn đất hoặc có khí hậu rất nóng cũng có những nhu cầu khác so với những nông dân ở các vùng khác.

Nguồn lực xã hội: Không phải tất cả nông dân là thành viên của các tổ chức đều có mối liên kết với những người khác và các tổ chức khác. Điều này ảnh hưởng đến khả năng huy động nhân lực và tham gia vào việc ra quyết định. Ví dụ: Vì mỗi nông dân có các nguồn lực khác nhau, nên họ cũng sẽ cần các dịch vụ khác nhau. Hơn nữa, khả năng tiếp cận các dịch vụ được xác định bởi nguồn lực của họ cũng như bối cảnh kinh tế và chính sách xã hội, ảnh hưởng đến nhu cầu của họ đối với dịch vụ.

Nông dân có sự khác biệt trong việc chấp nhận mức độ rủi ro, sự sẵn sàng và khả năng thay đổi, tính sáng tạo và hứng thú trong việc học hỏi kỹ năng mới về các chủ đề nhất định. Ngoài ra, nông dân có chiến lược khác nhau để nâng cao đời sống và tăng cường cơ sở nguồn lực của họ. Có sự khác biệt quan trọng giữa nông dân là nam giới và nông dân là nữ giới.

Thông thường, nam giới và nữ giới có vai trò và trách nhiệm khác nhau trong sản xuất nông nghiệp và trong chuỗi giá trị. Hơn nữa, sự kiểm soát và quyền lực của họ đối với các nguồn lực và các quá trình sản xuất cũng khác nhau và họ thường không có sự bình đẳng trong việc tiếp cận các dịch vụ. Ngoài ra, nam giới và nữ giới cũng có những năng lực khác nhau trong việc sử dụng các dịch vụ có sẵn.





Bài tập 1.1

Làm thế nào để bạn biết rõ về nông dân trong HTX của bạn? HTX của bạn có thu thập dữ liệu về nông dân không? Những dữ liệu nào có liên quan?

Tất cả những yếu tố này giúp xác định các phương thức canh tác cụ thể của từng nông dân, do những người nông dân này tự đưa ra các lựa chọn, các phương thức canh tác của họ và các dịch vụ họ cần. Một số nông dân sẵn sàng hoặc có khả năng chi trả cho các dịch vụ nhiều hơn một số nông dân khác. Khi đã có sự không thống nhất giữa các thành viên, thì đây là thời điểm thích hợp để đưa ra các câu hỏi sau như là một phần của đánh giá nhu cầu:

Ai nên thực hiện đánh giá nhu cầu?

Bước đầu tiên trong việc đánh giá nhu cầu của các thành viên đối với các dịch vụ hỗ trợ đó là quyết định ai sẽ tiến hành thực hiện phân tích đó. Trong hầu hết các trường hợp, HTX có thể tự thực hiện đánh giá. Nhưng tùy thuộc vào quy mô và mục đích của HTX, có thể cán bộ đánh giá không đủ năng lực và thời gian để thực hiện đánh giá. Trong trường hợp này, HTX có thể thuê dịch vụ bên ngoài đánh giá nhu cầu, điều này có nghĩa là sẽ phát sinh chi phí. HTX có thể thuê một nhà tư vấn địa phương, cá nhân hoặc tổ chức khác phù hợp (công ty tư nhân, tổ chức phi chính phủ, trường đại học, liên hiệp HTX...) để hỗ trợ thực hiện đánh giá nhu cầu.

Những công cụ có sẵn nào HTX có thể sử dụng để thực hiện đánh giá nhu cầu?

Thông thường, các nhà quản lý HTX thường xuyên có sự trao đổi với các thành viên và nhờ đó có thể nhận biết được nhu cầu của họ. Nhưng cần xác định nhu cầu một cách chính thức hơn. Việc thảo luận đánh giá nhu cầu với một nông dân có thể đưa ra được một danh sách các nhu cầu, tuy nhiên danh sách những nhu cầu này chưa phải là đại diện cho nhu cầu của các nông dân khác. Việc không đáp ứng được nhu cầu của tất cả nông dân không những không mang lại hiệu quả mà còn có thể phá hủy HTX hoặc dẫn đến xung đột trong HTX.

Đánh giá nhu cầu là một quy trình và quy trình này tốt nhất là có sự tham gia của các thành viên HTX: chính những nông dân có thể đánh giá nhu cầu của họ một cách tốt nhất. Tuy nhiên, quy trình đánh giá nhu cầu có sự tham gia không phải lúc nào cũng thực hiện được một cách dễ dàng, quy trình này có thể phải cần có những phương pháp và công cụ chuyên biệt.

Trong một số trường hợp, HTX nên sử dụng nhiều nguồn thông tin và kết hợp với các phương pháp khác nhau (cả về định tính và định lượng). Sự kết hợp các nguồn thông tin khác nhau làm tăng tính hiệu lực, độ tin cậy và sự phù hợp của các thông tin thu thập được. Điều này đặc biệt hữu ích đối với các HTX có quy mô lớn với các thành viên không đồng nhất. Bảng 1.1 cung cấp một cái nhìn tổng quan về các công cụ đánh giá cũng như ưu điểm và nhược điểm của chúng. Chúng ta thảo luận về bốn công cụ sau:

- điều tra chính thức;
- phỏng vấn bán cấu trúc;
- phỏng vấn nhóm;
- quan sát người tham gia, quan sát và thảo luận trong các cuộc họp chính thức và không chính thức.

Mỗi công cụ có những ưu và nhược điểm riêng. Một trong những quyết định được đưa ra là lựa chọn công cụ nào (hoặc kết hợp với công cụ nào) cần phải cân nhắc những ưu điểm và nhược điểm của công cụ được lựa chọn.



Bảng 1.1: Công cụ đánh giá nhu cầu và những ưu, nhược điểm

Công cụ	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Điều tra chính thức	Điều tra chính thức thường được thực hiện khi cần các dữ liệu có thể được phân tích thống kê. Điều tra chính thức sử dụng bảng hỏi danh sách các câu hỏi bao gồm rất nhiều câu hỏi đóng để tạo ra dữ liệu định lượng. Kích thước mẫu được chọn theo các mục tiêu và cần cho các nhóm lớn. Nếu có các nhóm nhỏ, thì điều tra như vậy rất khó áp dụng. Trong phân tích thống kê, những khác biệt về lợi ích đang tồn tại giữa các tầng lớp nông dân có thể không tìm kiếm được trong số liệu thống kê thích hợp.	• Thực sự mang tính đại diện của tất cả các thành viên • Mục tiêu • Đặc biệt hữu ích khi có sự không đồng nhất cao giữa nhu cầu của các thành viên	• Mất thời gian và tốn kém • Thiết kế phiếu điều tra: kết quả đầu ra dễ bị sai lệch nếu thiết kế sai • Mẫu có thể không đầy đủ
Phòng vấn bán cấu trúc	Phòng vấn bán cấu trúc chú trọng hơn vào các cuộc thảo luận và ít chú trọng tới giá trị thống kê của cuộc điều tra. Thiếu giá trị thống kê có thể có nghĩa là kết quả sai lệch. Phòng vấn bán cấu trúc dẫn đến kết quả mang tính định tính. Người nghiên cứu phỏng vấn từng người nông dân bằng cách sử dụng bảng câu hỏi bán cấu trúc hoặc tốt hơn là sử dụng danh sách câu hỏi để hướng dẫn họ trả lời. Bảng cách giới hạn số lượng các câu hỏi đã được định sẵn từ trước và tối đa các câu hỏi mở, cuộc điều tra không chính thức có thể mang lại các kết quả đáng kể.	• Ít tốn kém hơn so với điều tra chính thức • Có thể giải quyết tốt hơn các chỉ tiêu định tính (so với điều tra chính thức) • Có khả năng kết hợp thu được những hiểu biết từ các cuộc tranh luận và đối thoại (so với điều tra chính thức)	• Thông tin không được thu thập có hệ thống như trong điều tra chính thức • Kết quả có thể dễ bị sai lệch do các vấn đề chọn mẫu hoặc giải thích câu hỏi theo hiểu biết chủ quan của nhà nghiên cứu

Công cụ	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Thảo luận nhóm tập trung	Thảo luận nhóm tập trung được xây dựng để thảo luận mang tính tương tác, thường bao gồm khoảng mười người. Mỗi nhóm cùng nhau đưa ra các bên liên quan chính xoay quanh những chủ đề cụ thể chính để thảo luận về những kinh nghiệm, những ý tưởng và thái độ về chủ đề đó. Để thực hiện đúng mục tiêu, nhóm tập trung cần phải có một người điều hành và một người ghi chép. Người điều hành đưa ra những câu hỏi mở, thường sử dụng một danh sách câu hỏi, điều hành thảo luận và tóm tắt lại các điểm đã thảo luận. Phương pháp thảo luận nhóm tập trung rất hữu ích trong việc hiểu hơn về tình hình hiện tại và tìm kiếm sự đồng thuận trong nhóm cho các hoạt động tiếp theo. Người điều hành có thể quyết định áp dụng phương pháp và công cụ nào để dễ hình dung về bối cảnh đó, bao gồm phương pháp lập bản đồ, phương pháp đi dạo (transect walk), phương pháp ghi chú, sơ đồ dòng chảy... Trong một số cuộc thảo luận, có thể tách riêng nhóm nữ giới và nam giới. Nếu nhóm nữ giới tập hợp riêng thì cuộc thảo luận nên được hỗ trợ bởi một người phụ nữ, điều này giúp phụ nữ có xu hướng trình bày quan điểm của mình nhiều hơn là sự hỗ trợ của nam giới.	- Rất thích hợp để có được các thông tin định tính - Có khả năng kết hợp thu được những hiểu biết từ cuộc đối thoại và tranh luận (không có sự đồng thuận về lợi ích)	- Cần yêu cầu có những kỹ năng hỗ trợ cụ thể (khó hướng dẫn nhóm thảo luận đạt được kết quả mong đợi) - Việc xử lý thông tin có thể rất khó khăn (các nhóm tạo ra nhiều thông tin hơn mức cần thiết: cần sàng lọc thông tin) - Việc chia nhóm có thể mang tính thiên vị và do thiếu tính năng động, một số thành viên có thể không đưa ra ý kiến của mình. - Cần phải tổ chức (tập hợp những người tham gia cùng nhau và nhiều vấn đề khác...)
Quan sát người tham gia	Bằng cách quan sát các thành viên HTX trong khi làm việc với họ và trong các cuộc họp, có thể thu thập được thông tin về nhu cầu của thành viên. Thông tin này mang lại một cái nhìn tổng quan tốt và sâu sắc về các ý tưởng và ý kiến của người dân và nhu cầu của họ trong việc hỗ trợ sản xuất	- Thông thường không quá tốn kém - Thích hợp cho việc thu thập thông tin định tính - Có khả năng mang lại thông tin chi tiết	- Kết quả có thể thiên vị - Khó khái quát hóa (không dễ dàng kết luận được sự quan tâm chung về các nhu cầu cụ thể)



Bài tập 1.2

HTX của bạn hay sử dụng những công cụ nào? Bạn có thể giải thích tại sao bạn chọn những công cụ này? Bạn có thể sử dụng tài liệu tham khảo trong Bảng 1.1.

Sự lựa chọn một công cụ hay kết hợp nhiều công cụ phụ thuộc vào một số yếu tố, chẳng hạn như sự đa dạng về nhu cầu và ý kiến, số lượng thành viên và các loại thông tin cần thiết. Ví dụ, nếu thành viên không đồng nhất, thì Phương pháp điều tra chính thức sẽ mang lại kết quả đại diện hơn là Phương pháp thảo luận nhóm tập trung.

Phương pháp thảo luận nhóm tập trung có thể rất hiệu quả nhằm thu được thông tin về những ý kiến khác nhau của các thành viên. Khi HTX có quy mô lớn thì nên áp dụng Phương pháp điều tra chính thức. Nếu cần thông tin chi tiết hơn thì sử dụng phương pháp quan sát người tham gia và phỏng vấn sâu sẽ rất hữu ích.

Bảng dưới đây sẽ giúp bạn lựa chọn công cụ thích hợp nhất (XXX đề cập đến công cụ thích hợp nhất, X đề cập đến công cụ ít thích hợp nhất).



Bảng 1.2: Chọn công cụ thích hợp cho việc đánh giá nhu cầu

Công cụ	Thành phần thành viên		Quan điểm thành viên		Số thành viên		Thông tin cần thiết	
	Không đồng nhất	Đồng nhất	Bất đồng	Tán đồng	Nhỏ	Lớn	Chung chung	Chi tiết
Điều tra chính thức	xxx	x	xxx	x	x	xxx	xxx	x
Phỏng vấn bán cấu trúc	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Thảo luận nhóm tập trung	x	xxx	xxx	xxx	xxx	xx	xx	xx
Quan sát người tham gia	x	xxx	x	x	xxx	x	xxx	xxx

Có bao nhiêu thành viên HTX cần tham gia đánh giá nhu cầu?

Phân tích nhu cầu của các thành viên đòi hỏi sự tham gia của một loạt đại diện của các bên liên quan để đảm bảo mang lại đầy đủ thông tin. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là tất cả các thành viên cần phải tham gia. Đối với HTX lớn, không thể tất cả các thành viên và các bên liên quan khác tham gia đánh giá, vì sẽ quá tốn kém tiền bạc hoặc quá mất thời gian. Trong trường hợp này, cần chọn mẫu đủ lớn để có đại diện của các cơ sở thành viên và mẫu cũng vừa đủ để có thể tiết kiệm chi phí. Một mẫu như vậy cần từ 5% đến 30% số thành viên HTX, tùy thuộc vào số lượng thành viên trong HTX. Mẫu lựa chọn cần phản ánh sự đa dạng của thành viên và bao gồm phụ nữ, nam giới, thành viên trẻ tuổi và lớn tuổi, các nhóm dễ bị tổn thương hoặc các nhóm yếu thế và xem xét các yếu tố như tình trạng kinh tế và xã hội, trình độ học vấn và loại hình nghề nghiệp.

Học Phần 2

Cung cấp dịch vụ của HTX

CHỦ ĐỀ 2

Cung cấp dịch vụ gì?



CHỦ ĐỀ 2

Cung cấp dịch vụ gì?

Giới thiệu chủ đề

Sau khi xác định được các nhu cầu của các thành viên, cần đi đến quyết định nên cung cấp những dịch vụ gì. Điều này liên quan đến việc ưu tiên các nhu cầu, phản ánh những nhu cầu nào phù hợp với ngân sách và quyết định mang tính chiến lược cho HTX và phù hợp với nhu cầu của thị trường hiện nay. Trong chủ đề này, chúng ta sẽ xem xét các dịch vụ hỗ trợ khác nhau và tập trung vào các quyết định chiến lược mà ban quản lý phải đưa ra về các dịch vụ cung cấp.

Các dịch vụ hỗ trợ

Các dịch vụ mà một HTX cung cấp nhằm hỗ trợ các nhà sản xuất để nâng cao hiệu quả và chất lượng. Nhưng nâng cao hiệu quả và chất lượng của sản phẩm chỉ có ý nghĩa khi sản phẩm đó cuối cùng được bán ra. Đối với tất cả các dịch vụ mà HTX muốn cung cấp, HTX cần phải luôn cân nhắc về thị trường cuối cùng cho sản phẩm. Do đó, HTX phải nắm được các nhu cầu của thị trường. Để đáp ứng nhu cầu thị trường về mặt chất lượng, số lượng, thời gian, nông dân cần các dịch vụ hỗ trợ. Chúng ta có thể nhóm các dịch vụ thành 5 loại: (i) Các dịch vụ sản xuất, (ii) các dịch vụ marketing, (iii) các dịch vụ quản lý kinh doanh, (iv) các dịch vụ tài chính và (v) các dịch vụ giá trị gia tăng.

Dịch vụ hỗ trợ

Dịch vụ hỗ trợ bao gồm tất cả các dịch vụ hỗ trợ nông dân và các tổ chức của họ, từ khâu chuẩn bị đồng ruộng cho đến khâu bán các sản phẩm.

(i) **Các dịch vụ sản xuất:** là tất cả các dịch vụ hỗ trợ nông dân sản xuất hiệu quả hơn và tăng cường số lượng cũng như chất lượng sản phẩm của họ. Dịch vụ sản xuất bao gồm việc cung cấp đầu vào (phân bón, thuốc trừ sâu, hạt giống, thức ăn gia súc...), nghiên cứu định hướng sản xuất và dịch vụ tư vấn, dịch vụ cơ giới hoá, dịch vụ thú y, tư vấn kỹ thuật sản xuất hay quản lý kho và điều kiện làm việc.

(ii) **Các dịch vụ marketing:** là các dịch vụ hỗ trợ sản xuất bằng cách cải thiện khả năng tiếp cận thị trường, bao gồm việc cung cấp các thông tin thị trường, thúc đẩy đàm phán hợp đồng, quảng bá sản phẩm; ví dụ: bằng cách xây dựng thương hiệu, tổ chức hoặc tham gia hội chợ thương mại hoặc tư vấn về chiến lược marketing, cấp giấy chứng nhận, và các hoạt động khác.

(iii) **Các dịch vụ quản lý kinh doanh:** là những dịch vụ mà HTX cung cấp cho các thành viên của họ để cải thiện kỹ năng quản lý và kỹ năng kinh doanh như hỗ trợ đào tạo và phát triển kế hoạch kinh doanh hay sổ sách kế toán.

(iv) **Các dịch vụ tài chính:** đề cập đến tất cả các dịch vụ như: tiết kiệm và cung cấp tín dụng, bảo hiểm, quỹ đầu tư, hỗ trợ tiếp cận các khoản trợ cấp, bảo lãnh bán hàng.

(v) **Các dịch vụ giá trị gia tăng:** đây là những dịch vụ nhằm làm tăng thêm giá trị cho các sản phẩm sau khi thu hoạch nhưng trước hoạt động marketing. Những dịch vụ này bao gồm lưu trữ, vận chuyển, chế biến, phân loại, đóng gói và ghi nhãn sản phẩm.

Bảng dưới đây liệt kê các ví dụ trong 5 loại hình dịch vụ.

Bảng 2.1: Danh sách các loại dịch vụ

Các dịch vụ sản xuất	Cung cấp đầu vào (giống, thức ăn chăn nuôi, phân bón, thuốc trừ sâu...)
	Hướng dẫn sử dụng hóa chất và các nguyên liệu đầu vào khác
	Đào tạo về quản lý trang trại
	Thụ tinh nhân tạo
	Tập huấn về thực hành nông nghiệp tốt, bảo vệ đất, quản lý nước và các vấn đề liên quan đến môi trường
	Đào tạo về những kỹ thuật tốt áp dụng sau thu hoạch
	Đào tạo về an toàn lao động
	Dịch vụ thú y
	Dịch vụ dự báo thời tiết
	Quản lý nước
	Kiểm tra và phân tích đất
	Dịch vụ cơ giới
	Nghiên cứu sản phẩm theo định hướng và mở rộng
	Tập huấn đầu bờ
Các dịch vụ marketing	Thông tin thị trường
	Đàm phán
	Chứng nhận
	Hội chợ thương mại
	Tiếp xúc thị trường
	Xây dựng thương hiệu
	Phát triển thị trường
	Vận tải
	Ghi nhãn

Các dịch vụ quản lý kinh doanh	Phát triển kế hoạch kinh doanh
	Ghi chép sổ sách và kiểm toán
	Phát triển nguồn nhân lực
	Dịch vụ pháp lý
Các dịch vụ tài chính	Chương trình tiết kiệm
	Chương trình tín dụng
	Bảo hiểm (cây trồng, cơ sở, y tế.....)
	Cho thuê
Các dịch vụ gia tăng giá trị	Lưu trữ và kho bãi
	Thiết bị chế biến
	Đào tạo về thực hành chế biến tốt
	Bao bì
	Sắp xếp và phân loại

Sau đây một dịch vụ cụ thể: Lập kế hoạch cho nông trại. Hiểu biết về nuôi loại gia súc nào, nuôi ở đâu và khi nào bán gia súc giúp cho nông dân làm việc có hiệu quả hơn và có thể tạo ra lợi nhuận cao hơn.



Bài học kinh nghiệm 2.1:

Sức mạnh của công cụ lập kế hoạch được SOCODER áp dụng ở Chi-Lê đánh giá nhu cầu và tiềm năng của các thành viên SOCODER là một hiệp hội Phát triển Nông thôn và Thương mại đã tiên phong trong việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ lập kế hoạch cho nông dân sản xuất nhỏ ở Ñuble của Chi-Lê. Đôi khi các HTX tham gia quá nhiều vào việc thực hiện các công việc hàng ngày của dự án, cung cấp các dịch vụ và xử lý các vấn đề về tài chính ngắn hạn làm cho họ không có nhiều thời gian để giúp các thành viên định hướng cho tương lai. Tuy nhiên, lập kế hoạch đóng vai trò quan trọng mang lại sự thành công cho hoạt động canh tác. Nói một cách đơn giản, lập kế hoạch bao gồm việc đánh giá nhu cầu và tiềm năng của nông dân để họ có những kỳ vọng thực tế về những gì họ có thể cung cấp và những gì họ có thể có nhận lại. Rõ ràng là rất khó có thể lên kế hoạch về một đợt hạn hán hoặc một đợt dịch hại sẽ xảy ra. Tuy nhiên, nhiều khía cạnh khác về sản xuất đường như không thay đổi nhiều như: diện tích đất có sẵn, số lượng bê mà bò sinh ra, hoặc trả lãi suất cho một khoản vay là những con số có thể dự kiến được một cách hợp lý.

Cung cấp hỗ trợ cho nông dân theo hình thức lập kế hoạch có thể giúp việc bán hàng đáng tin cậy hơn và tăng lợi nhuận. Do đó, SOCODER đã phát triển một số dịch vụ hỗ trợ lập kế hoạch để cung cấp cho các thành viên. Một trong số các dịch vụ này đó là lập bản đồ chính xác của từng tài sản, kết hợp phân tích chi tiết nguồn nước và đất, hỗ trợ thành viên quyết định những loại cây trồng thích hợp và loại cây áp dụng luân canh thích hợp nhất. Các nhà sản xuất thịt cừu có một hệ thống để ghi lại thời gian sinh và thời gian giao phối, theo dõi tốc độ tăng trưởng, và lập kế hoạch thời gian tối ưu để bán cừu ra thị trường.

Nỗ lực gần đây nhất của SOCODER đó là sử dụng sức mạnh công nghệ để thực hiện một hệ thống hỗ trợ lập kế hoạch toàn diện. HTX và một trường đại học địa phương (Universidad de Concepción) đã quyết định phối hợp lập một dự án để tận dụng lợi thế của việc tăng cường kết nối mạng internet ở nông thôn.

Hai tổ chức này triển khai công cụ Agropyme Digital, là một hệ thống trên mạng internet để hỗ trợ doanh nghiệp nông nghiệp vừa và nhỏ. Trong khi SOCODER cung cấp rất nhiều dịch vụ mà trước đây đã cung cấp cho các thành viên, như lập bản đồ tài sản, thì Agropyme Digital là một công cụ tinh vi và thân thiện với người dùng hơn, nó cho phép người nông dân lưu trữ và phân tích dữ liệu quan trọng để lập kế hoạch. Thông tin đầy đủ có thể dẫn đến những quyết định tốt hơn và những quyết định tốt hơn này có thể dẫn tới cải thiện đời sống cho nông dân.

Nguồn: Dựa trên những thông tin được cung cấp bởi Christian Gouet, tư vấn của Agriterra và trong tài liệu do Ông Juan Guido Vidal, Chủ tịch của SOCODER, và đối tác Agriterra, cung cấp.





Bài tập 2.1

Bài học kinh nghiệm 2.1 chỉ ra rằng việc lập kế hoạch như một công cụ để nâng cao năng suất của nhà sản xuất. HTX của bạn hỗ trợ việc nâng cao năng lực cho các thành viên như thế nào? Loại hình xây dựng năng lực này có bền vững không?

Kết hợp các dịch vụ

Cần phải nhận ra rằng nhiều dịch vụ chỉ mang lại thành công khi được kết hợp với các dịch vụ khác. Tập huấn về thực hành nông nghiệp tốt chỉ mang lại hiệu quả khi người nông dân sau đó có thể tiếp cận đúng nguồn cung đầu vào (và ngược lại). Hơn nữa, thông tin về giá cả ở các thị trường đô thị chỉ phù hợp khi nông dân được tiếp cận với những thị trường này.

Trường hợp của Cooagronorte ở Colombia (Bài học kinh nghiệm 2.2 trong Học phần 1) chứng minh rằng một số nhu cầu có quan hệ chặt chẽ với nhau. Điều đó cũng cho thấy cách thức quản lý việc cung cấp các dịch vụ mà không phải gánh chịu rủi ro khi thực hiện nhiều dịch vụ, sẽ đặt gánh nặng quá lớn về tài chính cho HTX.

Một ví dụ về việc kết hợp các dịch vụ: Hệ thống biên lai kho (WRS)

WRS cung cấp một sự kết hợp thú vị giữa dịch vụ lưu trữ và dịch vụ tài chính - và đôi khi là dịch vụ cung cấp đầu vào. Thông thường, các HTX quản lý kho lưu trữ nông sản (để không bị hư hỏng) và lưu trữ đầu vào (để có nhiều thông tin hơn về lưu trữ đầu vào – chi tiết có thể xem trong Học phần 3). WRS là một sự sắp xếp ba bên giữa HTX (điều hành kho), nông dân (người gửi nông sản) và một tổ chức tài chính (cung cấp khoản vay).

Khi một nông dân gửi sản phẩm của mình vào kho để lưu trữ thì họ được cấp một biên lai kho hợp pháp. Biên lai kho cũng là tài sản thế chấp, trên cơ sở đó tổ chức tài chính cung cấp khoản vay cho người sở hữu biên lai kho đó (ở đây là người nông dân)

Khoản vay này sau đó có thể được sử dụng để mua đầu vào cho các vụ mùa sau trong lúc chưa bán được sản phẩm sau thu hoạch. Các tổ chức tài chính chấp nhận biên lai kho là tài sản thế chấp với mức độ tin tưởng cao về tính thanh khoản của các mặt hàng lưu ký. Các rủi ro liên quan cho các tổ chức tài chính tương đối thấp. Dựa trên biên lai kho, các tổ chức tài chính có quyền đòi lại các khoản tiền của mình trước các chủ nợ khác. Quản lý kho với chất lượng cao và được kiểm soát bởi các dịch vụ kiểm tra làm giảm rủi ro hơn nữa.

Trường hợp sau đây minh họa cách thức WRS hoạt động cho cà phê ở Tanzania.

Hệ thống biên lai kho (WRS)

Trong hệ thống này, người nông dân đưa sản phẩm của họ đến nhà kho và nhận lại biên lai kho. Họ có thể sử dụng biên lai này là tài sản thế chấp nếu họ muốn xin vay vốn, do đó, không phải chờ cho đến khi HTX bán nông sản thì họ mới có thể thu được tiền. Đây là một sự sắp xếp rất hữu ích cho các HTX muốn lưu trữ sản phẩm của họ cho đến khi giá cả tăng lên, hoặc nếu người nông dân phải chờ thanh toán từng người mua.

Nguồn: Viện Nhiệt đới Hoàng Gia, Amsterdam và Viện Quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi: Chuỗi tài chính Giá trị: Hơn cả Tài chính vì mô cho các doanh nghiệp nông thôn (Amsterdam, NXB KIT, 2010).





Bài học kinh nghiệm 2.2: WRS cho cà phê ở Tanzania

Ở Tanzania, nông dân cung cấp cà phê cho các HTX cơ sở - Hợp tác xã Marketing Nông nghiệp (AMCOs) - hoặc các hiệp hội nông dân. Vai trò của AMCOs và các tổ chức nông dân cơ sở rất quan trọng trong việc giúp các hộ nông dân nhỏ lẻ cùng gom hàng nông sản và bán ra thị trường theo nhóm. Điều này có thể giúp các hộ nông dân đáp ứng được yêu cầu tối thiểu về diện tích để ký gửi (3-7 tấn).

AMCOs giao hàng sau khi đảm bảo rằng cà phê đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu và sau đó phát hành biên lai cho người nông dân trong đó ghi chép khối lượng đã giao. Sau đó tiến hành “thanh toán lần đầu” cho nông dân, thường lên đến 70% giá thị trường cho cà phê thóc (Arabica).

Tiền để AMCOs thanh toán “thanh toán lần đầu” từ các khoản vay ngân hàng được ứng trước trên cơ sở bảng cân đối kế toán và hồ sơ theo dõi cũng như bảo lãnh của giám đốc điều hành AMCOs. Các thành viên của AMCOs có thể đồng ý hạ thấp khoản “thanh toán lần đầu” để giảm chi phí tài chính và do đó tăng lợi nhuận tổng thể của họ, một phần đáng kể được thanh toán cho nông dân là khoản thanh toán lần hai. Khi tích lũy đủ khối lượng tối thiểu, thì Tổ chức HTX nông thôn (RCS) gửi lô cà phê đó cho một nhà điều hành kho được chỉ định.

Hầu hết các nhà điều hành kho được chỉ định trong ngành cà phê là các nhà máy chế biến cà phê. Nhiều nhà máy trong số này thuộc sở hữu của liên hiệp HTX nhưng đã được chuyển đổi thành các tổ chức thương mại độc lập về tài chính và cung cấp dịch vụ chế biến để thu phí. Một ví dụ đó là Công ty Chế biến Cà phê Tanzania (TCCC) ở Moshi.

Nhà điều hành kho lưu trữ cà phê thóc và chế biến trên nguyên tắc “hàng đến trước chế biến trước”, trừ khi bên ký gửi hướng dẫn cụ thể về việc trì hoãn chế biến vì lý do thay đổi chiến lược marketing. Các nhà điều hành có xu hướng tập trung vào các chi phí chế biến chứ không phải là phí lưu kho (vì chi phí lưu kho thường rất thấp). Họ cũng nhận sản phẩm ký gửi của các thương lái và liên hiệp HTX thay mặt các nhóm của AMCOs.

Nhà điều hành kho, sau khi giao cà phê thóc, sẽ phát hành biên lai kho, ghi lại khối lượng và chất lượng cà phê ký gửi bởi AMCOs. Trên cơ sở biên lai kho, RCS nhận tài chính cho hàng lưu kho để mua thêm cà phê từ các thành viên của họ (và đôi khi từ những người không phải là thành viên trong khu vực của họ).

Các ngân hàng tham gia hỗ trợ tài chính đối với các biên lai kho cho cà phê bao gồm Ngân hàng Hợp tác xã Kilimanjaro, Ngân hàng Tài chính vi mô Quốc gia, một ngân hàng thương mại, CRDB Bank Plc.

Cung cấp Dịch vụ gì?

Các thành viên sẽ luôn đòi hỏi nhiều dịch vụ khác nhau từ HTX. Đánh giá nhu cầu sẽ giúp xây dựng một danh sách các dịch vụ cần thiết. HTX không thể đáp ứng được tất cả những nhu cầu này, mà phải xếp thứ tự ưu tiên. Sắp xếp thứ tự ưu tiên không thể chỉ dựa vào những nhu cầu mà đa số thành viên mong muốn vì những lý do khác nhau:

- Nhiều HTX có các thành viên không đồng nhất. Để ngăn chặn tình huống một số thành viên cảm thấy bị thiệt thòi, thì quá trình lựa chọn phải công bằng và minh bạch. Tốt nhất là lựa chọn một chuyên gia tư vấn bên ngoài để hỗ trợ quá trình đó. Trong bất kỳ nhóm nào cũng có một số thành viên có mối quan hệ với người ra quyết định, có thể điều này sẽ gây ảnh hưởng tới việc ra quyết định.
- Cuối cùng, các thành viên sẽ phải bán sản phẩm của họ ra thị trường nên HTX nên ưu tiên những nhu cầu thực sự hỗ trợ thành viên đưa sản phẩm ra thị trường. Việc cung cấp dịch vụ cũng phải đáp ứng những gì mà thị trường yêu cầu. Cung cấp nhiều sản phẩm chất lượng cao cũng không có ý nghĩa khi thị trường không có nhu cầu về sản phẩm đó. Chẳng hạn, nếu người tiêu dùng cần sản phẩm đựng được đóng gói, thì HTX có thể xem xét cung cấp dịch vụ đóng gói. Hơn nữa, việc đầu tiên cần phải xem xét là nhu cầu của thị trường tiêu dùng. Ví dụ như: tổ chức tập huấn cho nông dân để nâng cao năng suất sản xuất sản không có ý nghĩa khi thị trường sản đã có quá nhiều nguồn cung.
- Hơn nữa, sự lựa chọn dịch vụ cũng phải phù hợp với mục đích của HTX. Các dịch vụ được lựa chọn phải hỗ trợ chiến lược của HTX. Nếu HTX là một HTX marketing, thì HTX không nên cung cấp các dịch vụ về nghiên cứu đất đai (hoặc chỉ khi dịch vụ này rất quan trọng để cải thiện marketing). Và nếu HTX phục vụ nông dân trồng chuối thì không nên cung cấp các dịch vụ thú y.
- Một số nhu cầu liên quan đến HTX khác: nguồn năng lượng có thể tiếp cận được, các tuyến đường được nâng cấp hoặc những thay đổi trong luật pháp. HTX có thể cung cấp các dịch vụ trực tiếp đáp ứng những nhu cầu này - ví dụ, nâng cấp các tuyến đường để tiếp cận thị trường tốt hơn - có thể góp phần vào chiến lược của HTX, nhưng điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Do đó, một HTX có thể quyết định vận động chính quyền địa phương hay yêu cầu các liên hiệp HTX hoặc liên đoàn HTX để được hỗ trợ. Vì vậy, ngay cả khi các nhu cầu phù hợp với chiến lược của HTX, thì quản lý HTX vẫn phải quyết định đưa nhà cung cấp dịch vụ khác vào tham gia.





Bài tập 2.2

HTX của bạn có thành viên không đồng nhất không? Làm thế nào để bạn có thể đối phó với điều này? Làm thế nào để bạn chắc chắn rằng tiếng nói của tất cả mọi người đều được lắng nghe?

Bảng 2.1 liệt kê một số tiêu chí có thể sử dụng để gắn với nhu cầu ưu tiên. Trong một số trường hợp, đáp ứng nhu cầu của một nhóm thành viên nhỏ vẫn còn là chức năng quan trọng trong hoạt động của HTX. Ví dụ, nhu cầu của thanh niên và phụ nữ không phải là nhu cầu của đại đa số các thành viên trong HTX. Lựa chọn của người quản lý khi đó là cần lắng nghe nhu cầu riêng của họ, tách biệt với nhu nhóm còn lại.



Bảng 2.1: Tiêu chí ưu tiên các nhu cầu của thành viên

- Bao nhiêu phần trăm số thành viên chia sẻ nhu cầu cụ thể?

HTX phải đáp ứng các nhu cầu của đa số thành viên trước khi phục vụ nhóm thiểu số. Tuy nhiên, cũng cần phải quan tâm hỗ trợ các nhóm thiểu số khác nhau trong số thành viên để tránh phân biệt đối xử và mang lại kết quả không mong đợi.

- Liệu nhu cầu có thể được đáp ứng bởi các nhà cung cấp khác không?

Không nên ưu tiên cao các nhu cầu cụ thể (VD: phân bón) có thể được các nhà cung cấp địa phương khác cung cấp một cách dễ dàng với một mức giá cạnh tranh bởi.

- Việc đáp ứng nhu cầu này có tầm quan trọng như thế nào về mặt tăng năng suất?

Về nguyên tắc, cần ưu tiên cao các nhu cầu liên quan đến tăng năng suất.

- Đáp ứng nhu cầu này sẽ tăng chất lượng sản phẩm lên bao nhiêu?

Cần ưu tiên các nhu cầu liên quan đến cải thiện chất lượng vì đáp ứng được nhu cầu này sẽ giúp nông dân tăng giá trị sản phẩm của họ.

- Nhu cầu phản ánh tình trạng khan hiếm của địa phương ở mức độ nào?

Ưu tiên các nhu cầu về yếu tố đầu vào khan hiếm do HTX có thể tạo ra sự khác biệt lớn cho nông dân bằng việc đáp ứng những nhu cầu này.

- Có phải tất cả các nhu cầu liên quan đến chiến lược kinh doanh cốt lõi của HTX không?

HTX nên ưu tiên những nhu cầu có liên quan đến chiến lược kinh doanh cốt lõi của HTX hơn là các nhu cầu khác, những nhu cầu có thể quan trọng đối với sản xuất nông nghiệp nhưng nằm ngoài sứ mệnh của HTX.

- Liệu nhu cầu có phản ánh một sự bế tắc không?

Liệu đáp ứng nhu cầu có phải là một bước đi cần thiết để hỗ trợ quá trình sản xuất hoặc quá trình thương mại hóa quan trọng không? Nên ưu tiên những nhu cầu liên quan đến sự bế tắc.

Đề xuất về cách thức ưu tiên các dịch vụ có vẻ hợp lý nhưng đòi hỏi người quản lý phải có các kỹ năng nhất định.



Một HTX phụ thuộc vào các thành viên và các thành viên sẽ chỉ cảm thấy cam kết khi họ đồng cảm với HTX. Ngay khi thành viên mất đi sự đồng cảm, họ sẽ mất lòng tin vào lãnh đạo của HTX. Người quản lý HTX phải tính đến tầm quan trọng của cam kết thành viên, nhưng đồng thời phải đảm bảo rằng HTX tiếp tục giữ vững chiến lược của mình và đáp ứng nhu cầu thị trường.

Có thể phát sinh mâu thuẫn giữa người quản lý HTX và các thành viên (hoặc HĐQT). Trường hợp thực tiễn nhân tạo cho bò ở HTX Ngwataniro ở Kenya (xem Học phần 1, Bài học kinh nghiệm 3.1) cho thấy cách HTX này giải quyết mâu thuẫn và tầm quan trọng của quá trình có sự tham gia đã dẫn đến sự đồng thuận giữa HTX và thành viên.



Bài tập 2.3

Làm thế nào để bạn biết nhu cầu của người nông dân trong HTX của bạn?
Ưu tiên những nhu cầu của các thành viên trong HTX của bạn bằng cách sử dụng các câu hỏi trong bảng 2.1

Dịch vụ nào đáp ứng được các nhu cầu?

Tại thời điểm này người quản lý HTX đã có một danh sách các nhu cầu ưu tiên của các thành viên. Tuy nhiên, rõ ràng là có rất nhiều cách để giải quyết các nhu cầu này. Ví dụ, nhu cầu tăng năng suất có thể được giải quyết bằng các phương tiện và thiết bị đầu vào tốt hơn, bằng cách thay đổi các quy trình hoạt động và cải thiện điều kiện làm việc.

Khi xác định được nhu cầu ưu tiên, quản lý HTX nên quyết định lựa chọn chiến lược tốt nhất để đáp ứng những

nhu cầu này. Những

dịch vụ nào sẽ mang

lại kết quả tốt nhất?

Điều này có nghĩa là

HTX đã xác định được

rõ nhu cầu của mình.

Tại sao năng suất thấp?

Có phải là do thiếu các

nguyên liệu đầu vào hay

các nguyên liệu đó kém

chất lượng? Có phải là

do cách thức trồng trọt

không? Có phải một số

Cải thiện sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc

Dầu cọ sử dụng tại địa phương thường do nhóm phụ nữ làm ra. Hãy tưởng tượng một nhóm như vậy ngồi trong một vòng tròn dưới đất, làm nứt vỏ hạt, bên cạnh đống lửa, gần bếp ga. Trong bối cảnh đó, dễ dàng xảy ra một tai nạn. Một cách đơn giản, chỉ cần tổ chức lại không gian làm việc có thể giúp giảm thiểu rủi ro và thậm chí còn làm tăng năng suất.

nhóm thành viên (VD: phụ nữ, trẻ em) được quan tâm nhiều hơn so với những nhóm khác không? Đôi khi đáp ứng nhu cầu có thể là cơ hội kinh doanh tốt. Ví dụ về HTX xã hội đa chức năng Twatasha ở Zambia cho thấy rằng các dịch vụ môi trường cũng có thể sinh lợi.



Bài học kinh nghiệm 2.2: Thích ứng với cơ hội mới

Trong những năm đầu thành lập, HTX Đa Chức năng Twatasha ở Zambia tập trung vào các hoạt động như tập huấn cho nông dân về bảo quản nông sản và kết nối họ với người mua để đạt được giao dịch công bằng. Gần đây, HTX chuyển sang dịch vụ kinh doanh môi trường như quản lý rác thải, thu gom rác thải, phế thải và vệ sinh môi trường nói chung. Những hoạt động này đã được phát động trong bối cảnh bùng phát căn bệnh chết người, như bệnh tả và các bệnh liên quan đến nguồn nước đã ảnh hưởng đến các thương nhân, đặc biệt là trong mùa mưa. Các thương nhân này đã lấy nước để uống và đun nấu từ các giếng nông, đây chính là nguồn gây nhiễm bẩn. Đầu tiên, HTX Twatasha cung cấp dịch vụ thu gom rác thải là phần đóng góp vào lợi ích của cộng đồng nhưng sau đó hoạt động này lại trở thành một hoạt động sinh lợi và có tiềm năng tạo ra cơ hội việc làm. Đồng thời, môi trường sạch sẽ cũng góp phần cải thiện sức khỏe và điều kiện làm việc trong cộng đồng.

Nguồn: Quản lý vệ sinh môi trường và thu gom rác thải ở Zambia, ILO/COOPAFRICA, 2009, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (truy cập ngày 4/10/2011).

Phân tích Chi phí – lợi nhuận

Là một kỹ thuật để quyết định liệu có nên đầu tư hay không. Bạn tăng thêm giá trị cho các lợi ích trong quá trình hoạt động và trừ đi các chi phí liên quan, kết quả cho thấy liệu có đáng để đầu tư hay không.

Phân tích chi phí – lợi nhuận

Hầu hết các HTX có nguồn ngân sách hạn chế. Cung cấp các dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các thành viên không phải lúc nào cũng mang lại nhiều lợi ích nhất khi các dịch vụ này lại do chính HTX cung cấp. Một phân tích chi phí - lợi nhuận sẽ giúp người quản lý HTX có ý tưởng tốt hơn về việc liệu có nên dành thời gian, nguồn lực và năng lượng để cung cấp một dịch vụ nào đó hay không.

Phân tích chi phí - lợi ích rất hữu ích để xác định liệu HTX có nên đầu tư vào một dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của các thành viên không. Phân tích này gồm hai bước sau





- xác định các chi phí;
- xác định các lợi ích.

Bước đầu tiên là xác định và định lượng tất cả các chi phí liên quan đến đầu tư và cung cấp dịch vụ. Trong trường hợp một dịch vụ cung cấp nguyên liệu đầu vào, sẽ bao gồm thời gian cần thiết để đàm phán với các nhà cung cấp đầu vào, chi phí thu mua đầu vào, chi phí lưu trữ và chi phí vận chuyển. Các bước phân tích chi phí bao gồm:

- lập danh sách các chi phí tài chính sẽ phát sinh trong suốt thời gian thực hiện dự án. Chi phí bao gồm phí khởi nghiệp, giấy phép, vật liệu sản xuất, chi phí tiền lương, các quá trình thuyết phục người dùng chấp nhận và sử dụng dịch vụ, chi phí đào tạo, chi phí đi lại và các chi phí khác;
- lập danh sách các chi phí phi tài chính, bao gồm thời gian, sản lượng hao hụt, các quy trình chế biến dở dang và các rủi ro tiềm năng khác. Hãy thử gán giá trị tiền tệ cho các loại chi phí; và
- gộp tất cả các chi phí với nhau.

Bước tiếp theo là xác định và định lượng tất cả các lợi ích mong đợi như là kết quả của việc cung cấp dịch vụ. Ví dụ về các lợi ích đó là: tăng thu nhập cho người sản xuất, giảm thời gian sản xuất, giảm tổn thất sau thu hoạch, nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua đóng gói bảo bì, cải thiện điều kiện làm việc tốt hơn cho thành viên hoặc nhân viên HTX. Các bước phân tích lợi ích tiếp theo bao gồm:

- lập một danh sách các lợi ích tài chính thu được với các dịch vụ được cung cấp. Những lợi ích đó bao gồm lợi nhuận trực tiếp từ các sản phẩm và/hoặc dịch vụ và các khoản giảm chi phí sản xuất do cải thiện quy trình và tăng năng suất;



- lập một danh sách các lợi ích phi tài chính có thể thu được, như giảm thời gian sản xuất, lượng khách hàng lớn hơn, cải thiện sức khỏe và an toàn nơi làm việc, mức độ hài lòng hơn của khách hàng, bảo tồn tài nguyên thiên nhiên và tăng uy tín. Bất cứ khi nào có thể, cố gắng gắn giá trị tài chính cho tất cả các lợi ích; và
- gộp tất cả các giá trị trên để đạt được tổng giá trị lợi ích.

Bước cuối cùng, HTX nên cân nhắc chi phí và lợi ích để xác định xem liệu có đáng đầu tư vào dịch vụ đó hay không. Nếu tổng chi phí lớn hơn nhiều so với tổng lợi ích, thì có thể kết luận rằng dịch vụ đó không đáng để HTX đầu tư thời gian và nguồn lực. Tuy nhiên, nếu chi phí và lợi ích cân bằng thì HTX phải xem xét dịch vụ này sẽ hỗ trợ được bao nhiêu thành viên.

Thực hiện phân tích chi phí - lợi ích là một cách hữu hiệu để cân nhắc những ưu và nhược điểm của việc cung cấp một dịch vụ nào đó; đây cũng là một cách chính xác để xác định liệu một cơ hội có đáng đầu tư thời gian, nguồn lực và năng lượng liên quan hay không.

Chiến lược của Hợp tác xã

HTX phải đánh giá nhu cầu của các thành viên, lựa chọn nhu cầu phù hợp với chiến lược của HTX, theo dõi nhu cầu thị trường, các lợi ích và chi phí liên quan. Nói cách khác, cần phải đảm bảo việc đánh giá nhu cầu và lựa chọn dịch vụ phù hợp với chiến lược của HTX và nhu cầu thị trường.

Tất cả các hoạt động của HTX nên tuân thủ chặt chẽ theo các chiến lược của mình. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi những kỹ năng nhất định.

Một trong những kỹ năng mà cán bộ quản lý HTX cần phải có đó là khả năng tách khỏi guồng quay những công việc hàng ngày. Công việc quản lý hoạt động hàng ngày của HTX nói chung là một công việc đòi hỏi nhiều nỗ lực; bao gồm các hoạt động như quản lý nhân viên, duy trì quan hệ với các đối tác bên ngoài và giải quyết các vấn đề. Cán bộ quản lý rất dễ bị ngập trong việc giải quyết các vấn đề hàng ngày của HTX.

Tuy nhiên, một HTX được thành lập để phục vụ các thành viên trong dài hạn. Học phần 1 giải thích rằng HTX là một tổ chức được thành lập nhằm đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng kinh tế, xã hội và văn hóa chung của các thành viên thông qua một loại hình doanh nghiệp đồng sở hữu. Đó là một tổ chức có một mục đích với chức năng cụ thể (Ví dụ một HTX) có thể là một HTX marketing hoặc một HTX dịch vụ, một sứ mệnh và tầm nhìn cụ thể. Để tiếp tục trong thời gian dài, HTX sẽ có thể thích ứng với hoàn cảnh thay đổi, nhưng đồng thời đảm bảo tuân thủ chặt chẽ với chiến lược và mục đích của HTX. Chính vì những mục đích này mà các thành viên ban đầu đã tham gia HTX.

Thay đổi hoàn cảnh

Chiến lược, sứ mệnh và tầm nhìn của một HTX có thể thay đổi. HTX marketing sẽ không dễ dàng thay đổi thành một HTX tài chính, nhưng chiến lược của nó có thể dần dần thay đổi. HTX là để phục vụ các thành viên. Khi nhu cầu của các thành viên thay đổi, thì HTX phải điều chỉnh chiến lược của mình sao cho thích ứng với nhu cầu của thành viên. Nhu cầu của các thành viên thường xuyên thay đổi khi thị trường thay đổi. Khi nhu cầu thị trường thay đổi, các thành viên có thể cần các dịch vụ khác nhau để có thể đáp ứng nhu cầu thị trường mới. Ngoài ra, khi thay đổi nguồn cung thị trường, ví dụ, do sự rút lui của các nhà cung cấp dịch vụ hoặc áp dụng các loại phân bón mới ... thì các thành viên có thể cần các dịch vụ khác. HTX cần phải thích nghi với hoàn cảnh thay đổi và nhu cầu thay đổi của các thành viên. Chính thành viên có thể đưa ra và quyết định những thay đổi cần thiết.

Các hoạt động hàng ngày cần phải phù hợp với mục đích của HTX. Các hoạt động hàng ngày nên hỗ trợ HTX đạt được sứ mệnh và tầm nhìn của mình. Vì vậy, đôi khi cán bộ quản lý HTX cần phải thoát khỏi những thói quen hàng ngày và suy nghĩ về những câu hỏi sau đây:

- chúng ta cung cấp những dịch vụ gì cho các thành viên?
- mục đích của HTX của chúng ta là gì?
- làm thế nào để các dịch vụ chúng ta cung cấp đóng góp vào chiến lược của HTX?
- liệu chiến lược của chúng ta có phù hợp với nhu cầu của thị trường không?
- liệu mục đích của HTX có phù hợp trong bối cảnh thay đổi không?



Bài tập 2.4

Bạn có thể trả lời những câu hỏi này cho HTX của bạn không? Mục đích, các dịch vụ và/hoặc chiến lược của bạn có thay đổi theo thời gian không?

.....

.....

.....

.....

Học Phần 2

Cung cấp dịch vụ của HTX

CHỦ ĐỀ 3

Ai sẽ cung cấp dịch vụ?



CHỦ ĐỀ 3

Ai sẽ cung cấp dịch vụ?

Giới thiệu về chủ đề

Sau khi điều tra kỹ lưỡng, HTX sẽ biết được những dịch vụ nào mà HTX muốn cung cấp cho các thành viên. Những câu hỏi nào sẽ đặt ra khi tìm kiếm một nhà cung cấp dịch vụ? Chủ đề này liên quan đến việc lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ. Chủ đề này thảo luận về những cân nhắc được đưa ra về việc cung cấp dịch vụ từ HTX, thuê dịch vụ bên ngoài hay khuyến khích các đơn vị sản xuất tự lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ trên thị trường. Chủ đề này cung cấp các tiêu chí có thể hỗ trợ HTX lựa chọn đúng nhà cung cấp. Nếu HTX quyết định tự cung cấp một số dịch vụ thì điều quan trọng là cần phải thảo luận những dịch vụ có thể được cung cấp như thế nào.

Cách thức phân tích thị trường dịch vụ

Luôn có sẵn các công cụ khác nhau để phân tích thị trường dịch vụ hiện có. Một ví dụ về công cụ tổng quan về thị trường.⁴ Công cụ này có thể giúp hiểu biết nhanh về thị trường, sử dụng các nguồn thông tin thứ cấp và phỏng vấn các nhà cung cấp dịch vụ. Đối với các dịch vụ lựa chọn, cần phân tích các cơ hội và trở ngại phổ biến cho các thành viên. Có thể lập danh sách các nhà cung cấp dịch vụ bằng cách lắng nghe những kinh nghiệm của các thành viên, kết nối mạng lưới thông qua các thành viên và phỏng vấn các cán bộ, doanh nghiệp và những người không phải là thành viên. Tiếp theo, cần phỏng vấn một số nhà cung cấp để nắm được liệu họ có thực sự đáp ứng được các nhu cầu của các thành viên hay không.

Các mẫu câu thực sự hữu ích khi xem xét ba hợp phần được liệt kê trong bảng dưới đây.



Bảng 3.1: Câu hỏi để phân tích thị trường dịch vụ hiện có.

Nhu cầu	Thành viên nào đang sử dụng những sản phẩm dịch vụ nào? Thành viên nào không?
	Các thành viên mong đợi có được lợi ích gì từ các dịch vụ?
Giao dịch	Quy mô thị trường như thế nào?
	Bao nhiêu phần trăm thành viên đã thử sử dụng một dịch vụ cụ thể?
	Tại sao các thành viên sử dụng dịch vụ này? Tại sao các thành viên không sử dụng dịch vụ này?
	Các thành viên muốn các dịch vụ sẽ được chuyển giao như thế nào? Tính năng nào của dịch vụ mà các thành viên mong muốn?
	Mức độ hài lòng của họ với việc cung cấp hiện có?
	Các thành viên chi trả tiền cho dịch vụ ở mức giá nào?
Nguồn cung cấp	Các dịch vụ cần thiết có sẵn không?
	Nhà cung cấp có những loại hình cung cấp dịch vụ nào?
	Những điểm mạnh và điểm yếu của các nhà cung cấp hiện nay là gì?

Cách thức lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ?

Sau khi HTX của bạn đã xác định được các dịch vụ muốn cung cấp cho các thành viên, HTX nên xác định và lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ. Lựa chọn đúng dịch vụ hỗ trợ và nhà cung cấp dịch vụ là một điều kiện tiên quyết để đảm bảo cung cấp các dịch vụ chất lượng cho các thành viên của HTX.

Hai nhà cung cấp dịch vụ sau đây có thể được xác định:

- **Hợp tác xã:** có thể là một HTX có đủ năng lực tự cung cấp một dịch vụ. Ví dụ một người nông dân đã được tập huấn các kiến thức về thực tiễn sản xuất nông nghiệp và có khả năng tập huấn cho các nông dân khác. Để phân tích liệu một HTX có khả năng cung cấp một dịch vụ hay không, công cụ phân tích SWOT, Điểm mạnh (Strength), Điểm yếu (Weakness), Cơ hội (Opportunity) và Thách thức (Threat) là một công cụ rất hữu ích (SWOT là một phương pháp lập kế hoạch chiến lược được sử dụng để đánh giá các Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức liên quan đến một dự án hoặc liên doanh). Công cụ này được trình bày trong Phụ lục I.

Hợp tác xã hoạt động như một nhà cung cấp dịch vụ

Trong một số trường hợp, liên hiệp HTX/ liên minh HTX có thể giúp HTX trong việc cung cấp dịch vụ, ví dụ bằng cách tập huấn giảng viên hoặc thuê chuyên gia nông nghiệp để tư vấn cho các thành viên của HTX địa phương.

Một ví dụ khác của việc cung cấp dịch vụ HTX đó là các thành viên giúp đỡ lẫn nhau thông qua các chuyến thăm trao đổi kinh nghiệm, mô hình trình diễn và nông dân tư vấn cho nông dân và chia sẻ các công cụ và thiết bị.

- Các nhà Cung cấp Dịch vụ Bên ngoài: nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài có thể là một tổ chức, một công ty hoặc một cá nhân chuyên về một dịch vụ. Ví dụ, một ngân hàng cung cấp tín dụng, một trường chuyên đào tạo quản lý HTX hoặc một nhà cung cấp phân bón tập huấn cho nông dân về cách thức sử dụng sản phẩm của mình. Ngoài ra còn có những ví dụ về các nhà cung cấp dịch vụ chính thức: ví dụ, một thành viên trong gia đình làm sổ sách kế toán. Một HTX có thể chủ động thuê dịch vụ ngoài, điều này được hiểu là HTX đó sẽ ký kết hợp đồng với một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài để cung cấp dịch vụ cho các thành viên của HTX. Một lựa chọn khác đó là các thành viên tiếp cận các dịch vụ từ các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài trên danh nghĩa cá nhân. HTX có thể giới thiệu và tạo điều kiện liên lạc giữa các thành viên và các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng và có thể thương lượng một mức giá tốt hơn.

Những tiêu chuẩn có thể được áp dụng để quyết định nhà cung cấp dịch vụ nào là phù hợp nhất?

Có bốn tiêu chí có thể được sử dụng để quyết định nhà cung cấp dịch vụ phù hợp nhất:

- *Tình trạng có sẵn:* liệu hiện tại có dịch vụ đó không và nếu có thì cung cấp có đầy đủ không? Không phải tất cả dịch vụ cần thiết đều luôn có sẵn. Việc xác định các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng cần phải có một quá trình có sự tham gia của các bên liên quan. Một nhóm các thành viên sẽ biết rõ hơn về sự tồn tại của các nhà cung cấp dịch vụ trong khu vực của họ. Để xác định các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng, một nhóm thành viên cùng tham gia lập một danh sách các nhà cung cấp dịch vụ có thể cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho các thành viên. Nếu các nhà cung cấp dịch vụ không có sẵn, thì chính HTX có thể cần cung cấp các dịch vụ đó.

- *Khả năng chi trả:* Liệu các thành viên có đủ khả năng để chi trả cho dịch vụ không? Giá cả có hợp lý không? Và điều kiện thanh toán như thế nào? Liệu nhà cung cấp dịch vụ có chuẩn bị để cung cấp các dịch vụ về tín dụng không và những điều kiện liên quan là gì? HTX và các thành viên luôn đối mặt với nguồn ngân sách hạn chế; tiêu chí quan trọng trong việc quyết định ai sẽ là người cung cấp dịch vụ đó là chi phí phải trả cho nhà cung cấp dịch vụ và giá trị thu được từ dịch vụ đó. Phân tích chi phí-lợi nhuận sẽ giúp so sánh chi phí với giá trị gia tăng do dịch vụ mang lại. Dựa trên giá trị gia tăng ước tính và ngân sách có sẵn, HTX có thể quyết định giữa việc lựa chọn một nhà cung cấp bên ngoài, tự cung cấp dịch vụ, hay tự thành viên tìm kiếm trên thị trường. Trong một số trường hợp, có nhiều nhà cung cấp dịch vụ nhất định trên thị trường. Cần lưu ý rằng chi phí thuê một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài không chỉ giới hạn phí của nhà cung cấp mà còn bao gồm các chi phí như: chi phí đi lại, thời gian đàm phán, thời gian để thống nhất ký kết hợp đồng.

- *Khả năng tiếp cận*: liệu dịch vụ có sẵn ở một nơi dễ tiếp cận và vào một thời điểm thích hợp hay không (VD: mùa, giờ mở cửa)? Các nhà cung cấp dịch vụ có thể sẵn sàng và cảm thấy hấp dẫn nhìn từ góc độ chi phí/chất lượng, nhưng họ có dễ tiếp cận không? Khả năng tiếp cận không chỉ có nghĩa là chỉ để đến vấn đề khoảng cách mà còn liên quan đến thời gian mà nhà cung cấp có thể cung cấp dịch vụ. Những điều này có phù hợp với chu kỳ sản xuất của đơn vị sản xuất không?
- *Sự thích hợp*: liệu dịch vụ đó có đáp ứng được các điều kiện về tiêu chuẩn chất lượng không? Liệu dịch vụ đó có đáp ứng nhu cầu cụ thể của các thành viên không (VD: giới tính, trình độ học vấn, kỹ năng, giải quyết đúng vấn đề và cung cấp các kết quả đúng)?

Liệu nhà cung cấp dịch vụ có ủy quyền cung cấp dịch vụ không? Liệu vận chuyển có bao gồm trong điều kiện chuyển giao dịch vụ không? Liệu nhà cung cấp có chi trả bảo hiểm không? Một câu hỏi khác cũng rất quan trọng là: liệu dịch vụ đó có thân thiện với môi trường không? dịch vụ không được gây tác động tiêu cực đến môi trường, chẳng hạn như gây ô nhiễm không khí, ô nhiễm nguồn nước, suy thoái đất hoặc đa dạng sinh học.





Bài tập 3.1

Liệu HTX của bạn đã có kinh nghiệm với các dịch vụ quá đắt đối với các thành viên HTX? Ai đã cung cấp những dịch vụ đắt đỏ đó? Hợp tác xã của bạn đã làm gì để giải quyết vấn đề này?

Các loại dịch vụ tiềm năng và các nhà cung cấp dịch vụ

Sau khi xác định các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng, bước tiếp theo là phân loại các nhà cung cấp dịch vụ này theo cách dễ hiểu về các dịch vụ của họ. Phân loại các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng có nghĩa là nhóm các nhà cung cấp dịch vụ tương tự lại với nhau. Các nhóm nhà cung cấp dịch vụ sẽ được phân theo nhu cầu cần đáp ứng. Nhóm các nhà cung cấp dịch vụ sẽ dễ tham khảo hơn là một danh sách các nhu cầu không được sắp xếp.

Bảng dưới đây trình bày một phương pháp để phân loại các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng, sử dụng năm loại dịch vụ nêu trên (ví dụ: sản xuất, marketing, quản trị kinh doanh, tài chính, và dịch vụ giá trị gia tăng) cũng như các tiêu chí lựa chọn (VD: tính sẵn có, khả năng chi trả, khả năng tiếp cận và sự thích hợp).

Điền vào Bảng 3.2 sẽ giúp HTX có một cái nhìn tổng quan ban đầu về các nhà cung cấp dịch vụ hiện có trên thị trường.

Dịch vụ kết hợp

Một nhà cung cấp dịch vụ sẽ hấp dẫn hơn khi họ cung cấp dịch vụ kết hợp. Dịch vụ kèm theo và hậu mãi có nghĩa là nhà cung cấp dịch vụ cung cấp một dịch vụ nhằm nâng cao kết quả của sản phẩm /bán ra, ví dụ bằng cách cung cấp hướng dẫn sử dụng hay dịch vụ bảo trì cho các thiết bị bán ra.

Bảng 3.2: ví dụ về phân loại các nhà cung cấp dịch vụ

Loại dịch vụ	Tiêu chí						
	Tình trạng có sẵn		Khả năng chi trả		Khả năng tiếp cận	Sự thích hợp	
	Tên nhà cung cấp	Khả năng cung cấp	Giá	Điều kiện thanh toán		Tiêu chuẩn chất lượng	Điều kiện
Sản xuất							
Marketing							
Quản lý Kinh doanh							
Vấn đề tài chính							
Giá trị gia tăng							



Bài tập 3.2

Điền vào bảng các nhà cung cấp dịch vụ mà bạn sử dụng. Lý do chính cho việc lựa chọn các nhà cung cấp là gì? Bạn có thông tin về các nhà cung cấp dịch vụ khác và bạn có thể điền thông tin chi tiết của họ không?

Tiêu chí có nên thuê các dịch vụ bên ngoài hay không?

Bây giờ bạn đã biết những dịch vụ cần thiết và bạn đã có ý tưởng về các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng. Liệu HTX có thể tự cung cấp một phần dịch vụ, hay quan tâm đến việc sẽ thực hiện cung cấp dịch vụ trong tương lai hay không? HTX có thể quyết định thuê các dịch vụ bên ngoài hay tự cung cấp dịch vụ? Các tiêu chí sau đây có thể hữu ích trong việc đưa ra quyết định này:

- *Tính kinh tế quy mô*: để cung cấp một dịch vụ cụ thể, HTX phải đảm bảo rằng nhu cầu của các thành viên đủ lớn để có thể cung cấp dịch vụ với giá cả cạnh tranh và giảm chi phí do quy mô lớn. Nếu chi phí tương đối cao so với lợi nhuận, thì HTX cần phải thuê các dịch vụ bên ngoài.
- *Cơ cấu thị trường*: cho dù một HTX có thể cung cấp một dịch vụ với giá cạnh tranh đều phụ thuộc vào các nhà cung cấp dịch vụ khác trên thị trường. Trong thị trường độc quyền mà chỉ có một nhà cung cấp dịch vụ, thì HTX có đủ năng lực có thể cung cấp dịch vụ với giá thấp hơn (và phá vỡ sự độc quyền). Tuy nhiên, trong thị trường cạnh tranh, sự cạnh tranh khắc nghiệt thường ngăn cản các HTX gia nhập thị trường, vì nông dân đã tiếp cận các dịch vụ và rất khó tạo sự khác biệt.
- *Bí quyết sản xuất*: một câu hỏi quan trọng mà HTX phải giải quyết trước khi quyết định để cung cấp một dịch vụ cụ thể cho các thành viên đó là liệu HTX đó đã có chuyên môn cần thiết để cung cấp các dịch vụ chất lượng tốt hay không. Nếu câu trả lời là “không”, thì câu hỏi tiếp theo là liệu chuyên môn đó có thể được tiếp nhận với chi phí hợp lý và trong một khoảng thời gian hợp lý hay không. Nếu không thì HTX cần phải thuê các dịch vụ bên ngoài.

- Có khả năng phù hợp với các dịch vụ khác: nếu hai hay nhiều loại dịch vụ khác nhau được liên kết chặt chẽ và bổ sung cho nhau thì sẽ tạo ra lợi thế cung cấp theo gói. Điều này cũng có thể tạo ra lợi thế kinh tế quy mô.

- Khả năng cung cấp dịch vụ khách hàng: cung cấp dịch vụ không chỉ đơn thuần là cung cấp các dịch vụ mà còn đánh giá và giám sát mức độ hài lòng của khách hàng (thành viên) và năng lực của họ để tối đa hóa lợi ích của dịch vụ có thể cung cấp. Điều này bao gồm việc giải quyết các vấn đề mà thành viên có thể phải đối mặt trong khi sử dụng dịch vụ.

- Nhân viên và các chi phí khác: ý nghĩa của việc cung cấp một dịch vụ cụ thể cho các thành viên bao gồm chi phí tổng thể (trực tiếp và gián tiếp) cho HTX là gì? Các chi phí này có hợp lý không? Triển vọng cho tương lai là gì (những chi phí này sẽ giảm hay tăng)?

- Liên minh: liệu có thể xây dựng mối quan hệ với các doanh nghiệp khác để cung cấp các dịch vụ (thông qua thuê dịch vụ bên ngoài) hay không? Hợp tác với các đối tác khác có thể thuận tiện hơn xét về tính cạnh tranh. Có khả năng xây dựng liên minh với các nhà cung cấp dịch vụ không? Một ví dụ điển hình đó là liên kết với liên hiệp các HTX.



Bài tập 3.3

Đánh giá các dịch vụ mà HTX của bạn cung cấp: liệu có nhiều đơn vị khác cùng cung cấp một loại dịch vụ hoặc các dịch vụ tương tự hay không? Làm sao để bạn chắc chắn rằng giá của bạn cạnh tranh hơn so với các nhà cung cấp khác? Bạn có cung cấp các dịch vụ bổ sung không?

Việc quyết định liệu HTX có nên thuê các dịch vụ bên ngoài để thực hiện một số hoạt động nào đó hay không phần lớn liên quan đến chi phí và rủi ro. Một vấn đề phổ biến đó là nguy cơ “ý lại”. Điều này đề cập đến vấn đề mà các thành viên được hưởng lợi từ HTX mà không góp cổ phần. Trường hợp sau đây của HTX của Nông dân ở Ngara ở Tanzania cho thấy cách họ giải quyết nguy cơ này một cách sáng tạo.



Bài học kinh nghiệm 3.1: Ngăn chặn hiện tượng ý lại trong chuỗi cà phê - Hợp tác xã Ngara ở Tanzania

Thật phiền nhiễu khi thấy một người nào đó lên xe buýt mà không trả tiền vé, đặc biệt là trong khi bạn đã cố gắng trả tiền vé của bạn. Tại sao người đó đi xe miễn phí trong khi những người còn lại phải trả tiền? Những người ý lại xuất hiện khắp nơi và không chỉ trên xe buýt. Mỗi khi một người được hưởng lợi từ một nỗ lực của tập thể mà không góp phần của mình thì họ đã gây tác động tiêu cực đến những người đã đóng góp nỗ lực. VD: Trong trường hợp vé xe buýt, hành khách trả tiền sẽ phải trả cao hơn để trợ cấp cho những người đi xe miễn phí.

Hiện tượng ý lại là một vấn đề chung của HTX. Đôi khi các thành viên (hoặc những người không phải là thành viên) hưởng lợi từ các dịch vụ hoặc hoạt động của HTX nhưng không sẵn sàng đóng góp cho nhóm một cách tương ứng. Ví dụ sau đây về HTX Cà phê ở tây bắc Tanzania cho thấy hiện tượng ý lại gây tác động tiêu cực đến HTX như thế nào. Ví dụ này cũng cho thấy cách HTX đối phó với vấn đề này rất sáng tạo.

HTX Nông dân Ngara đã làm việc cật lực trong hơn một thập kỷ để cải thiện đời sống của gần 2000 nông dân bằng cách cung cấp một loạt các dịch vụ hỗ trợ. Với nhu cầu thị trường ngày nay, chất lượng cà phê đóng vai trò vô cùng quan trọng. Người mua rất nhạy cảm với chất lượng khi thiết lập giá mua, do đó nâng cao chất lượng cà phê đã là một trọng tâm chính của HTX. Tuy nhiên, những nỗ lực này đã bị ảnh hưởng tiêu cực bởi hiện tượng ý lại. Một vài nông dân phi đạo đức và các đối tượng trung gian đã pha trộn hạt cà phê chín và chưa chín, làm ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm cuối cùng (quả cà phê chưa chín có hương vị không như mong muốn). Kết quả là, nông dân được trả cho những sản phẩm cà phê của họ không cao như ở những nơi khác.

Hành vi phi đạo đức này có thể xảy ra do cà phê thường được bán quả khô và chỉ đơn giản bằng cách nhìn vào sản phẩm quả khô thì rất khó phân biệt giữa quả chín và chưa chín. HTX đã đưa ra một giải pháp bao gồm hai chiến lược. Chiến lược đầu tiên đó là tăng cường tiếp cận và giáo dục nâng cao nhận thức của nông dân về những tác động tiêu cực của việc trộn quả cà phê chín và chưa chín, cũng như loại hạt cà phê Arabica và Robusta. Chiến lược thứ hai đó là ngừng chế biến hạt cà phê khô. Theo quy định mới, cà phê được chế biến ướt, một quy trình mà chỉ áp dụng chế biến cà phê chín, để dễ phát hiện quả cà phê chưa chín. Kết hợp hai chiến lược này đã làm giảm sự pha trộn cà phê. Điều đó dẫn đến chất lượng cà phê tốt hơn - giá cả tốt hơn cho các thành viên của HTX.

Nguồn: Dựa trên một báo cáo được lập bởi ông Sam Mshiu của ILO, và một cuộc phỏng vấn mà ông thực hiện với John Smith Imana, Phó Chủ tịch HTX.



Bài tập 3.4

Bạn có thể nghĩ gì về ví dụ mà những người không là thành viên được hưởng lợi từ dịch vụ do HTX của bạn cung cấp? Liệu hiện tượng “ỷ lại” có xảy ra giữa các thành viên không?

Sự hài lòng của thành viên

Thành viên là tài sản quan trọng nhất của HTX. Đồng thời, thành viên là các khách hàng chính của HTX. Để duy trì sự cam kết của các thành viên, HTX phải cung cấp đầy đủ lợi ích cho các thành viên. Chỉ có thể giữ được khách hàng khi họ hài lòng với các dịch vụ được cung cấp; do đó, điều quan trọng đó là cần phải đánh giá sự hài lòng của các thành viên sau khi họ sử dụng một dịch vụ của HTX.

Có một số tiêu chí có thể được sử dụng để đánh giá dịch vụ. Bảng dưới đây đưa ra một số ví dụ.

Bảng 3.3: Tiêu chí đánh giá các dịch vụ

Tiêu chí đánh giá	Tiêu chí đánh giá
Chất lượng dịch vụ	Công việc của nhà cung cấp dịch vụ có tuân thủ các yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng của các thành viên HTX không?
Khả năng cung cấp	Nhà cung cấp dịch vụ có cung cấp các dịch vụ kịp thời không? Nhà cung cấp dịch vụ có cung cấp số lượng yêu cầu không?
Độ tin cậy	Nhà cung cấp dịch vụ có thực hiện cam kết của mình không?
Chi phí	Lợi ích của các dịch vụ có đáng đầu tư không?
Điều kiện	Nhà cung cấp dịch vụ có đáp ứng các điều kiện thoả thuận về thanh toán và giao hàng không?

Việc cần làm sau khi đánh giá?

Sau khi đánh giá sự hài lòng của các thành viên, cán bộ quản lý HTX cần phải đưa ra các quyết định tiếp theo. Có ba kịch bản có thể áp dụng:

- *Dịch vụ thỏa đáng*: nếu dịch vụ này vẫn cần thiết, thì quản lý HTX nên quyết định tiếp tục cung cấp các dịch vụ đó nếu không sẽ có những nhà cung cấp dịch vụ mới sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn và/hoặc rẻ hơn. Trong trường hợp sau, các thành viên cần phải được thông tin về các nhà cung cấp mới.
- *Các dịch vụ thỏa đáng một phần*: nếu các thành viên vẫn cần dịch vụ, thì ban quản lý HTX hoặc là phải điều tra xem liệu có các nhà cung cấp dịch vụ khác hoặc đàm phán với các nhà cung cấp hiện hành về cách thức cải thiện dịch vụ.
- *Các dịch vụ không thỏa đáng*: HTX cần đánh giá liệu dịch vụ đó vẫn là một ưu tiên hay không và nếu vẫn là dịch vụ ưu tiên thì sẽ bắt đầu lại quá trình xác định và lựa chọn một nhà cung cấp dịch vụ. Quyết định về việc cung cấp dịch vụ là một quá trình luôn diễn ra: những thay đổi về nhu cầu thị trường, cũng như nhu cầu của các thành viên. Hơn nữa, thị trường cung cấp dịch vụ không ở trạng thái tĩnh. HTX luôn phải xem xét: Những gì là cần thiết? Điều gì phù hợp với mục đích của chúng ta? Nhu cầu thị trường là gì? Những nhà cung cấp dịch vụ nào phù hợp?

Đánh giá sự hài lòng của thành viên rất quan trọng trong quá trình ra quyết định này.



Những kiến thức trọng tâm

Trong học phần này, chúng ta khám phá vai trò của HTX trong việc cung cấp dịch vụ. HTX có thể tự cung cấp một dịch vụ, tạo điều kiện cho các dịch vụ bằng cách thuê các nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn bên ngoài hoặc hỗ trợ các nhà sản xuất cá nhân trong việc tìm kiếm các nhà cung cấp dịch vụ trên thị trường.

Các thành viên đang cần nhiều dịch vụ. Một HTX không thể đáp ứng tất cả các nhu cầu. Đó là một thách thức đối với việc quản lý HTX trong việc ưu tiên các nhu cầu của các thành viên. HTX phải phân tích xem liệu đáp ứng một nhu cầu có phù hợp với mục đích của HTX hay không và liệu cung cấp dịch vụ có có dẫn tới việc sản xuất các sản phẩm mà thị trường đang cần hay không.

Sau khi quyết định nhu cầu nào cần phải được đáp ứng, HTX phải thực hiện nhiệm vụ điều tra xem nhà cung cấp dịch vụ nào phù hợp nhất. Dựa trên các tiêu chí về sự thích hợp, khả năng tiếp cận, khả năng chi trả và tính sẵn có, HTX có thể đưa ra một sự lựa chọn.

Quá trình cung cấp dịch vụ không chỉ dừng lại với việc lựa chọn nhà cung cấp. Sau khi dịch vụ đã được chuyển giao, HTX phải kiểm tra xem liệu các thành viên có hài lòng hay không. Và sau đó lại bắt đầu quá trình ra quyết định.

PHỤ LỤC 1

Công cụ phân tích SWOT⁵

Phân tích SWOT là một phương pháp lập kế hoạch chiến lược được sử dụng để đánh giá các Điểm mạnh, Điểm yếu, các Cơ hội và Thách thức bên ngoài của một HTX, một dự án hoặc một doanh nghiệp liên doanh. Ví dụ, phân tích bao gồm việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp liên doanh và xác định các nhân tố bên trong và bên ngoài tạo thuận lợi và cản trở việc đạt được mục tiêu đó. Phân tích SWOT có thể giúp bạn có được cái nhìn sâu sắc vào quá khứ và suy nghĩ về các giải pháp khả thi cho các vấn đề hiện tại hoặc tiềm năng.

Điểm mạnh

Điểm mạnh là những yếu tố tích cực nội bộ. Điểm mạnh bao gồm các thành viên HĐQT có cam kết mạnh mẽ, hệ thống kho bãi, trang thiết bị tốt, nhân viên lành nghề, tiếp cận nguồn tài chính.

Điểm yếu

Điểm yếu là những yếu tố tiêu cực trong nội bộ có thể cản trở việc cung cấp hiệu quả các dịch vụ cho các thành viên. Điểm yếu bao gồm nguồn tài chính không đầy đủ, đội ngũ nhân viên có tay nghề kém, thiếu sự tham gia của thành viên, HĐQT yếu kém và kiểm toán nội bộ không hiệu quả.

Cơ hội

Cơ hội là những yếu tố tích cực bên ngoài mà HTX có thể nắm bắt để tăng cường dự án hoặc tổ chức của họ. Cơ hội bao gồm các chính sách ưu đãi và dịch vụ hỗ trợ của chính phủ, sự tồn tại của các tổ chức nghiên cứu, sự tồn tại của một trường đại học HTX, sự tồn tại của các HTX thứ cấp, hội chợ thương mại, cơ sở hạ tầng tốt, hợp tác với các đối tác kinh doanh và các tổ chức khác.

Thách thức

Thách thức là những yếu tố bên ngoài có thể có tác động tiêu cực cho HTX. Thách thức bao gồm những chính sách bất lợi, thiên tai, xung đột bộ tộc, di cư, bất ổn chính trị và cơ sở hạ tầng nghèo nàn.

5 Tài liệu thiết kế dự án: công cụ hướng dẫn từng bước để hỗ trợ sự phát triển của HTX và các loại hình tổ chức tự giúp đỡ khác, ILO/COOPAFRICA, Geneva, 2010, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (truy cập ngày 4/10/2011).

- Điểm mạnh và điểm yếu là tất cả các yếu tố nội bộ và có thể được sử dụng để nâng cao năng lực của HTX nhằm cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho các thành viên;
- Điểm mạnh phản ánh nội lực. HTX cần tận dụng hiệu quả những điểm mạnh của mình để cải thiện khả năng cung cấp dịch vụ. Ví dụ, HTX có thể sử dụng đội ngũ nhân viên có tay nghề và thẩm quyền của mình để cung cấp một số dịch vụ hỗ trợ sản xuất cho các thành viên;
- Mặt khác, điểm yếu làm suy yếu năng lực của một HTX trong việc cung cấp dịch vụ. Về vấn đề này, HTX phải tìm ra cách để giải quyết điểm yếu của nó nhằm cải thiện khả năng cung cấp dịch vụ. Nếu điểm yếu là do nhân viên thiếu năng lực, thì HTX có thể tổ chức các hoạt động đào tạo/ tập huấn có liên quan cho nhân viên để nâng cao năng lực của họ trong việc cung cấp dịch vụ;
- Cơ hội và thách thức là các yếu tố bên ngoài có thể tác động đến năng lực của một HTX trong việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sản xuất. Cơ hội là những yếu tố tích cực bên ngoài có thể được tận dụng nhằm nâng cao năng lực của HTX trong việc cung cấp dịch vụ. Ví dụ, HTX có thể tận dụng sự tồn tại của một trung tâm nghiên cứu để tiếp cận các kết quả nghiên cứu và phổ biến những kết quả đó cho các nông dân để áp dụng vào sản xuất nông nghiệp;
- Thách thức là những yếu tố tiêu cực bên ngoài mà có thể gây ra tác động tiêu cực cho hoạt động của HTX và do đó làm suy yếu khả năng của HTX. Các quyết định có thể được đưa ra để giảm thiểu hoặc tránh những rủi ro liên quan đến các thách thức này.



Tài liệu tham khảo

ILO/COOPAFRICA.2010. *Tài liệu thiết kế dự án: Một công cụ từng bước để hỗ trợ sự phát triển của hợp tác xã và các hình thức tổ chức tự giúp đỡ* (Geneva). Có sẵn tại: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (truy cập ngày 7/10/2011).

–.2009. *Vệ sinh môi trường và thu gom rác thải ở Zambia*. Có sẵn tại: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (truy cập ngày 7/10/2011).

Harper, M. 1979. *Quản lý các hợp tác xã nông nghiệp lớn: Tài liệu tập huấn quản lý hợp tác xã nông nghiệp* (Geneva, MATCOM, ILO).

Miehlbradt, A.; McVay, M. 2003. *Phát triển các dịch vụ phát triển thị trường kinh doanh thương mại, SeminarReader* (Turin, ITC/ILO).

Viện Nhiệt đới Hoàng Gia, Amsterdam; Viện quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi. 2010. *Tài chính Chuỗi Giá trị: Ngoài tài chính vì mô cho các doanh nghiệp nông thôn* (Amsterdam, NXB KIT). –. 2008. *Hãy kinh doanh! Xây dựng hợp tác giữa nông dân và thương lái* (Amsterdam, NXB KIT).

Tài liệu tham khảo đề xuất:

Black, I. 1981, *Quản lý vận tải. Tài liệu tập huấn quản lý hợp tác xã nông nghiệp* (Geneva, MATCOMILO).

Eenhoorn, H.; Bex, G. 2009. *Nghiên cứu các ràng buộc thực tế nhận thức được và cơ hội cho sự phát triển của nông dân sản xuất nhỏ ở Sub-Sahara châu Phi*. Có sẵn tại: <http://www.wur.nl/NR/ronlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBexfinalConstrainConstraints.pdf> (truy cập ngày 7/10/2011).

Tổ chức Nông nghiệp và Lương thực của Liên Hợp Quốc.1998/2001. *Phát triển hợp tác xã nông nghiệp – Tài liệu hướng dẫn cho giảng viên* (Rome).

Henehan,B.;Anderson,B.2001. *Xem xét mối hợp tác: Hướng dẫn phát triển hợp tác xã mới* (Ithaca, New York, Đại học Cornell).

Tổ chức Lao động quốc tế.2010. *Tiêu chuẩn thực hành vền toàn và sức khỏe trong nông nghiệp* (Geneva)

Có sẵn tại: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf (truy cập ngày 7/10/2011).

–.2006. *Nghiên cứu trường hợp: Hội chợ dịch vụ MSE ở Sri Lanka “Điều tra cơ bản BDS”*(Colombo).