



Kiến thức Cơ bản về Hợp tác xã Nông nghiệp



[www.agriculture-my.coop](http://www.agriculture-my.coop)

MATCOM từ năm 1978



HỌC PHẦN



**Kiến thức Cơ bản về  
Hợp tác xã Nông nghiệp**





Quản lý HTX Nông nghiệp

# **HỌC PHẦN I**

## **Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp**

© Bản quyền 2011

Quản lý HTX Nông nghiệp của bạn, My.COOP, được cấp phép theo Creative Commons Attribution - NonCommercial-Share Alike 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/>

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
<b>Học phần 1: Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp</b> .....	<b>5</b>
<b>Chủ Đề 1</b>	
<b>Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp</b> .....	<b>7</b>
Giới thiệu về chủ đề.....	9
Sự cần thiết cho các hoạt động tập thể.....	9
Đặc điểm khác biệt của HTX.....	12
Lý do nông dân gia nhập HTX.....	22
<b>Chủ Đề 2</b>	
<b>Những thách thức đối với HTX</b> .....	<b>25</b>
Giới thiệu về chủ đề.....	27
Đối phó với đặc tính kép.....	27
Các chức năng chính của HTX trong thị trường nông nghiệp.....	31
Doanh nghiệp HTX trong nông nghiệp.....	37

### **Chủ Đề 3**

Quản trị HTX .....	42
Giới thiệu về chủ đề.....	43
Quản trị doanh nghiệp trong HTX.....	43
Quản trị HTX.....	44
Những thách thức trong quản trị HTX.....	49
Cam kết thành viên.....	51

### **Chủ Đề 4**

Quản lý, hình thành vốn và Tài chính .....	60
Giới thiệu về chủ đề.....	61
Quản lý HTX.....	61
Hình thành vốn và tài chính.....	64
Kiểm toán HTX.....	72
Những kiến thức trọng tâm .....	75
Tài liệu tham khảo .....	76



Quản lý HTX Nông nghiệp

## Học phần 1: Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp

### 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, Yves Chamorel, Maria Elena Chavez, Harm Eiso Clevering, A.A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarin, Marek Harsdorff, Hagen Henry, Ann Herbert, Rodrigo Julian, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V.Kononenko, Heidi Kumpulainen, naLaven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellievander Pasch, Carlienvan Empel, Philippe Vanhuynegem, Ceesvan Rij, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell và L.R.Yakovleva để 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<sup>AFRICA</sup>)** 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

<b>ACE</b>	Hợp tác xã Tiếp thị Nông nghiệp
<b>HĐQT</b>	Hội đồng Quản trị
<b>CAF</b>	Caisses des Affaires Financières
<b>COAINE</b>	Cooperativa Agropecuaria Integral NorEste
<b>CSR</b>	Trách nhiệm Xã hội Doanh nghiệp
<b>FONDOECA</b>	Fondo para el Fortalecimiento Económico de las Organizaciones Económicas Campesinas
<b>ICA</b>	Liên minh Hợp tác xã Quốc tế
<b>ILO</b>	Tổ chức Lao động Quốc tế
<b>MFI</b>	Tài chính Vi mô
<b>NGO</b>	Tổ chức Phi Chính phủ
<b>OCFCU</b>	Liên đoàn HTX Cà phê Oromia
<b>UCA</b>	Liên minh HTX Uganda
<b>VCF</b>	Tài chính cho Chuỗi Giá trị

**Tài sản**

Tài sản là các nguồn lực do HTX quản lý và là kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh cũng là nguồn đầu tư để mang lại các lợi ích kinh tế trong tương lai. Tài sản có thể là hữu hình như nhà kho hoặc vô hình như kiến thức thị trường hoặc bằng sáng chế độc quyền.

**Quy chế**

Quy tắc đã thống nhất của các thành viên sáng lập về cơ cấu nội bộ và hoạt động của HTX, đại diện của HTX liên quan đến bên thứ ba cũng như vì quyền và nghĩa vụ của các thành viên theo hình thức khách quan, bắt buộc các thành viên hiện tại và tương lai của HTX phải chấp nhận những quy định này thông qua chữ ký của họ. Ở một số nước, quy chế cũng có thể gọi là hiến chương.

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. TxapartegiZendoia(2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

**Thương mại hoá**

Sự thay đổi của các đối tượng của khối các HTX từ thúc đẩy các thành viên đến việc tối đa hóa lợi nhuận, đến tăng cường thị phần và tăng trưởng, trong các hoạt động khác, thông qua mở rộng kinh doanh với các đối tượng không phải là thành viên, tìm kiếm các nhà đầu tư bên ngoài, và do đó, hầu như điều chỉnh các quy tắc của một doanh nghiệp hoạt động theo định hướng của nhà đầu tư.

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. TxapartegiZendoia(2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

**Kiểm toán HTX**

Việc kiểm tra độc lập, và sự thể hiện ý kiến về báo cáo tài chính, quản lý hiệu suất và báo cáo xã hội của một HTX bởi một kiểm toán viên được bổ nhiệm, sẽ thực hiện nhiệm vụ được giao theo các tiêu chuẩn kiểm toán HTX được phê duyệt, và tuân thủ theo luật pháp quy định.

Nguồn: DGRV/ILO, Hướng dẫn hoạt động kiểm toán HTX (sắp xuất bản).

### **Quản trị liên hiệp**

Các khung quy tắc và phương pháp mà Hội đồng Quản trị thông qua để đảm bảo trách nhiệm giải trình, sự công bằng, và minh bạch trong mối quan hệ của một công ty với các bên liên quan (cơ quan tài chính, khách hàng, quản lý, nhân viên, chính quyền, và các cộng đồng).

Nguồn: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance.html> (truy cập ngày 7/10/2011).

### **Cổ tức (trên cổ phiếu đã góp)**

Sự tham gia của các thành viên vào thặng dư của một HTX bằng cách trả cổ tức trên vốn cổ phiếu tương ứng với phần cổ phiếu đã góp, với điều kiện là HTX phải tạo thặng dư mà có thể được phân phối cho các thành viên và có sự phê duyệt phân bổ đó trong cuộc họp chung. Trong HTX, cổ tức trên cổ phiếu đã góp thường rất hạn chế, ví dụ: đối với lãi suất trả cho khoản gửi tiết kiệm dài hạn.

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. TxapartegiZendoia(2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

### **Vốn chủ sở hữu**

Vốn chủ sở hữu hay vốn nợ của một HTX bao gồm cổ phiếu đã góp của các thành viên, và các nguồn dự trữ ngầm và công khai.

### **Tài trợ từ bên ngoài (vốn)**

Nguồn tài chính của một doanh nghiệp thông qua các khoản đóng góp từ các thành viên (cung cấp tài chính thông qua cổ phiếu) và bằng vốn vay, khoản vay từ các thành viên, tiết kiệm tiền gửi của các thành viên và không phải thành viên (tài trợ qua tín dụng), trợ cấp, từ thiện, VD: nguồn vốn bên ngoài tài trợ cho doanh nghiệp.

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. TxapartegiZendoia(2011), AnnotiertesGenossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

### **Đầu vào cho nông trại**

Các nguồn lực được sử dụng trong sản xuất nông trại như hóa chất, trang thiết bị, thức ăn chăn nuôi, hạt giống, năng lượng, vv..

Nguồn: <http://www.websters-online dictionary.org/definitions/Farm+inputs> (truy cập ngày 7/10/2011).

## Giá thị trường

Giá duy nhất mà người mua và người bán hàng đồng ý trong một thị trường mở tại một thời gian cụ thể.

Nguồn: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-price.html> (truy cập ngày 7/10/2011).

## Phân khúc Thị trường

Quá trình xác định và phân chia một thị trường lớn, đồng nhất thành các phân khúc có thể xác định rõ ràng có các đặc điểm về nhu cầu, mong muốn tương tự. Mục tiêu của phân khúc thị trường đó là nhằm thiết kế một marketing hỗn hợp phù hợp với mong đợi/ kỳ vọng của khách hàng tại phân khúc thị trường mục tiêu.

Nguồn: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html> (truy cập ngày 7/10/2011).

## Tiền lời chia từ HTX mua bán nông phẩm được chính phủ bảo trợ

Phân phối thặng dư (kết quả kinh tế) tỷ lệ với khối lượng giao dịch giữa các thành viên và doanh nghiệp HTX, thông thường khi giá được tính cho các thành viên ban đầu đã quá cao (trong trường hợp HTX cung cấp) hoặc khi giá thanh toán cho các thành viên ban đầu tính quá thấp (trong các trường hợp HTX thị trường).

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. Txapartegi Zendoia(2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

## Tài sản cam kết

Tài sản được sử dụng thế chấp cho khoản vay. Một tài sản cam kết được người vay chuyển đến người cho vay để đảm bảo chắc chắn cho món nợ. Quyền sở hữu của tài sản này vẫn thuộc về người vay trong thời hạn vay. Khi món nợ được hoàn trả, thì tài sản cam kết được trả lại cho người vay. Người cho vay giữ định quyền sở hữu khoản vay nếu người vay không trả được món nợ.

Nguồn: <http://www.businessdictionary.com/definition/pledged-asset.html> (truy cập ngày 7/10/2011).

## Thặng dư

**Thuật ngữ này được sử dụng trong HTX vì các kết quả kinh tế vào cuối giai đoạn tài chính.**

Nguồn: Münkner, H.H.andJ. Txapartegi Zendoia(2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.

<b>Chi phí giao dịch</b>	<p>Phần lớn chi phí để chuẩn bị và thực hiện giao dịch kinh doanh, chi phí thu thập và xử lý thông tin thích hợp (để xác định cơ hội và rủi ro trong kinh doanh). Chi phí đi đến ký kết thỏa thuận và kiểm soát việc thực hiện.</p> <p>Nguồn: Münkner, H.H.andJ. TxapartegiZendoia(2011), AnnotiertesGenossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativoanotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva.</p>
<b>Chuỗi giá trị</b>	<p>Các chuỗi các bước liên tiếp cần thiết để mang đến một sản phẩm (một sản phẩm hay một dịch vụ) từ khái niệm, thông qua các giai đoạn sản xuất trong một thị trường mở tại một thời gian cụ thể và hậu cần cho đến khách hàng cuối. Tại mỗi bước của chuỗi, giá trị thêm vào cho sản phẩm đó.</p>
<b>Tài chính cho chuỗi giá trị</b>	<p>Các dòng chảy tài chính trong một phân ngành, trong các đối tác của chuỗi giá trị, vì mục đích đưa sản phẩm đến thị trường.</p> <p><a href="http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf">http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2312/africaday_Theme6.pdf</a> (truy cập ngày 7/10/2011).</p>
<b>Hệ thống chứng từ</b>	<p>Hệ thống kiểm soát tài chính nội bộ về tiền mặt hoặc thanh toán séc dựa trên chứng từ để (1) ghi lại nội dung giao dịch, (2) ghi số lượng được đã thanh toán, và (3) tên tài khoản gốc mà giao dịch được ghi chép lại.</p> <p>Nguồn: <a href="http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html">http://www.businessdictionary.com/definition/voucher-system.html</a> (truy cập ngày 7/10/2011).</p>





## 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”<sup>1</sup>. Nông nghiệp cũng là nguồn tạo việc làm lớn thứ 2 trên thế giới.<sup>1</sup> Về mặt lịch sử mà nói, nông nghiệp vô cùng quan trọng trên con đường phát triển của nhiều nước. Với sự đa dạng của các HTX trên thế giới – tại các cơ quan thông tấn, trường học và nhà 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”<sup>2</sup>

Chứng cứ 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 thể có các HTX mạnh.<sup>3</sup> 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. HTX là một loại hình doanh nghiệp mà mục tiêu chính là không vì lợi nhuận nhưng đáp ứng được các yêu cầu và nguyện vọng của các thành viên. Thành viên HTX sở hữu thông qua cổ phần của HTX.

- 1 Ngành dịch vụ tạo nhiều việc làm nhất trên thế giới. Xem: <http://www.ilo.org/public/english/dia-logue/sector/sectors/agri/emp.html> (truy cập ngày 7/10/2011).
- 2 Về Agriterra, <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).



Họ kiểm soát doanh nghiệp thông qua cơ chế dân chủ và họ là người sử dụng chính các dịch vụ của HTX. Điều này làm cho HTX trở thành một mô hình kinh doanh thích ứng nhưng cũng phức tạp và có nhiều thách thức. HTX có thể nhận thấy áp lực/sự căng thẳng (trong giai đoạn có mâu thuẫn) giữa lợi ích của các thành viên, các cơ hội kinh doanh và cân nhắc của xã hội.

## My.COOP là gì?

My.COOP là từ viết tắt của “Quản lý HTX nông nghiệp của bạn”. 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.

Gói 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 có sự tham gia của các đối tác quy mô rộng 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 LHQ. 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) nhận định và giải quyết những thách thức chính về quản lý, cụ thể là phát triển HTX nông nghiệp theo định hướng thị trường.

Như nêu ở trên, HTX có thể có áp lực (trong giai đoạn mâu thuẫn) giữa lợi ích của các thành viên, các cơ hội kinh doanh và cân nhắc của xã hội. Trong bối cảnh đó, các cán bộ quản lý HTX phải đảm bảo ra quyết định đúng đắn về việc cung cấp dịch vụ chung cho các HTX nông nghiệp, bao gồm cung cấp đầu vào cho trang trại và tiêu thụ sản phẩm. Những vấn đề này được phản ánh trong cấu trúc của gói tập huấn My.COOP:

- 1 Kiến thức cơ bản về HTX nông nghiệp
- ▶ 2 Cung cấp dịch vụ của HTX
- 3 Cung ứng 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 không dành cho những cán bộ mới bắt đầu quản lý HTX nông nghiệp mà dành cho những người đã có kinh nghiệm thực tiễn như những thành viên tích cực của HTX nông nghiệp. Ngoài ra, gói 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, liên đoàn và liên minh;

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.

## Nội dung gói tập huấn?

Gói tập huấn bao gồm một tài liệu hướng dẫn cho giảng viên và 4 học phần như trong sơ đồ dưới đây.



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

## **My.COOP trực tuyến**

My.COOP không đơn thuần là một gói tập huấn trực tuyến mà cũng là một trang mạng 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.

Bên cạnh đó, mỗi chủ đề đều có ô chú giải các định nghĩa, khái niệm và bài tập thực hành, giúp người học áp dụng các nội dung vào bối cảnh của 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.

# Học phần 1: Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp

Học phần này thảo luận về một số đặc điểm cơ bản của một HTX nông nghiệp và cách thức quản lý.

HTX nông nghiệp là một ví dụ của một tổ chức hoạt động tập thể.



Vị thế yếu kém của mỗi nông dân trong việc thương lượng giá bán với các nhà cung cấp quy mô lớn, các thương lái và nhà chế biến là nguyên nhân chính khiến nông dân hợp tác và hoạt động theo nhóm. Nông dân sản xuất nông nghiệp tự tổ chức thành nhóm để đáp ứng các nhu cầu về kinh tế, xã hội, và văn hóa. Vì mục đích đó, họ cùng tham gia sở hữu một doanh nghiệp. Bằng cách mua chung, giải quyết các thách thức về môi trường và cùng nhau bán nông sản. Vì thế năng suất, tính bền vững và năng lực đàm phán giá của nông dân được cải thiện rất nhiều.

HTX nông nghiệp được thành lập để thúc đẩy lợi ích của các thành viên, đồng thời cũng là chủ sở hữu của HTX. Nhưng khi một HTX vận hành trong một môi trường cạnh tranh thì HTX đó phải đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ từ HTX.

HTX là một tổ chức có đặc điểm kép. Một mặt, đó là một hiệp hội của những người hợp tác với nhau để đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng chung. Mặt khác, đó là một doanh nghiệp có giá trị và nguyên tắc riêng, phục vụ các thành viên của mình, đồng thời cân nhắc đến các lợi ích của khách hàng của mình và cộng đồng rộng hơn. Việc cung cấp dịch vụ của HTX được nêu chi tiết trong Học phần 2. Học phần 3 và 4 nêu chi tiết hai loại dịch vụ: dịch vụ cung ứng đầu vào và dịch vụ tiếp thị.



## Nội dung của học phần này

Học phần này giải quyết các thách thức liên quan đến quản lý HTX nông nghiệp, như: Cách thức giải quyết chức năng/ đặc điểm kép như thế nào? Cách thức phản hồi với những thay đổi trong thị trường như thế nào? Cách thức quản lý và điều hành một HTX thành công? Làm thế nào để đáp ứng những thay đổi của môi trường và khí hậu?

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

Chủ đề 1: Kiến thức Cơ bản về HTX Nông nghiệp

Chủ đề 2: Thách thức đối với HTX

Chủ đề 3: Quản trị HTX

Chủ đề 4: Quản lý, Hình thành Vốn và Cung cấp Tài chính cho HTX.



## Mục tiêu học tập

Sau học phần này, bạn sẽ có khả năng:

- ➔ Giải thích các đặc điểm của doanh nghiệp HTX
- ➔ Đề xuất các cách thức hòa hợp lợi ích của các thành viên với các lợi ích của doanh nghiệp;
- ➔ Đề xuất các cách thức cân bằng mục tiêu xã hội và mục tiêu kinh tế;
- ➔ Giải thích các chức năng mà một HTX nông nghiệp có thể thực hiện và các dịch vụ mà HTX có thể cung cấp; và
- ➔ Xác định tiến trình phát triển (toàn cầu) nào ảnh hưởng đến chức năng của HTX của bạn và xem xét các cơ hội tạo ra từ tiến trình phát triển này.

# Học Phần 1

## Kiến thức Cơ bản về HTX nông nghiệp

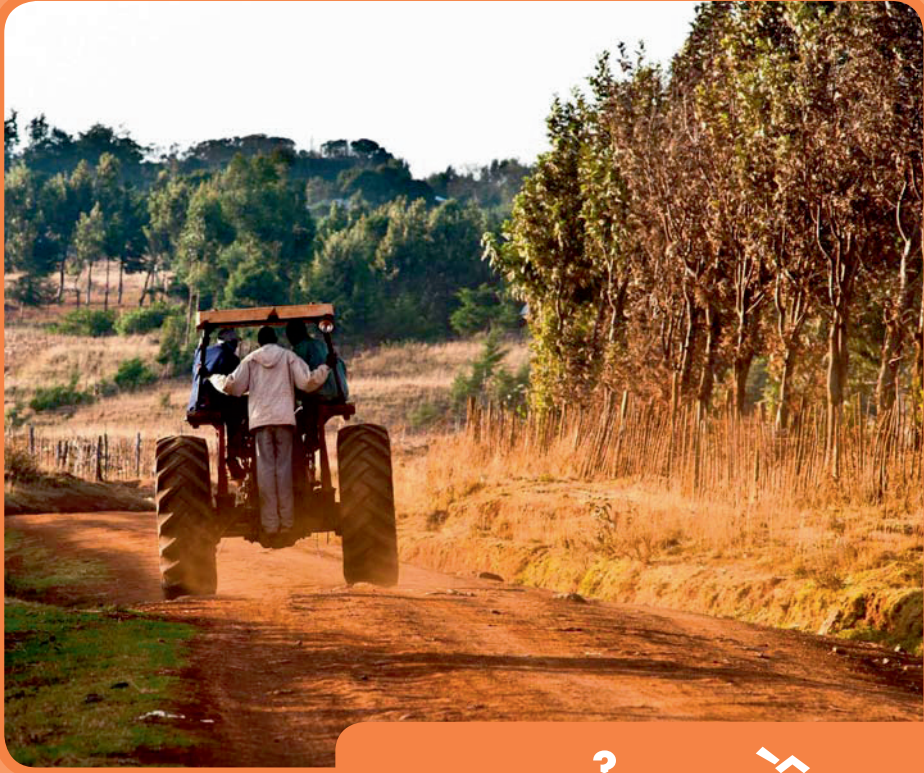
CHỦ ĐỀ 1

### CHỦ ĐỀ 1

## Kiến thức Cơ bản về HTX nông nghiệp







# CHỦ ĐỀ 1

**Kiến thức Cơ bản về  
HTX nông nghiệp**



## **Giới thiệu chủ đề**

Tại sao có sự tồn tại của HTX? Điều gì phân biệt giữa HTX với các tổ chức nông dân khác? Các nguyên tắc hướng dẫn việc thành lập và hoạt động của HTX là gì? Tại sao nông dân tham gia HTX? Đây là những câu hỏi chính sẽ được trả lời trong chủ đề này.

### **Sự cần thiết của hành động tập thể**

Nông dân có mối liên kết thương mại với các nhà cung cấp đầu vào cho nông trại và người mua các sản phẩm của nông trại. Các nhà cung cấp đầu vào thường sản xuất với số lượng lớn và người mua nông sản phục vụ việc chế biến và kinh doanh nói chung cũng thường hoạt động với quy mô lớn hơn so với nông trại. Vì thế, nông dân thường hay đối mặt với những đối tác thương mại có nhiều kinh nghiệm hơn.

Mối quan hệ thương mại không cân bằng này mang lại rủi ro cao cho những người nông dân. Họ thường không có đầy đủ thông tin về điều kiện thị trường. Kết quả là, họ có thể gặp bất công, ví dụ như họ phải chấp nhận giá bán nông sản thấp hơn so với giá họ sẽ nhận được trên thị trường cạnh tranh. Hoặc là họ nhận được nguồn đầu vào có chất lượng thấp bởi vì họ không có các nguồn lực để đánh giá chất lượng đầu vào, hoặc không có các nhà cung cấp khác có sẵn để thay thế.

Do vị thế của người nông dân còn thấp trong đàm phán giá bán với các nhà cung cấp lớn, với các thương lái và nhà chế biến là lý do chính mà người nông dân thành lập các tổ chức hoạt động theo tập thể như HTX. Thông qua việc mua chung và bán chung nông sản, vị thế của nông dân trong đàm phán giá đã được cải thiện rất nhiều. Các lý do khác để nông dân thành lập HTX sẽ được trình bày xuyên suốt trong học phần này.

### **Tại sao thiết lập một tổ chức tập thể chính thức?**

Nếu nông dân có nhu cầu chung thì họ sẽ tổ chức như thế nào? Các hoạt động tập thể có thể được thực hiện bởi một nhóm chính thức. Tuy nhiên, khi các hoạt động cùng thực hiện phát triển theo thời gian và nhóm đó sẽ thường chọn một hình thức hoạt động hợp pháp. Ở nhiều nước, hình thức hợp pháp phù hợp để thực hiện các hành động kinh tế tập thể của người nông dân đó là HTX. Nếu lựa chọn việc chính thức hóa thì họ phải tuân theo quy trình đăng ký HTX.

Điều này sẽ liên quan đến việc chuẩn bị giấy tờ, tài liệu cụ thể và các nội dung liên quan khác. Khi được chính thức hóa, HTX sẽ hoạt động theo khung khổ pháp lý. Ở một số quốc gia HTX hoạt động theo Luật HTX. Ở một số nước khác không có Luật riêng cho HTX và hoạt động của HTX được xem như một doanh nghiệp.

Sự chính thức hóa HTX mang lại một số lợi thế. Trước hết, nếu HTX trở thành một tổ chức có pháp nhân thì các thành viên có thể nhận được lợi ích từ việc chuyển trách nhiệm giao dịch kinh doanh từ nhóm các thành viên sang HTX. Thứ hai, mối quan hệ của các thành viên với HTX sẽ trở nên chính thức hóa, ví dụ bằng cách điều chỉnh sự lựa chọn chấm dứt hội viên và rút cổ phần, v.v... Thứ ba, cơ chế hợp pháp giúp thiết lập quy trình ra quyết định nội bộ

cũng như các quy tắc kế toán chi tiêu và đầu tư. Thứ tư, tại một số nước, HTX có ưu đãi về thuế so với các đối thủ cạnh tranh phi HTX.

### Nền kinh tế phi chính thức

Ngày nay, HTX ngày càng trở thành một lựa chọn hấp dẫn cho việc chính thức hóa của nền kinh tế phi chính thức. Công nhân của nền kinh tế phi chính thức ở cùng công ty thường làm việc riêng biệt hoặc theo nhóm nhỏ và thường cạnh tranh với nhau. Bằng cách thiết lập và sử dụng dịch vụ của HTX, họ đã gây dựng tình đoàn kết, có được tiếng nói chung và có thể tăng cường kinh doanh của họ, ví dụ như thông qua mua hàng số lượng lớn hoặc bảo vệ lợi ích của họ. Trên khắp thế giới, HTX được coi là tổ chức quan trọng trong sự phát triển nông nghiệp vì HTX có thể cung cấp tiềm năng cho các nhà sản xuất để tổ chức, có tiếng nói và cải thiện sinh kế của họ.

Nguồn: Sam Mshiu, "Doanh nghiệp HTX là lựa chọn thực tiễn chính thức hóa nền kinh tế phi chính thức", Quy HTX của ILO Khu vực Châu Phi (2010), Hội nghị Kinh tế Phi chính thức, Nam Phi.

Lợi thế của việc chính thức hóa trở nên quan trọng khi các nhóm này muốn ký kết hợp đồng với người mua về điều khoản giao hàng nông sản với số lượng và chất lượng cụ thể. Nông dân sản xuất quy mô nhỏ có nhiều cơ hội cung cấp các sản phẩm đến nhà bán lẻ lớn và nhà sản xuất thực phẩm có thương hiệu. Là một phần của chiến lược Trách nhiệm Xã hội của Doanh nghiệp (CSR), các công ty thực phẩm quốc tế ngày càng quan tâm đến các nguồn nguyên liệu thô từ các hộ sản xuất có tổ chức. Những công ty này cũng ủng hộ sự thành lập và quản lý các nhóm nông dân một cách chính thức. Sự chính thức hóa này cũng tạo cơ hội công việc thỏa đáng, ví dụ đăng ký thành lập HTX có nghĩa là công nhận hợp pháp cho phép HTX tiếp cận cơ chế ưu đãi thuế và tài chính, do đó đảm bảo an toàn xã hội cho người lao động.

Các tổ chức chính thức này cũng có thể dễ dàng tiếp cận các chương trình tập huấn của chính phủ hoặc các chương trình thanh tra lao động, cải thiện điều kiện an toàn lao động và sức khỏe tại nơi làm việc.

Ví dụ, nơi làm việc có thể được bố trí hợp lý theo dòng công việc, lưu trữ hóa chất ở nơi an toàn, lắp đặt thiết bị vệ sinh và cung cấp thông tin phòng ngừa và điều trị HIV/AIDS....Tuy nhiên, cũng có sức ép giữa vai trò của người nông dân như một thành viên của HTX cam kết với công việc trong vai trò là người sử dụng lao động (theo mùa) tại các nông trại.

## Công việc thỏa đáng

Công việc quan trọng đối với phụ nữ và nam giới để kiếm sống. Nhưng công việc còn hơn thế nữa. Chất lượng công việc quan trọng không kém. Đó là lý do ILO gọi là: “công việc thỏa đáng”.

“Công việc thỏa đáng là những việc làm sinh lợi, đem lại thu nhập công bằng, an ninh tại nơi làm việc, bảo trợ xã hội cho gia đình, những triển vọng tươi sáng để phát triển cá nhân và đối thoại xã hội, tự do bày tỏ những mối quan ngại của mình, tổ chức và tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến cuộc sống của họ, bình đẳng giới.

Nguồn: [http://www.ilo.org/global/chủ\\_đềs/decent-work/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/chủ_đềs/decent-work/lang-en/index.htm) (truy cập ngày 7/10/2011)

## Tại sao tồn tại HTX nông nghiệp?

Thành lập HTX nhằm thực hiện những hoạt động hỗ trợ sản xuất nông nghiệp của nông dân. Để hiểu rõ các lý do đưa đến sự hình thành của một HTX nông nghiệp, ta có thể đưa ra hai câu hỏi:

### Nông dân được hưởng lợi như thế nào từ việc hợp tác với nông dân khác?

Xem xét một nông trại sản xuất ngô. Nông trại này cần nguồn đầu vào như: giống, phân bón và thuốc trừ sâu. Nông trại cũng cần tín dụng để đầu tư mua thiết bị, lưu trữ và nước tưới. Về đầu ra, nông dân cần tìm kiếm thị trường cho sản phẩm ngô. Họ cũng cần thu thập thông tin về thị trường và giá cả. Đối với phần lớn các hoạt động này, nông dân không có nguồn lực và kỹ năng. Ngoài ra, sẽ không hiệu quả nếu mỗi nông dân bán riêng nông sản của mình. Thậm chí không có thị trường để nông dân có thể mua đầu vào. Bằng cách phối hợp với các nông dân khác, nông dân sản xuất ngô có thể thành lập một HTX cùng đàm phán giá với các nhà cung cấp đầu vào, và thậm chí họ có thể tự sản xuất nguồn đầu vào cho chính nông trại của họ, cũng như thu xếp một hệ thống thủy lợi. Điều đó tạo ra nguồn tín dụng quan tâm đến việc bán ngô của một số trang trại.

Những hoạt động này có thể được thực hiện bởi một HTX hoặc có thể được thực hiện tốt hơn bởi các HTX chuyên ngành.

### Tại sao nông dân muốn thành lập một HTX xã để mua đầu vào và bán nông sản thay vì tự giao dịch với một công ty tư nhân?

## Tại sao nông dân muốn thành lập một HTX xã để mua đầu vào và bán nông sản thay vì tự giao dịch với một công ty tư nhân?

Thực ra, ở nhiều nước và nhiều ngành, nông dân ký hợp đồng với các công ty tư nhân cung cấp đầu vào và các dịch vụ. Tuy nhiên, dịch vụ của các công ty tư nhân này không phải lúc nào cũng đáng tin cậy hoặc các công ty này có thể lợi dụng vị thế yếu kém của nông dân trong đàm phán giá. Và cũng có khi không có sự hiện diện của các công ty này trên thị trường. Khi thị trường thất bại, HTX sẽ đưa ra các giải pháp, bởi vì HTX cung cấp các dịch vụ/đầu vào khi không có sẵn, hoặc với sự hiện diện của HTX, các nhà cung cấp tư nhân buộc phải đưa ra giá tốt hơn. Do đó, HTX có thể cung cấp nguồn đầu vào thiếu hụt trên thị trường với giá thấp hơn và chất lượng cao hơn, và có thể bán nông sản mà không tạo áp lực cho nông dân. HTX hỗ trợ nông dân chuyên môn hóa các hoạt động sản xuất tại trang trại, đồng thời vẫn hưởng lợi từ nền kinh tế theo quy mô và nguồn cung cấp đầu vào và tiếp thị sản phẩm đầu ra, không chịu rủi ro bị khai thác quá mức bởi nhiều đối tác kinh doanh mưu mẹo trên thị trường.

## Đặc điểm khác biệt của HTX



## Định nghĩa HTX

HTX là một tổ chức được thành lập để thúc đẩy lợi ích của các thành viên và có cơ cấu tổ chức như là một hiệp hội hoặc như một doanh nghiệp. Nhìn chung, định nghĩa về HTX được Liên minh HTX Quốc tế (ICA) và Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) thông qua đó là:

*“HTX là một tổ chức tự chủ của các cá nhân tự nguyện tập hợp lại nhằm thoả mãn những nhu cầu và nguyện vọng chung về kinh tế, xã hội và văn hoá thông qua doanh nghiệp đồng sở hữu và quản lý dân chủ”<sup>4</sup>*

Khuyến nghị về Khuyến trợ các HTX của ILO, (R193, 2002) và Tuyên bố của ICA về Bản sắc của HTX (1995). Thuật ngữ “cá nhân” trong định nghĩa có thể đề cập đến từng người nhưng cũng đề cập đến các pháp nhân như các công ty. HTX xã có các thành viên hợp pháp cũng thế được gọi doanh nghiệp HTX. Ngoài ra, có những HTX có thành viên hỗn hợp, có sự tham gia của các tổ chức chính quyền địa phương, tổ chức phi lợi nhuận và doanh nghiệp... điều này phụ thuộc vào luật pháp trong nước có các loại hình HTX như vậy được thiết lập.

## Tổ chức nông dân khác

Ngoài HTX, còn có rất nhiều tổ chức khác của nông dân cùng hợp tác hoạt động. Các tổ chức nông dân

cung cấp đa dạng các loại dịch vụ, từ tổ chức chính thức như hội nông dân, cho đến các tổ chức phi chính thức của nông dân và các hiệp hội tại thôn, bản. Các tên khác nhau được sử dụng cho cùng loại hình tổ chức, như: tổ chức nhà sản xuất, tổ chức sản xuất nông thôn, tổ chức sản xuất nông nghiệp, HTX nông nghiệp, hội nông dân, nhóm sản xuất, hiệp hội các nhà sản xuất.

Do đó, HTX vừa là doanh nghiệp vừa là một tổ chức hoạt động tập thể.

Trong trường hợp HTX nông nghiệp, HTX được thành lập do một nhóm nông dân thiết lập một tổ chức hoạt động nhằm bảo vệ và thúc đẩy lợi ích chung của họ. Do các thành viên của nhóm có lợi ích (kinh tế) trong tổ chức HTX, nên họ muốn tham gia vào quá trình ra quyết định. Điều này đòi hỏi một cơ cấu ra quyết định nhằm mang lại cho các hội viên một tiếng nói hay phiếu bầu. Nếu tổ chức hoạt động ở quy mô nhỏ thì tất cả thành viên có thể trực tiếp tham gia vào quá trình ra quyết định. Trong quá trình này, các đề xuất đều được thảo luận,

cân nhắc các ưu và nhược điểm, và quyết định dựa trên đa số phiếu bầu.

Trong thực tế, quyết định đưa ra thông qua sự đồng thuận và kết quả đạt được phải quan tâm đến lợi ích của toàn bộ các thành viên.

Trong một tổ chức lớn hơn, các thành viên sử dụng tiếng nói của mình không phải để trực tiếp thảo luận và bỏ phiếu đề xuất mà còn bầu đại diện của tổ chức. Hội đồng Quản trị (HĐQT) thay mặt cho các thành viên đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm trước các thành viên về các quyết định đưa ra. Quy tắc bầu HĐQT và báo cáo lại với các thành viên thông thường được thực hiện bằng văn bản theo pháp luật (hoặc quy chế) của HTX.

Theo định nghĩa trên, một HTX nông nghiệp không chỉ là một hiệp hội nông dân, mà còn là một doanh nghiệp có cơ cấu quản lý, có nhân viên, sở hữu tài sản như nhà kho, xe tải, đất đai, và nhà máy chế biến hoặc chỉ có một tòa nhà văn phòng. Những tài sản này là sở hữu của HTX, trong khi HTX là sở hữu chung của các thành viên là nông dân. Vì thế, việc sử dụng những tài sản này được quyết định dựa trên quá trình ra quyết định mang tính dân chủ được đề cập ở trên.

## Nguyên tắc của HTX

Khi thành lập và điều hành một HTX, nông dân và các cố vấn của họ thường áp dụng các Nguyên tắc HTX để hướng dẫn. Tương tự, chính phủ cũng sử dụng Nguyên tắc HTX để soạn thảo Luật HTX. Nguyên tắc HTX có thể được xem xét như thể hiện giá trị thực tiễn đằng sau mối quan hệ hợp tác trong HTX.





Những nguyên tắc này được phát triển trong một thời gian dài, từ khi HTX đầu tiên được thành lập vào năm 1844 bởi những người tiên phong Rochdale ở Vương quốc Anh. Có bảy Nguyên tắc HTX5 được Liên minh HTX quốc tế chỉnh sửa vào năm 1995. Những nguyên tắc này hướng dẫn thành lập và hoạt động của HTX xã trên toàn thế giới.

5 Những nguyên tắc này có thể tham khảo tại trang web của ICA: <http://www.ica.coop/coop/nguyen-tac.html> (truy cập ngày 27/9/2011).

### **Nguyên tắc 1: Tự nguyện và kết nạp rộng rãi thành viên**

HTX là một tổ chức tự nguyện, mở rộng cho tất cả mọi người có khả năng sử dụng các dịch vụ của HTX và chấp nhận trách nhiệm của các thành viên, không phân biệt giới tính, xã hội, chủng tộc, chính trị hay tôn giáo.

### **Nguyên tắc 2: Điều khiển dân chủ bởi các thành viên**

HTX là những tổ chức dân chủ do các xã viên kiểm soát, tham gia tích cực vào việc xây dựng những chính sách và quyết định. Nam giới và phụ nữ đều được bầu làm đại diện các HTX, đồng thời họ cũng là thành viên HTX. Ở các HTX cơ sở, thành viên có quyền bầu cử như nhau (mỗi thành viên một phiếu bầu) và HTX ở các cấp khác cũng được tổ chức theo hình thức này.

### **Nguyên tắc 3: Sự tham gia kinh tế của thành viên**

Thành viên HTX đóng góp vốn một cách bình đẳng vào HTX và quản lý dân chủ vốn của HTX. Ít nhất một phần số vốn đó là tài sản chung của HTX. Thông thường, thành viên HTX

được nhận một phần lãi hạn chế (nếu có) trên cơ sở cổ phần đã đóng góp để trở thành thành viên HTX. Thành viên HTX quyết định sử dụng lãi của HTX cho những mục đích: phát triển HTX, lập quỹ dự trữ (một phần của quỹ này không được chia), chia lãi cho các thành viên HTX theo tỷ lệ công sức thành viên đóng góp cho HTX, hỗ trợ các hoạt động của HTX.

#### **Nguyên tắc 4: Độc lập và tự chủ**

HTX là tổ chức độc lập, tự chủ do các thành viên kiểm soát. Nếu các HTX có những thỏa thuận với các tổ chức khác, kể cả Chính phủ, hoặc có được vốn từ các nguồn bên ngoài thì các HTX này cũng thực hiện những thỏa thuận đó trên nguyên tắc bảo đảm tính dân chủ của thành viên trong việc kiểm soát và duy trì sự tự chủ của mình

#### **Nguyên tắc 5: Giáo dục, đào tạo và thông tin**

HTX đảm bảo việc giáo dục, đào tạo cho thành viên của mình, bầu các đại diện, các nhà quản lý và cán bộ nhận viên HTX, để họ có thể đóng góp có hiệu quả và sự phát triển của HTX. Các HTX thông tin cho côn chúng, đặc biệt là những nhà lãnh đạo và thể hệ trẻ về bản chất và lợi ích của sự hợp tác.

#### **Nguyên tắc 6: Hợp tác giữa các hợp tác xã**

Các HTX phục vụ một cách có hiệu quả nhất cho thành viên của mình và thúc đẩy phong trào HTX bằng cách cùng nhau hoạt động thông qua các cơ cấu quốc tế, khu vực, quốc gia và địa phương.

#### **Nguyên tắc 7: Phát triển cộng đồng**

Hợp tác xã hoạt động vì sự phát triển lâu dài của cộng đồng thông qua các chính sách với sự nhất trí của các thành viên.

#### **Các nguyên tắc và thực tiễn**

Trong khi các Nguyên tắc HTX là hướng dẫn quan trọng đối với những đối tượng mong muốn thành lập HTX, cung cấp tập huấn về HTX, hoặc làm việc về luật HTX, thì đây chính là điều họ cần chính là: Hướng dẫn. Trong thực tế, không phải quốc gia nào, ngành nào đều tuân theo những hướng dẫn này. Một ví dụ về sự đa dạng trong thực tế quyết định mang tính dân chủ.

Trong khi nguyên tắc “mỗi thành viên- một phiếu bầu” vẫn chiếm ưu thế ở phần lớn HTX, thì ở một số nước, hệ thống bỏ phiếu cân xứng hơn đã được áp dụng. Tương tự, tại các hiệp hội HTX (cấp quốc gia), bỏ phiếu theo tỷ lệ, liên quan đến doanh số hay quyền sở hữu cổ phiếu được áp dụng. Một ví dụ khác về “nguyên tắc trong thực tiễn” liên quan đến nguyên tắc tham gia về kinh tế của thành viên, điều này ngày càng trở nên khác biệt. Các thành viên có thể có các mối quan hệ tài chính khác nhau với HTX của họ, và ở một số quốc gia thậm chí những



người không phải là thành viên cũng có thể tham gia góp vốn chủ sở hữu HTX (hoặc công ty con của HTX).<sup>6</sup> Đưa Nguyên tắc HTX vào thực tiễn đôi khi là một nhiệm vụ đầy thử thách. Ví dụ: ở một số nước và một số ngành, nông dân trở thành thành viên của một HTX nông nghiệp bởi vì chỉ thông qua HTX thì họ mới có thể tiếp cận nguồn đầu vào như phân bón. Tương tự, các chương trình phát triển nông thôn của chính phủ hoặc các nhà tài trợ có thể yêu cầu nông dân tham gia vào HTX để nhận được lợi ích.

Thật không may, những HTX mà các thành viên buộc phải tham gia này chỉ tồn tại để tiếp cận các khoản trợ cấp tạm thời có sẵn, và có thể đối mặt với những khó khăn trong việc phát triển bền vững và thậm chí trong hoạt động hàng ngày.

---

<sup>6</sup> Để có cái nhìn tổng quan về cơ cấu tài chính/sở hữu khác nhau trong cơ cấu nông nghiệp HTX, xem F.Chaddad và M.L. Cook: “Hiểu về mô hình HTX mới: Loại hình quyền quản lý – sở hữu”, trong Đánh giá Kinh tế Nông nghiệp (Milwaukee, Wisconsin, Hiệp hội Kinh tế ứng dụng & nông nghiệp, 2004), Vol.26, No.3, pp.348–360.



Các thành viên trong HTX đó không có ý thức sở hữu, không cam kết, và không bền vững. Ngay khi cơ hội bên ngoài chấm dứt thì HTX đó sẽ sụp đổ. Những cơ quan này không phải là HTX thực sự.

Một thách thức khác trong thực tế là, mặc dù chính sách không phân biệt đối xử, ở một số nước, không phải ai cũng có quyền tự do tham gia vào HTX vì họ có thể không đáp ứng các yêu cầu của thành viên. Một ví dụ cụ thể đó là tư cách thành viên chỉ áp dụng cho những người có đất đai, trong khi luật pháp cản trở phụ nữ sở hữu đất đai. Bế tắc này có thể bị phá vỡ bởi những phụ nữ không có đất có thể thành lập HTX của phụ nữ để tạo ra cơ hội thu nhập cụ thể cho họ. Đó có thể là một HTX tiết kiệm và tín dụng nông thôn để hỗ trợ sản xuất và tiếp thị hàng thủ công

mỹ nghệ truyền thống của họ, hoặc tiếp thị các loại trái cây và rau quả mà họ trồng.

Ngoài ra, bảo vệ sự độc lập của một HTX có thể rất khó khăn. Trong quá khứ, đặc biệt là ở các nước đang phát triển và các quốc gia cộng sản, HTX đã bị nhà nước kiểm soát và can thiệp nên không tạo nhiều lợi ích cho các thành viên.

Ví dụ, các HTX đã được sử dụng để kiểm soát sản xuất và xuất khẩu cà phê, chè và ca cao. Giá bán của các HTX này thường mang tính chính trị, không khuyến khích nông dân tăng sản lượng và chất lượng. Ngày nay, hầu hết các chính phủ đã giảm sự can thiệp trực tiếp vào công việc của HTX và hướng tới hỗ trợ sự phát triển HTX. Ví dụ về Sữa Vita, một HTX sữa ở Bangladesh, minh họa cho sự chuyển đổi từ một sáng kiến của chính phủ thành một HTX nông dân sở hữu có thể tạo ra nhiều lợi ích cho nông dân tham gia.



## **Bài học kinh nghiệm 1.1:** **Sữa Vita – từ một sáng kiến của chính phủ đến một HTX nông dân sở hữu**

Trong những năm 1970, chính phủ Bangladesh, cùng với một số đối tác phát triển, bắt đầu khởi xướng liên minh HTX sữa, thành lập một dây chuyền sản xuất và cho phép các nhà sản xuất sữa bán sản phẩm của mình cho cộng đồng HTX tại địa phương. Đây là một bước đi chiến lược theo nhiều cách, HTX đã cung cấp cơ chế tăng cường an ninh thu nhập và tổ chức nông dân quy mô nhỏ, đồng thời tăng cường tiếp cận với các dịch vụ địa phương, nâng cao chất lượng sản phẩm và mang lại giá cả phù hợp cho người tiêu dùng đô thị. Trong khi dưới sự kiểm soát của nhà nước, sáng kiến này đã đấu tranh để mang lại lợi nhuận đầy đủ và trước đây luôn cần sự trợ cấp. Sau đó, vào năm 1991, Sữa Vita trở thành một HTX nông dân sở hữu thực sự và tìm cách hỗ trợ các lợi ích lâu dài và nguyện vọng của các thành viên và cộng đồng của họ.

Không còn lãnh đạo bởi các công chức nữa, hiện nay HTX sữa do thành viên toàn quyền quản lý, điều hành các công việc chế biến và tiếp thị sữa. Lựa chọn không còn dựa vào chính trị nhưng về nguyên tắc kinh doanh dựa trên nhu cầu của thành viên. Những điều này quyết định chiến lược của HTX. Thành viên và thu nhập của HTX sữa đã tăng lên hơn mười lần, và sữa Vita hiện nay được coi là một trong những doanh nghiệp sữa thương mại thành công nhất ở Bangladesh. Ngày nay, Sữa Vita thu thập sữa từ hơn 150.000 hộ nông dân thông qua một mạng lưới 1.200 HTX thôn bản. Kết quả đã chứng minh hơn 300.000 người – thành viên HTX, gia đình và cộng đồng của họ - thoát nghèo. Vì vậy, điều ấn tượng đó là kết quả của sữa Vita đã được nhân rộng trên khắp các ngành và vùng lãnh thổ khác ở Bangladesh.

Nguồn: J.Birchall: Khám phá lại lợi thế HTX: Xóa đói giảm nghèo thông qua việc tự giúp đỡ (ILO, Geneva, 2003).



### **Bài tập 1.1**

Hãy xem xét trường hợp sữa Vita ở trên. Làm thế nào HTX đã trở nên thành công sau khi độc lập với chính phủ?

Bạn có biết những kinh nghiệm tương tự ở nước bạn? Làm thế nào đảm bảo sự độc lập của HTX của bạn?

## Hợp tác giữa các HTX

Trong những năm 1970, chính phủ Bangladesh, cùng với một số đối tác phát triển, bắt đầu khởi xướng liên minh HTX sữa, thành lập một dây chuyền sản xuất và cho phép các nhà sản xuất sữa bán sản phẩm của mình cho cộng đồng HTX tại địa phương. Đây là một bước đi chiến lược theo nhiều cách, HTX đã cung cấp cơ chế tăng cường an ninh thu nhập và tổ chức nông dân quy mô nhỏ, đồng thời tăng cường tiếp cận với các dịch vụ địa phương, nâng cao chất lượng sản phẩm và mang lại giá cả phù hợp cho người tiêu dùng đô thị. Trong khi dưới sự kiểm soát của nhà nước, sáng kiến này đã đấu tranh để mang lại lợi nhuận đầy đủ và trước đây luôn cần sự trợ cấp. Sau đó, vào năm 1991, Sữa Vita trở thành một HTX nông dân sở hữu thực sự và tìm cách hỗ trợ các lợi ích lâu dài và nguyện vọng của các thành viên và cộng đồng của họ.

Không còn lãnh đạo bởi các công chức nữa, hiện nay HTX sữa do thành viên toàn quyền quản lý, điều hành các công việc chế biến và tiếp thị sữa. Lựa chọn không

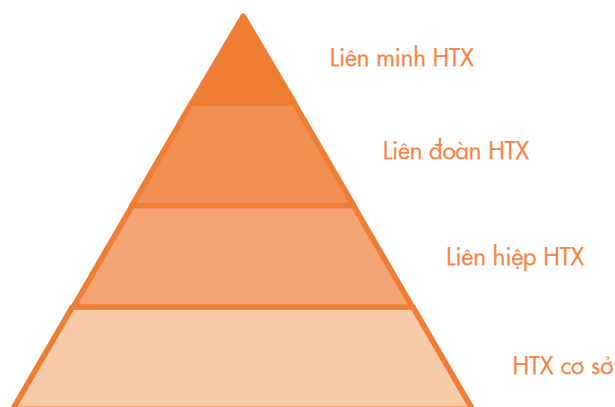


còn dựa vào chính trị nhưng về nguyên tắc kinh doanh dựa trên nhu cầu của thành viên. Những điều này quyết định chiến lược của HTX. Thành viên và thu nhập của HTX sữa đã tăng lên hơn mười lần, và sữa Vita hiện nay được coi là một trong những doanh nghiệp sữa thương mại thành công nhất

ở Bangladesh. Ngày nay, Sữa Vita thu thập sữa từ hơn 150.000 hộ nông dân thông qua một mạng lưới 1.200 HTX thôn bản. Kết quả đã chứng minh hơn 300.000 người – thành viên HTX, gia đình và cộng đồng của họ - thoát nghèo. Vì vậy, điều ấn tượng đó là kết quả của sữa Vita đã được nhân rộng trên khắp các ngành và vùng lãnh thổ khác ở Bangladesh.

Cần nhấn mạnh rằng kim tự tháp HTX không nhất thiết phải tồn tại ở tất cả các nước. Nếu có một nhu cầu cho các cấu trúc liên kết hơn, thì kim tự tháp có thể được xây dựng từ phía dưới. Một số quốc gia và một số ngành có thể hạn chế cấu trúc dưới dạng hai hoặc ba lớp, trong khi ở các nước khác có thể áp dụng kim tự tháp bốn lớp đầy đủ.

**Hình 1.1: Kim tự tháp HTX**



## **HTX và cộng đồng**

Trong khi HTX cung cấp lợi ích trực tiếp cho các thành viên của mình thì HTX cũng thường mang lại lợi ích cho cộng đồng và khu vực. Tùy thuộc vào luật pháp (quy chế) của HTX, những người không phải là thành viên cũng có thể có quyền tiếp cận các sản phẩm và dịch vụ được cung cấp bởi HTX. Ví dụ khác về lợi ích cộng đồng rộng lớn hơn đó là: tạo ra và duy trì cơ hội việc làm; kinh nghiệm của các thành viên trong quản lý dân chủ có thể được sử dụng bên ngoài HTX; một trường học được thành lập bởi một HTX mở cửa cho con em của những người không phải là thành viên, v.v. Vì vậy, không phải chỉ có thành viên mới có thể được hưởng lợi từ sự hiện diện của các HTX. Những lợi ích kinh tế và xã hội rộng lớn hơn thường là lý do để các chính phủ hỗ trợ các HTX như bằng cách tạo ưu đãi về thuế hoặc miễn thuế từ quy định chống độc quyền.

HTX bán sản phẩm dưới nhãn hiệu thương mại công bằng có nghĩa vụ cung cấp dịch vụ hay đầu tư vào cộng đồng. Trường hợp 1.2 nêu ví dụ về Liên hiệp HTX cà phê Oromia ở Ethiopia, trong đó góp một phần thặng dư của HTX vào một quỹ xã hội được sử dụng cho các hoạt động hướng về cộng đồng.





### **Bài học kinh nghiệm 1.2: HTX, Hội chợ Thương mại và Cộng đồng**

Liên hiệp HTX Cà phê Oromia (OCFCU Ltd) là liên hiệp HTX thuộc sở hữu của người trồng cà phê quy mô nhỏ ở Ethiopia với sự tham gia của 129 HTX và 128.361 hộ gia đình với 800.000 thành viên OCFCU là một Doanh nghiệp thuộc sở hữu dân chủ hoạt động theo nguyên tắc HTX. Tất cả các HTX hoạt động phù hợp với nguyên tắc thương mại công bằng và 28 HTX trong số đó được chứng nhận thương mại công bằng. 70% lợi nhuận của Liên hiệp đến từ doanh thu xuất khẩu được phân phối trở lại cho 129 HTX. Các HTX sau đó phân phối 70% lợi nhuận sau thuế như là các cổ tức cho thành viên và sử dụng 30% còn lại để xây dựng năng lực, đầu tư vào tài sản cố định, các dịch vụ xã hội và dự phòng.

Cho đến nay, OCFCU đã thực hiện 74 chương trình phát triển cộng đồng với các khoản đầu tư cho cộng đồng theo tiêu chuẩn thương mại công bằng và quỹ xã hội của Liên hiệp trong các lĩnh vực như phát triển nguồn nước, giáo dục, y tế và điện.

Nguồn: <http://www.oromiacoffeunion.org> (truy cập ngày 7/10/2011)





## Lý do nông dân gia nhập HTX

Chủ đề này bắt đầu với những câu hỏi về sự cần thiết phải hành động tập thể. Câu trả lời chung là nông dân thu được lợi ích kinh tế khi làm việc cùng nhau thay vì làm việc đơn lẻ. Trong phần này chúng ta xem xét chi tiết hơn về mục đích của nông dân trong việc thiết lập hoặc tham gia HTX.

Nông dân có các mục đích khác nhau trong việc thiết lập một HTX hoặc trở thành thành viên của một HTX hiện có. Mục đích phụ thuộc vào loại sản phẩm, cơ cấu, chiến lược của nông trại và cấu trúc cũng như hoạt động của thị trường. Dù bất kỳ lý do nào, mục tiêu cơ bản là để cải thiện thu nhập của nông trại. Bảng 1.1 cho thấy những lý do mà nông dân và các hoạt động của HTX đáp ứng các nhu cầu và nguyện vọng của người nông dân

**Bảng 1.1: Lý do nông dân tham gia HTX**

Cơ sở hợp lý cho nông dân	Hoạt động của HTX
Giá đầu vào thấp hơn	Thương lượng (thay mặt cho nhóm)
Dễ dàng tiếp cận đầu vào	Cung cấp đầu vào có sẵn với khoảng cách ngắn tới trang trại
Đầu vào chất lượng cao	Kiểm soát chất lượng Tự sản xuất nguồn đầu vào
Giá đầu vào cao hơn	Thương lượng (thay mặt cho nhóm)
Thị trường minh bạch hơn	Thu thập và phân phối thông tin thị trường Tổ chức thị trường (VD: đấu giá, thị trường của nông dân)
Tiếp cận thị trường (đảm bảo)	Thiết lập mối quan hệ lâu dài với khách hàng (VD: thị trường nhỏ)
Tiếp cận hỗ trợ kỹ thuật	Hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp hay trung gian để tiếp cận dịch vụ từ các nhà cung cấp khác
Tiếp cận giáo dục và đào tạo	Cung cấp giáo dục, đào tạo và thông tin cho thành viên
Tiếp cận tín dụng	Cung cấp tín dụng trực tiếp hay gián tiếp để tiếp cận tín dụng từ các nhà cung cấp khác
Tăng giá trị sản phẩm nông nghiệp	Cùng phân loại, bảo quản và đóng gói nông sản Cùng chế biến nông sản
Giảm rủi ro thị trường	Bán nông sản theo nhóm
Giảm rủi ro sản xuất	Cung cấp bảo hiểm trực tiếp hay gián tiếp để tiếp cận bảo hiểm từ nhà cung cấp khác

Trước đây, đàm phán với các nhà cung cấp và với khách hàng luôn luôn là một hoạt động trọng tâm của HTX, thì ngày nay một số mục đích/hoạt động khác đã trở nên quan trọng hơn. HTX phải quan tâm nhiều hơn đến chất lượng của sản phẩm, đó là vì lợi ích của các thành viên cũng như khách hàng của họ. Điều này không chỉ liên quan đến chất lượng của sản phẩm mà còn là chất lượng trong cách thức sản xuất sản phẩm (VD: có trách nhiệm với xã hội và môi trường). Việc chú trọng vào chất lượng có thể cần những hỗ trợ kỹ thuật và nguồn đầu vào có chất lượng cao hơn cho các thành viên cũng như việc phân loại sản phẩm tốt hơn, và các thủ tục kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt hơn.



24671\_0008 ©FAO/Kai Wiedenhofer

Tóm lại, HTX sẽ chuyển yêu cầu của khách hàng thành các yêu cầu cụ thể về chất lượng sản phẩm của các thành viên và truyền đạt những yêu cầu này cho các thành viên.

Ngoài mục đích kinh tế, nông dân có thể có lý do phi kinh tế để tham gia vào một HTX:

- Trải nghiệm một cảm giác thuộc về một nhóm;
- Tìm kiếm sự bảo vệ/an toàn trong một nhóm;
- Tuân thủ các chuẩn mực trong một cộng đồng;
- Có vị thế và sự tôn trọng, bằng cách tham gia tích cực trong việc ra quyết định và quản lý của HTX; và
- Tiếp cận và duy trì giáo dục và đào tạo bổ sung.



# **Học Phần 1**

## **Kiến thức Cơ bản về HTX nông nghiệp**

**CHỦ ĐỀ 2**

### **CHỦ ĐỀ 2**

**Thách thức đối với HTX**





## CHỦ ĐỀ 2

**Thách thức đối với HTX**



## Giới thiệu về chủ đề

Chủ đề 2 thảo luận về những thách thức bên trong và thách thức bên ngoài mà các HTX phải đối mặt. Do HTX có cơ cấu tổ chức khá phức tạp, nên HTX có xu hướng chịu nhiều áp lực từ nội bộ. Ngoài ra, nhiều nhu cầu khác nhau từ môi trường xã hội và chính trị gây khó khăn cho HTX trong việc đạt được thỏa hiệp trong thương mại. Môi trường năng động bên ngoài HTX, về mặt chính trị và thị trường, đã thúc đẩy các HTX tiếp tục tìm kiếm phản hồi thích hợp. Thế giới bên ngoài không chỉ tạo ra mối đe dọa, mà còn mang lại cơ hội cho nông dân và HTX. Để tận dụng được những cơ hội này đòi hỏi tinh thần kinh doanh của cả thành viên và các nhà quản lý HTX.

## Đối phó với đặc tính kép

Một trong những đặc tính thú vị nhất và đồng thời là những thách thức của các HTX nông nghiệp đó là đặc tính kép của HTX. HTX vừa là hiệp hội của các thành viên đồng thời cũng là một doanh nghiệp. HTX là nơi ra quyết định mang tính dân chủ, thực hiện các hoạt động kinh doanh để hỗ trợ thành viên. Trong thực tế, thường có sự phân biệt rõ ràng giữa hai đặc tính này ở một tổ chức, nhưng chắc chắn không phải trong tư duy của các thành viên. Tuy nhiên, chỉ ra đặc tính kép này là điều rất hữu ích vì hai đặc tính này thường tạo ra những tác động trái chiều. Ngoài đặc tính kép trong cơ cấu tổ chức, HTX còn phải đối mặt với những vấn đề khác có tiềm năng tạo ra sự xung đột.

Trước hết, HTX có thể chịu những áp lực giữa các mục tiêu kinh tế và mục tiêu xã hội. Khi HTX phối hợp với cộng đồng và hoạt động vì lợi ích của cộng đồng (tận dụng các nguồn vốn xã hội và nguồn lực cũng như các nguồn tài nguyên thiên nhiên sẵn có trong cộng đồng), thì HTX kỳ vọng cũng sẽ quan tâm tới cộng đồng. Tuy nhiên, chức năng quan trọng của HTX là chức năng kinh tế và vận hành theo cách thức của một doanh nghiệp để duy trì tính bền vững. Mặc dù nhu cầu của thành viên có thể không dễ dàng tách rời khỏi nhu cầu của cộng đồng (VD: một trung tâm y tế ngoài phục vụ nhu cầu của các thành viên còn phục vụ nhu cầu của cộng đồng rộng lớn hơn), do vậy có một sự khác biệt trong các ưu tiên. Trong bối cảnh này đòi hỏi phải có nguồn thông tin rõ ràng và kỹ năng quản lý tốt. HTX cần phải xác định rõ ràng rằng sự tồn tại của HTX chính là vì lợi ích của cả cộng đồng, và sự tồn tại này cần phải có sự lựa chọn và bảo vệ tính bền vững về tài chính của HTX. HTX phải phân biệt rõ ràng giữa vai trò công dân và các hoạt động kinh doanh của mình. Bài học kinh nghiệm 2.1 của HTX phụ nữ ở Uruguay, Delicias Criollas, cho thấy một HTX có thể giải quyết sự căng thẳng giữa các mục tiêu xã hội và mục tiêu kinh doanh như thế nào.





## Bài học kinh nghiệm 2.1: HTX của phụ nữ như là một doanh nghiệp thương mại có trách nhiệm xã hội

Hầu như tất cả các HTX và các tổ chức cộng đồng được thành lập để đấu tranh vì sự nghiệp của xã hội. Khi các cá nhân có vị thế yếu kém thì hiệp hội có thể tạo ra sức mạnh và mở ra cơ hội. Nhưng HTX cũng là một loại hình doanh nghiệp, và họ phải cạnh tranh trong một thị trường không có sự nhượng bộ. Trách nhiệm xã hội của HTX thường bị suy yếu do các điều kiện khắc nghiệt của thị trường. Đây chính là thách thức mà HTX của phụ nữ ở Uruguay đối đầu bằng cách chuyển trọng tâm từ hỗ trợ thể chế sang thương mại hóa.

Delicias Criollas, có nguồn gốc từ Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (Hiệp hội Phụ nữ Nông thôn Uruguay), là một nhóm các tổ chức phụ nữ sản xuất ở khu vực nông thôn Uruguay. Cũng như ở nhiều nơi khác trên thế giới, phụ nữ ở Uruguay đối mặt với những trở ngại đặc biệt khó khăn để đạt được sự độc lập về kinh tế. Trong nhiều năm, Asociación de Mujeres Rurales làm việc để tăng cường các doanh nghiệp của phụ nữ trong các lĩnh vực như sản xuất mứt, mật ong và bánh nướng. Hiệp hội là kênh hỗ trợ thể chế, chủ yếu thông qua đào tạo, tư vấn quản lý, và tiếp cận tín dụng.

HTX Delicias Criollas được thành lập vào năm 2004 để đánh dấu một sự tách biệt rõ ràng giữa vai trò công dân của hiệp hội và các hoạt động kinh doanh của mình. Điều này là không đủ để hỗ trợ các tổ chức của phụ nữ để họ có thể sản xuất các sản phẩm tốt, mà có nhu cầu tìm kiếm thị trường cho các sản phẩm. Delicias Criollas chuyển nỗ lực hướng tới việc tạo ra một thương hiệu mạnh, phát triển sản phẩm có thể bán trên thị trường, và tìm kiếm các cửa hàng bán sản phẩm của mình. Trong khi đây là một quá trình liên tục, Delicias Criollas đã làm việc hướng tới sự bền vững lâu dài của HTX bằng cách phát triển các sản phẩm tinh tế và ký thỏa thuận cung cấp cho các siêu thị và công ty xuất khẩu. HTX cũng đã tìm thấy cơ hội kinh doanh rất quan trọng trong việc bán hàng cho các tổ chức, do đó sử dụng sản phẩm của mình làm quà tặng. Nỗ lực marketing này đã không đánh mất tầm nhìn của HTX mà tạo điều kiện sống tốt hơn cho phụ nữ nông thôn. Sự thành công của thương hiệu nằm trong khả năng kể câu chuyện về tinh thần kinh doanh của phụ nữ đằng sau sản phẩm. Delicias Criollas là một lời nhắc nhở về mục tiêu cao cả để hoàn thành cần phải có biện pháp thực tế.

Nguồn: Dựa trên một cuộc phỏng vấn với Lucia Pardo, người sáng lập Delicias Criollas, một đối tác Agriterra.

Áp lực giữa các mục tiêu kinh tế xã hội cũng có thể tạo ra bởi môi trường bên ngoài. Khi các tổ chức khác hỗ trợ sự phát triển của HTX, như các tổ chức chính phủ và phi chính phủ, họ thường cung cấp sự hỗ trợ với yêu cầu rõ ràng đó là HTX phải thực hiện các chức năng xã hội.

Đổi lại sự hỗ trợ về tài chính và các hỗ trợ khác, các tổ chức này hy vọng HTX cung cấp dịch vụ cho cộng đồng nói chung.

Đôi khi các HTX cần phải có càng nhiều nhà sản xuất nhỏ càng tốt, trong khi theo quan điểm hiệu quả thuần túy thì cần số lượng hạn chế. Trong khi các chức năng xã hội rất quan trọng đối với HTX, thì các chức năng này không nên trở thành mục tiêu chi

phối. HTX nông nghiệp chủ yếu thiết lập để hỗ trợ các nhà sản xuất hàng hóa nông nghiệp. Khi HTX có

thể hỗ trợ các thành viên, và những thành viên này sinh sống trong một cộng đồng, thì kết quả tích cực sẽ tự lan tỏa trong cộng đồng.

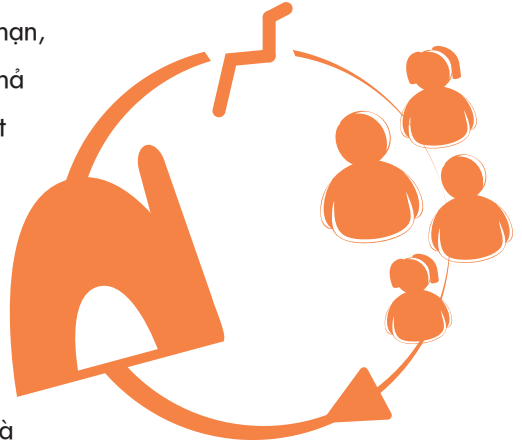
Một áp lực khác liên quan đến chuyên môn của các nhà quản lý HTX trong một môi trường bên ngoài thay đổi. Trước đây, HTX gây tác động mạnh mẽ ở một số vùng với thực tế về chính trị - HTX được thành lập với sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương, và thường nhận được hỗ trợ tài chính (từ địa phương) và chính phủ để thực hiện chức năng công cộng.

Ngày nay HTX ngày càng được coi là doanh nghiệp. Tiến trình phát triển gần đây tại các thị trường quốc gia và quốc tế - do nhu cầu cao hơn về chất lượng và kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt hơn - yêu cầu các nhà quản lý HTX phải có kỹ năng quản lý và marketing tốt. Khi HTX tiếp tục lồng ghép với cộng đồng và nông dân tiếp tục hoạt động trong một ngành công nghiệp có sự điều tiết mạnh, quản lý HTX ngày nay cũng cần phải có kỹ năng chính trị. Tuy nhiên không nhiều cán bộ quản lý có đầy đủ các kỹ năng này. Ở các HTX lớn và trung bình điều này được giải quyết bằng cách phân công nhiệm vụ rõ ràng giữa các giám đốc điều hành, ai sẽ chịu trách nhiệm quan hệ đối ngoại của các HTX và người quản lý chịu trách nhiệm điều hành doanh nghiệp.

Áp lực cuối cùng liên quan đến xung đột lợi ích giữa các thành viên và HTX. Trong khi về mặt lý thuyết thì không thể có sự xung đột lợi ích, do HTX được thành lập để hỗ trợ các lợi ích của các thành viên, nhưng trong thực tế cuộc xung đột như vậy thường phát sinh.



Thành viên có thể theo đuổi các lợi ích ngắn hạn, đặc biệt trong những lúc khó khăn, trong khi khả năng tồn tại của các HTX đòi hỏi phải có một tầm nhìn dài hạn hơn. Ví dụ, các thành viên theo định hướng ngắn hạn có thể ủng hộ một mức giá cao hơn cho sản phẩm của mình qua các khoản đầu tư cần thiết để phát triển bền vững lâu dài của HTX.



Nhận thức vấn đề theo cách truyền thống chính là một thách thức đối với HĐQT. Chỉ có một hội đồng với đủ tính hợp pháp có thể có khả năng đưa ra quyết định không mang tính đại chúng. Truyền đạt thông tin cho các thành viên theo hướng các khoản đầu tư sẽ mang lại lợi ích cho họ là điều hoàn toàn cần thiết.



### **Bài tập 2.1**

Hai chức năng trong HTX tạo ra áp lực/ căng thẳng, nhưng trường hợp của HTX Delicias Criollas ở Uruguay cho thấy rằng chúng có thể được giải quyết bằng cách tận dụng các cơ hội thị trường, trong trường hợp này, hãy kể câu chuyện về tinh thần kinh doanh của phụ nữ.

Câu chuyện marketing cho HTX của bạn là gì? Làm thế nào để bạn truyền đạt câu chuyện đó cho khách hàng của bạn?

.....

.....

.....

.....

## Các chức năng chính của HTX trong thị trường nông nghiệp

Mặc dù tất cả các HTX nông nghiệp hoạt động vì lợi ích của thành viên HTX, nhưng HTX có thể có các chức năng khác nhau (xem Bảng 2.1).

**Bảng 2.1: Các chức năng chính của HTX nông nghiệp**

Loại HTX nông nghiệp	Chức năng chính
HTX tiếp thị (marketing)	Bán nông sản Thay thế người trung gian và các trung gian khác
HTX cung cấp	Mua bán lại đầu vào nông nghiệp (giống, thức ăn chăn nuôi, phân bón, thuốc trừ sâu, năng lượng, nước)
HTX bảo hiểm	Cung cấp bảo hiểm, làm giảm rủi ro về nông nghiệp
HTX tiết kiệm và tín dụng	Cung cấp tín dụng và hỗ trợ tiết kiệm Tự chủ về tài chính có thể thông qua huy động tiết kiệm của người dân nông thôn
Các dịch vụ khác: máy móc, giống vật nuôi, cây trồng, cứu trợ trang trại	Hỗ trợ sản xuất tại trang trại với các dịch vụ mà chỉ có thể được duy trì có hiệu quả ở quy mô lớn hơn so với các trang trại riêng lẻ

Nhiều HTX nông nghiệp cung cấp một loạt các dịch vụ cho các thành viên của HTX. Khi HTX thực hiện nhiều hơn một trong những chức năng được liệt kê trong bảng 2.1, thì HTX đó được gọi là HTX đa năng.

Ngay cả khi HTX tập trung vào một trong những chức năng được liệt kê, thì HTX có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau. Ví dụ, một HTX marketing chỉ có thể thu thập nông sản và thương lượng với khách hàng (có thể so sánh với một hiệp hội đàm phán/ thương lượng). Nhưng HTX đó cũng có thể sắp xếp, phân loại, lưu trữ, và đóng gói các sản phẩm của thành viên. HTX marketing các sản phẩm dễ hư hỏng cũng có thể chế biến các sản phẩm theo các hình thức để giảm thiểu độ hư hỏng (VD: sử dụng sữa để sản xuất pho mát hoặc bơ). HTX marketing có thể tự hạn chế bán sản phẩm cho thương lái và bán buôn, nhưng HTX này cũng có thể tham gia bán lẻ cho người tiêu dùng (Học phần 4 nói rõ về marketing của HTX). Ngoài ra, HTX cung cấp có thể thực hiện các nhiệm vụ khác nhau.

HTX này có thể hạn chế việc mua nguồn đầu vào và sau đó phân phối cho các thành viên mà họ tự sản xuất các nguyên liệu đầu vào, đó là trường hợp của HTX chăn nuôi (xem Học phần 3 để biết thêm chi tiết về các dịch vụ cung cấp).

Cho dù mục đích của HTX chỉ cần cung cấp một loại dịch vụ hay cung cấp một loạt các dịch vụ đều phụ thuộc vào tình hình địa phương. Nếu dịch vụ này được cung cấp bởi những nhà cung cấp khác với giá cả cạnh tranh, thì không có nhiều lý do để một HTX thâm nhập thị trường này. Tuy nhiên, nếu không có nguồn cung cấp nguyên liệu đầu vào và không có thị trường đáng tin cậy, thì HTX có thể quyết định thực hiện chức năng này. Đặc biệt là ở vùng nông thôn xa xôi, HTX có thể lựa chọn kết hợp một số chức năng với nhau. Do HTX phát triển theo thời gian, nên HTX này có thể được chia thành HTX đa chức năng hoặc đơn năng. Điều đó phụ thuộc vào các thành viên để quyết định phạm vi hoạt động và chức năng của HTX.

HTX đa chức năng có lợi thế đó là người nông dân có thể mua sắm tất cả các vật liệu thiết yếu tại một địa chỉ (mô hình “mua sắm tại một điểm”). Người nông dân có thể thảo luận cả yêu cầu đầu vào và cơ hội thị trường với các chuyên gia kỹ thuật của HTX.



Đây là một hợp tác xã với mục tiêu nhằm giải quyết nhiều nhu cầu của các thành viên. Ví dụ, một HTX thôn bản ở vùng xa xôi có thể phục vụ cùng một lúc với vai trò là HTX tiết kiệm và tín dụng, HTX cung cấp và marketing, HTX tiêu dùng và cung cấp các dịch vụ xã hội và y tế.

Nguồn: Münkner, H.H.và J.TxapartegiZendoia (2011), Annotiertes Genossenschaftsglossar, Chú giải thuật ngữ HTX, Glosariocooperativo anotado, Tổ chức Lao động Quốc tế, Geneva

HTX đa chức năng cũng có khó khăn đó là thiếu chiến lược tập trung, các nhà quản lý cần phải có chuyên môn rất đa dạng, và đầu tư dàn trải cho nhiều dự án. Hơn nữa, trong một HTX đa chức năng, các thành viên khó theo dõi và kiểm soát sự lãnh đạo. Tuy nhiên, trường hợp của Coogronorte ở Colombia cho thấy HTX có thể thành công trong việc tìm kiếm sự cân bằng giữa các hoạt động khác nhau, bằng cách bảo đảm sự ủng hộ tài chính vững chắc.



## Bài học kinh nghiệm 2.2: Cách tiếp cận tích hợp đáp ứng nhu cầu thành viên

Nhiều HTX phải đối mặt với tình trạng khó xử trong việc cân nhắc nên cung cấp một loạt dịch vụ hay chỉ chuyên về một số dịch vụ nhất định. Mỗi phương án có ưu điểm và nhược điểm tiềm năng. Khi khan hiếm nguồn lực tài chính và hành chính, tốt hơn là HTX đó cung cấp một vài dịch vụ như mua nguyên liệu đầu vào hoặc cung cấp tín dụng. Mặt khác, các thành viên của HTX có nhiều nhu cầu khác nhau, và có khả năng là một số trong các nhu cầu đó có liên quan chặt chẽ với nhau. Ví dụ, nông dân có thể cần hỗ trợ cho các hoạt động nông nghiệp, nhưng sự hỗ trợ này sẽ không có giá trị nếu họ không tìm thấy cơ hội bán hàng sau khi thu hoạch. Tuy nhiên, có một nguy cơ đó là nếu HTX cung cấp quá nhiều dịch vụ thì tạo sự lan man và đặt gánh nặng về tài chính cho HTX.

Đối với các HTX Nông nghiệp Bắc Santander, hoặc Coogronorte, HTX của người trồng lúa ở phía đông bắc Colombia, rõ ràng cần phải có một cách tiếp cận tích hợp để đảm bảo phúc lợi của thành viên HTX, cũng như khả năng tồn tại của HTX. Nông dân trồng lúa ở khu vực này của Colombia phải đối mặt với thách thức lớn: vì khu vực này nằm ở biên giới với Venezuela, thị trường địa phương tràn ngập sản phẩm gạo từ Venezuela với giá rẻ hơn rất nhiều. Vì lý do này, nông dân cần phải vận chuyển sản phẩm của họ đến trung tâm của đất nước, nơi họ phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các thương hiệu lớn trong nước.

Trong hơn một thập kỷ, Coogronorte đã thiết lập một chính sách đảm bảo một mức giá mua tối thiểu, mà thường là tốt hơn nhiều so với giá thị trường. Nhưng HTX đã nhận ra rằng mức giá cạnh tranh chỉ là một trong rất nhiều yếu tố cho phép nông dân ở lại kinh doanh bất chấp điều kiện khó khăn của thị trường. Cách tiếp cận của Coogronorte đã cung cấp hỗ trợ cho nông dân từ sản xuất đến thương mại, và cũng vượt ra ngoài trang trại: ngày nay các HTX cung cấp tư vấn kỹ thuật, tín dụng, dịch vụ marketing và thậm chí bảo hiểm y tế.

Để tạo phạm vi rộng của các dịch vụ này cần có một chu kỳ, trong đó phúc lợi của nông dân mang lại năng suất tốt hơn, và năng suất cao hơn là nền tảng tài chính cho phép HTX cung cấp những hỗ trợ không thể thiếu được đối với người nông dân.

Mặc dù là nhà sản xuất nhỏ với quy mô trang trại trung bình dưới 7ha, các thành viên của HTX Coogronorte có số lượng cao nhất và chi phí cho mỗi hecta thấp nhất cho nông dân trồng lúa ở Colombia. Điều này tạo thu nhập tốt hơn cho HTX. Tài chính vững chắc có nghĩa là HTX có thể tiếp tục tài trợ cho các chương trình hỗ trợ nông dân của mình và duy trì năng suất cao. Liệu đó có phải là cách tiếp cận thành công?

Theo quản lý của HTX, sau bốn thập kỷ hoạt động số lượng thành viên tiếp tục tăng.

Nguồn: Dựa vào cuộc phỏng vấn với Nelson Trujillo, Chủ tịch Coogronorte, một tổ chức đối tác của Agriterra.



## Bài tập 2.2

Liệt kê các loại hình dịch vụ mà HTX của bạn cung cấp cho các thành viên. Viết lại các ưu điểm và nhược điểm của mỗi dịch vụ. (Xem thêm Học phần 2 về cung cấp dịch vụ của HTX).

---

---

---

---

### Làm thế nào để HTX đáp ứng với những thay đổi trong thị trường nông nghiệp?

Thị trường thực phẩm và nông nghiệp ở các nước đang phát triển đã trải qua những thay đổi lớn trong những thập kỷ qua. Toàn cầu hóa đã tăng cường sự hội nhập của ngành nông nghiệp của các nước đang phát triển thành mô hình thương mại toàn cầu. Điều này đã được song hành với sự tự do hóa đang diễn ra trong lĩnh vực nông nghiệp ở nhiều nước đang phát triển, dẫn đến cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, và đầu tư nhiều hơn từ nước ngoài vào marketing và sản xuất thực phẩm trong nước. Đặc biệt là, các siêu thị đã trở thành đối tác nổi trội trong chuỗi giá trị thực phẩm trong nước ở nhiều quốc gia

Như là kết quả của sự phát triển thị trường trong nước và quốc tế, nông dân quy mô nhỏ đang phải đối mặt với nhiều cạnh tranh hơn. Họ cũng đang đối mặt với khách hàng (cuối cùng) có nhu cầu về chất lượng cao hơn, và bắt buộc họ phải điều chỉnh kỹ thuật sản xuất để đáp ứng các tiêu chuẩn cao hơn. Trong nhiều lĩnh vực đã có một sự thay đổi từ tiêu chuẩn thực phẩm, và thực hiện các yêu cầu truy xuất nguồn gốc sản phẩm một cách nghiêm ngặt để đáp ứng mối quan tâm của người tiêu dùng về an toàn thực phẩm. Ngoài ra, thu nhập tăng cao ở nhiều nơi trên thế giới và việc "tìm kiếm sự đa dạng" của người tiêu dùng đã dẫn đến sự khác biệt sản phẩm lớn hơn và phân khúc thị trường (Học phần 4 nói rõ về phân khúc thị trường). Sản phẩm nông nghiệp, trước đây được giao dịch như hàng hóa tiêu được chuẩn hóa, đang ngày càng có giá trị với những đặc điểm cụ thể và được phân biệt theo các thuộc tính chất lượng vốn có của sản phẩm.



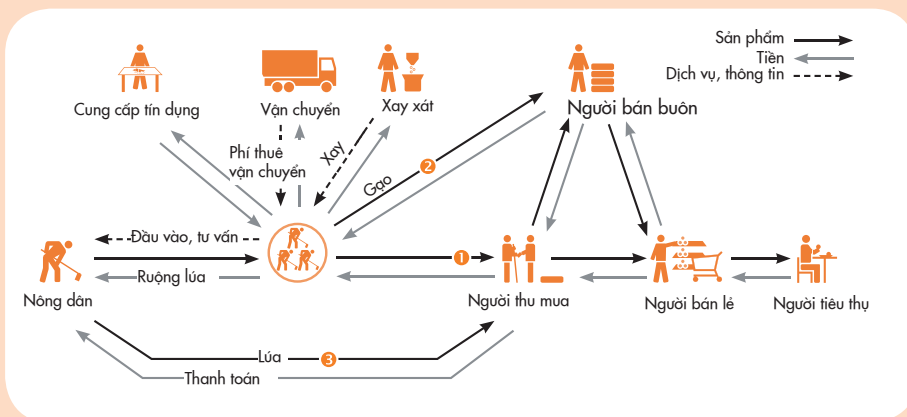


Sự thay đổi về thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng cũng có liên quan đến nhu cầu ngày càng tăng về sản phẩm có thể truy xuất nguồn gốc và được sản xuất tuân thủ theo điều kiện như trách nhiệm xã hội và trách nhiệm về môi trường. Những thay đổi về nhu cầu tiêu dùng tạo cơ hội cho HTX và các thành viên, khi HTX có thể cung cấp bảo lãnh cho khách hàng của mình thì các thành viên sản xuất một cách có trách nhiệm. Họ cũng có thể có rủi ro do các chi phí liên quan đến “sản phẩm có trách nhiệm hơn” có thể lớn hơn lợi ích hay do những nhu cầu mới làm tăng rào cản tiếp cận thị trường.

Những tiến trình phát triển này trong thị trường nông nghiệp đã tăng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đối tác khác nhau trên thị trường. Những đối tác này có thể được gọi là các tác nhân trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị có thể được định nghĩa là chuỗi các hoạt động liên tục cần thiết để mang lại một sản phẩm (hay dịch vụ) qua các giai đoạn sản xuất, chế biến sản phẩm và thu xếp vận chuyển/hậu cần đưa sản phẩm tới tay người sử dụng cuối cùng. Một chuỗi giá trị bao gồm cả các hoạt động (chuyển đổi hay chế biến sản phẩm) và các tác nhân. Các tác nhân là các trang trại và các công ty chế biến sản phẩm. Tại mỗi khâu trong chuỗi giá trị, giá trị đang được gia tăng cho sản phẩm/dịch vụ. Ngoài các tác nhân trực tiếp trong chuỗi giá trị còn có các tổ chức khác tham gia, hỗ trợ hoạt động thông suốt trong chuỗi giá trị. Bảng 2.1 đưa ra một ví dụ về một chuỗi giá trị gạo ở Rwanda (Học phần 4 cung cấp thêm thông tin về chuỗi giá trị).



**Bảng 2.1: Ví dụ về chuỗi giá trị gạo**



Trong ví dụ này, nông dân là các nhà sản xuất nhỏ, họ trồng và thu hoạch lúa, sấy khô và cung cấp một phần của vụ thu hoạch cho HTX. Người nông dân cũng bán một phần thu hoạch của mình trực tiếp cho thương lái (3). HTX cung cấp cho các thành viên một số dịch vụ. Trước và trong mùa vụ, HTX cung cấp nguyên liệu đầu vào như phân bón, hạt giống và thuốc trừ sâu. Vào mùa thu hoạch, HTX thu gom thóc, mang một phần đến xưởng xát gạo và bán thóc hoặc gạo cho thương lái và bán buôn (1) và (2). HTX cũng cung cấp hỗ trợ kỹ thuật và đào tạo, tập huấn cho các thành viên.

Hợp Hội nghị thành viên bao gồm tất cả các thành viên, họp hai lần một năm và bầu ra HĐQT trong đó có một giám đốc điều hành các hoạt động hàng ngày của HTX. Có hai loại thương lái bao gồm: một số thương lái mua thóc, trong khi những thương lái bán buôn lại thích mua gạo. Cơ sở xay xát thóc thành gạo thành phẩm (gạo trắng). Các chủ cửa hiệu và siêu thị mua gạo trắng từ các nhà bán buôn và bán theo túi từ 1-5 kg. Gạo sản xuất trong nước cạnh tranh với gạo từ Thái Lan và Tanzania. Người tiêu dùng sản phẩm cuối cùng bao gồm cư dân trong khu vực trồng lúa cũng như công dân của thủ đô Rwanda, Kigali.

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

Nông dân sản xuất các sản phẩm đặc thù phụ thuộc nhiều vào người mua hơn so với nông dân sản xuất hàng hóa khác và khách hàng mua sản phẩm đặc thù phụ thuộc nhiều hơn vào các nhà cung cấp của họ so với người mua hàng hóa. Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các tác nhân trong chuỗi giá trị đòi hỏi phải có sự phối hợp.

Khi nông dân sản xuất nông sản đặc thù, HTX và khách hàng sẽ phối hợp chặt chẽ hơn trong các quyết định riêng và hoạt động của mình. VD: Nông dân sản xuất đậu cho thị trường quốc tế phải tuân thủ nghiêm ngặt các yêu cầu về chất lượng, HTX đảm bảo các thành viên phải nắm được các yêu cầu và cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho họ và các thương lái phải bảo đảm duy trì chất lượng sản phẩm trong quá trình vận chuyển, để đảm bảo chất lượng sản phẩm cho các nhà bán lẻ. “Sự phối hợp theo chiều dọc” ở mức độ cao như vậy cần phải có thỏa thuận về hợp đồng chi tiết giữa các tác nhân khác nhau trong chuỗi giá trị. HTX có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nông dân tham gia và được hưởng lợi từ sự phối hợp theo chiều dọc trong chuỗi giá trị. HTX chính là điểm liên kết giữa nông dân và người mua, HTX có thể cung cấp cho người mua thông tin về đặc tính sản phẩm và sản xuất và họ có thể cung cấp cho các thành viên các thông tin về nhu cầu thị trường và yêu cầu về chất lượng. Các HTX đại diện cho các thành viên có thể xin được cấp các giấy chứng nhận cần thiết vì những chi phí bỏ ra để được xin cấp những giấy chứng nhận này quá đắt đỏ cá nhân mỗi thành viên có thể chi trả. Thông thường, cơ quan cấp trên có thể hỗ trợ các thành viên của họ (HTX cơ sở hay liên hiệp HTX) trong việc xin cấp chứng nhận cần thiết và phát triển các kỹ năng đàm phán về giá bán theo các điều kiện thị trường mới.

## Doanh nghiệp HTX trong nông nghiệp

Mặc dù mục tiêu chính không thay đổi - trao quyền cho những người sản xuất – nhưng HTX ngày nay cần các phương tiện khác nhau để đạt được mục tiêu này. Thay vì chỉ tập trung vào vai trò có tính chất bảo vệ trước đây (như cố gắng để đạt được giá tốt hơn cho những người sản xuất bằng cách tăng cường khả năng thương lượng của họ), thì HTX nông nghiệp hiện nay đang gặp nhiều thách để thực hiện vai trò chủ động hơn trong marketing và tham gia hội nhập chuỗi giá trị. Để mang lại thành công cho giai đoạn chuyển tiếp này cần phải có năng lực quản lý cụ thể. Ví dụ, ở châu Phi nhiều HTX đã cơ cấu lại hoạt động của mình để đáp ứng với những thay đổi về các điều kiện chính trị và thị trường.<sup>7</sup> Ở nhiều quốc gia, các HTX đang nỗ lực để thích ứng với hệ thống thị trường mới, số lượng những HTX này vẫn đang tiếp tục tăng, những HTX này được ghi nhận là đang thực hiện hiệu quả hơn so với công việc họ đã thực hiện ở kỷ nguyên trước dưới sự kiểm soát của nhà nước. Như vậy, HTX dường như đã tìm lại được guồng kinh doanh mà họ đã đánh mất đi khi họ bị ràng buộc bởi quy định hạn chế và tình hình chính trị bất lợi. Trong khi tương lai phát triển của HTX trong một môi trường kinh tế tự do hoá có vẻ tươi sáng, HTX lại đối diện với thách thức làm thế nào để áp dụng đạo đức kinh doanh trong các HTX chưa có sự điều chỉnh thỏa đáng.

---

7 F.O.Wanyama, P.DeveltereandI.Pollet: tìm lại guồng kinh doanh? HTX Châu Phi trong một môi trường kinh tế tự do hoá, COOPAFRICA Tài liệu công tác số1 (Geneva,ILO,2009), [http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1\\_reinventingthewheel.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf) (truy cập ngày 22/9/2011).

Năng lực quản lý mới và cái nhìn mới về vai trò của các HTX trong chuỗi giá trị được tóm tắt theo khái niệm về HTX. HTX cần phải trở nên sáng tạo hơn, có nhiều định hướng thị trường và khách hàng hơn cũng như có nhiều chiến lược hơn trong quan hệ đối ngoại của mình. Ngoài các tính năng thông thường như các doanh nghiệp, chẳng hạn như nhanh nhạy hơn với những cơ hội mới, có những phán đoán tốt hơn trong điều kiện không chắc chắn và dám chấp nhận rủi ro để thành công với những thách thức hiện nay, HTX nông nghiệp cũng đòi hỏi phải có năng lực để xây dựng quan hệ đối tác mới, sử dụng chiến lược mạng lưới và các mối quan hệ với các bên liên quan khác (xem chi tiết trong Học phần 4).

## **HTX nông nghiệp có thể ngày càng phát triển kỹ năng kinh doanh không?**

Do HTX là một tổ chức hoạt động tập thể, các thành viên cũng có thể đại diện quản lý HTX, do vậy luôn luôn không có sự rõ ràng ai sẽ là các nhà doanh nghiệp và ở quy mô nào thì HTX phải trở thành doanh nghiệp.<sup>8</sup> (Trước tiên phải thừa nhận rằng các thành viên cũng chính là những doanh nhân tại trang trại riêng của họ. Trong các hoạt động canh tác của họ, họ chấp nhận rủi ro, họ đang áp dụng những đổi mới và quy trình sản xuất sản phẩm và họ đang sẵn sàng đón nhận các cơ hội kinh doanh mới). HTX, với tư cách là một tổ chức của các thành viên và phục vụ các thành viên của mình. Do vậy, HTX cần hỗ trợ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp của các thành viên, chẳng hạn như hỗ trợ đào tạo hoặc giúp các thành viên tìm kiếm thị trường mới. Tuy nhiên, HTX là một tổ chức tập thể và HTX không thể hỗ trợ tất cả các thành viên khi họ tìm kiếm cơ hội theo hướng đa dạng. Như vậy, ở cấp độ HTX, giữa các thành viên phải có các thỏa thuận về hoạt động kinh doanh nào sẽ được hỗ trợ và hoạt động nào sẽ không được hỗ trợ. Thẩm quyền của lãnh đạo, dựa trên kinh nghiệm và tính hợp pháp, sẽ đóng một vai trò quan trọng trong những quyết định khó khăn này. Một vấn đề khác sẽ ảnh hưởng đến định hướng và quy mô hoạt động kinh doanh của các thành viên đó là vị trí của HTX trong chuỗi giá trị. Ví dụ, nếu HTX có mối quan hệ thương mại bền vững với một khách hàng lớn và mang lại lợi nhuận, thì các hoạt động kinh doanh của các thành viên không nên gây cản trở cho mối quan hệ này. Khi HTX đang giao dịch thay mặt cho nhóm, đó là điều không dễ dàng để hủy bỏ thỏa thuận thương mại đang được thực hiện khi một vài nông dân lại muốn nhắm mục tiêu sang khách hàng khác. Cuối cùng, trong một HTX lớn hơn, ngoài các thành viên là nông dân, cũng có các thành viên là cán bộ quản lý.

8 J.BijmanandB.Doorneweert: "Doanh nghiệp HTX và HTX do người sản xuất làm chủ", trong Tạp chí Nghiên cứu HTX (Manchester,2010),Vol.43,No.3:pp.5-16.

Các nhà quản lý giỏi thường mong muốn có quyền tự chủ nhất định để đưa ra quyết định và dám thử sức các cơ hội kinh doanh mới. Cuối cùng, tùy thuộc vào HĐQT, đại diện của các thành viên, HTX sẽ quyết định trao quyền tự chủ là bao nhiêu cho các cán bộ quản lý điều hành các hoạt của HTX. Khi các cán bộ quản lý muốn khai thác các cơ hội kinh doanh mới, thì nhiệm vụ của họ là cung cấp cho HĐQT và các thành viên thông tin tốt nhất về những lợi thế và bất lợi của dự án đề xuất. HĐQT (đối với các dự án nhỏ) hoặc Đại hội đồng (đối với các khoản đầu tư lớn) sẽ quyết định dự án đề xuất. Khả năng giao tiếp tốt và mối quan hệ tin cậy giữa HĐQT và quản lý chuyên nghiệp đóng vai trò rất quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của HTX.



Trong chuỗi giá trị, khi khách hàng tìm kiếm các mối quan hệ kinh doanh mới với nông dân (người sản xuất nhỏ) thì HTX có thể là trung gian. Lợi ích chính khi làm việc với HTX hơn là làm việc với từng cá nhân sản xuất nhỏ đó là chi phí giao dịch thấp hơn. HTX chú trọng tới sự phối hợp (chiều ngang) giữa các nông dân, bao gồm cả việc tuân thủ các cam kết về số lượng và chất lượng. Ngoài việc thu gom sản phẩm, HTX cũng có thể tham gia vào phân loại và đóng gói. Cuối cùng, HTX có thể nhận được các giấy chứng nhận mà khách hàng ngày nay muốn tận mắt nhìn thấy.

Chắc chắn HTX có thể phát triển nhiều kỹ năng kinh doanh hơn. Ở một số thị trường, HTX cần phải trở thành doanh nghiệp nếu họ không muốn bị thua đối thủ cạnh tranh của họ. Tuy nhiên, HTX cần nhận ra rằng điều này có thể mang lại một số áp lực/ căng thẳng hoặc tính hai mặt cho tổ chức. Kỹ năng kinh doanh tốt của ban quản lý và kỹ năng kinh doanh tốt của các thành viên không hòa hợp với nhau.

Nếu người quản lý nhìn thấy cơ hội kinh doanh mới và HTX quyết định tiếp tục tiến hành sản xuất sản phẩm với thị trường mới, thì các thành viên phải tuân thủ các quyết định tập thể. Đôi khi có thể thành lập các công ty con riêng biệt trong các HTX cho các nhóm thành viên khác nhau. Nếu có sự không đồng thuận quá lớn giữa các thành viên của HTX thì tốt nhất là thành lập một HTX mới với các hoạt động nhất định.

Sự phát triển thú vị trong thị trường thực phẩm có thể có lợi cho các HTX đó là các công ty bán lẻ và chế biến thực phẩm lớn hiện đang chú trọng đến vấn đề trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp áp (CSR). Tìm nguồn cung ứng từ các hộ nông dân là một trong những mục tiêu của CSR; mục tiêu khác đó là tăng cường tính bền vững của môi trường trong sản xuất. Cả hai vấn đề này đều có lợi cho HTX, đặc biệt là ở các nước đang phát triển. Điều này cũng đưa ra một giải pháp cho mâu thuẫn tiềm tàng giữa các mục tiêu kinh doanh và mục tiêu xã hội. Để tuân thủ các yêu cầu CSR của khách hàng, HTX làm kinh doanh tốt đồng thời phải quan tâm đến các nhu cầu xã hội của các thành viên.



### **Bài tập 2.3**

Các thành viên và Ban Quản trị HTX của bạn giải quyết như thế nào đối với các cơ hội và thách thức của các doanh nghiệp mạnh hơn?

---

---

---

---

---

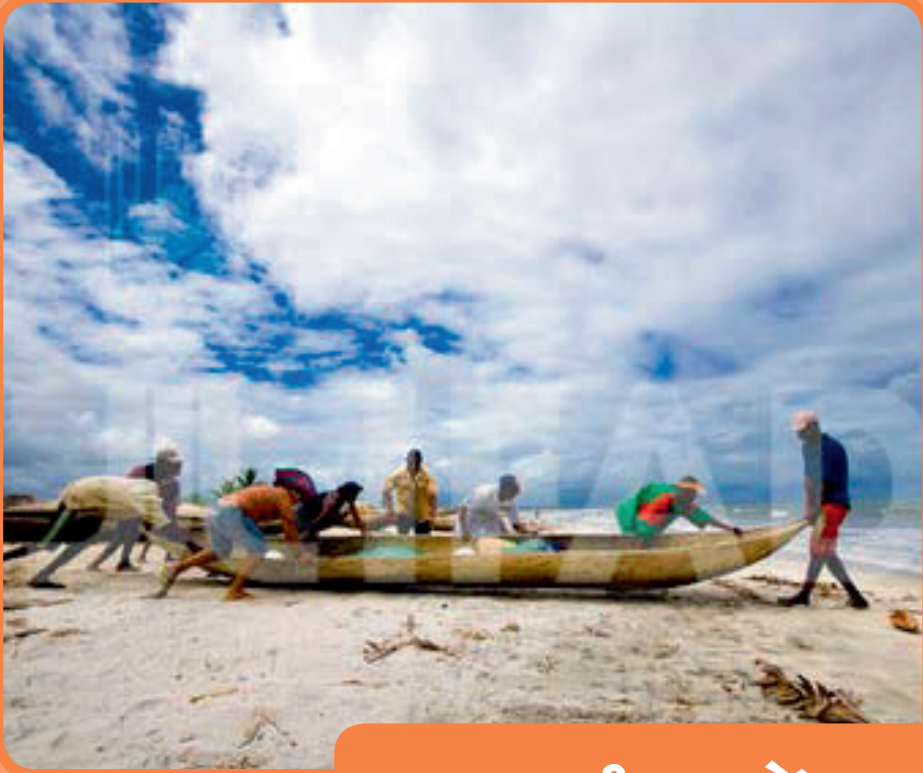
# Học Phần 1

## Kiến thức Cơ bản về HTX nông nghiệp

### CHỦ ĐỀ 3

### Quản trị Hợp Tác Xã





# CHỦ ĐỀ 3

## Quản trị Hợp Tác Xã





## Giới thiệu về chủ đề

Khi thành lập một HTX, các thành viên cần phải chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của HTX. Những câu hỏi như: Ai trong HTX có quyền quyết định? Ai là người chịu trách nhiệm ra một quyết định cụ thể? Và ai có trách nhiệm giải trình cho ai? Đây là tất cả các vấn đề về quản trị HTX. Thường thì chúng ta xác định quản trị HTX là các cấu trúc và hệ thống kiểm soát mà cán bộ quản lý phải chịu trách nhiệm giải trình cho những người có quyền hợp pháp trong một tổ chức. Đặc biệt là quyền ra quyết định của HĐQT và cán bộ quản lý cũng như nhu cầu minh bạch trong việc ra quyết định.

Chủ đề này trước hết giải thích các đặc điểm cơ bản của quản trị HTX. Do HTX là một loại hình doanh nghiệp có sự kiểm soát mang tính dân chủ, nên mức độ kiểm soát của các thành viên đóng vai trò rất quan trọng đối với quyền tự chủ của HTX. Chủ đề bắt đầu với khái niệm về quản trị HTX và sau đó là các khía cạnh về “quản trị HTX” như: trao quyền quyết định, vấn đề về trách nhiệm giải trình, mối quan hệ giữa các thành viên và hội đồng quản trị và mối quan hệ giữa hội đồng quản trị với cán bộ quản lý chuyên trách.

## Quản trị doanh nghiệp trong HTX

Trong khi HTX cũng là một trong những loại hình doanh nghiệp, tuy nhiên HTX lại mang một số đặc điểm về cơ cấu riêng biệt, điều đó đã tạo ra nhiều thách thức trong công tác quản trị HTX hơn so với các doanh nghiệp không phải là HTX. Trước hết, HTX áp dụng quá trình ra quyết định dân chủ, trong khi hầu hết các doanh nghiệp áp dụng quy trình ra quyết định chuyên quyền. Nói cách khác, trong một doanh nghiệp không phải là HTX, người đứng đầu thực sự là chủ doanh nghiệp: chủ doanh nghiệp có quyền đưa ra quyết định, trong khi ở các HTX, thành viên là chủ HTX: họ có quyền quyết định những gì mà HTX nên làm thông qua Hội đồng Quản trị (HĐQT) do chính họ bầu ra. Thứ hai, HTX áp dụng ủy quyền trong cơ cấu ra quyết định của họ. Trong khi các thành viên có thể có quyền ra quyết định cuối cùng, thì trên thực tế họ đã giao quyền này cho HĐQT. HĐQT lần lượt có thể giao một số quyền quyết định cho các nhà quản lý chuyên trách, chẳng hạn như các quyết định về các vấn đề hoạt động. Các câu hỏi quan trọng về quản trị HTX liên quan đến việc trao quyền ra quyết định giữa các thành viên, HĐQT và cán bộ quản lý chuyên trách. Liên kết chặt chẽ với việc ra quyết định là các vấn đề về kiểm soát, báo cáo và trách nhiệm giải trình.

Trong một HTX, các thành viên cần phải kiểm soát HĐQT và các cán bộ quản lý chuyên trách (một cách gián tiếp). Chu trình báo cáo bao gồm: HĐQT báo cáo cho các thành viên (VD: tại Đại hội) và các nhà quản lý cần phải báo cáo cho HĐQT.

Cuối cùng, trách nhiệm giải trình là vấn đề quan trọng trong công tác quản trị. Một người hoặc một bộ phận ra quyết định được trao một số quyền quyết định cụ thể và cũng chịu trách nhiệm về các quyết định và hành động của mình. Vì vậy, những người ra quyết định có trách nhiệm với thành viên về các hoạt động đưa ra trên cơ sở các quyết định đó.

Khi tìm hiểu cơ cấu quản lý thích hợp trong HTX, cần phải xem xét các đặc điểm sau đây của HTX:

- Mặc dù HTX là tổ chức kinh tế chủ yếu hoạt động vì lợi ích của các thành viên, nhưng HTX cũng là các tổ chức xã hội, quan tâm đến cộng đồng mà HTX đang hoạt động.
- Các thành viên của HTX có mối quan hệ kép với HTX: họ vừa là chủ sở hữu HTX và vừa là khách hàng của các sản phẩm và dịch vụ được HTX cung cấp.
- Các thành viên trong HĐQT được bầu bởi các thành viên trong HTX, trong khi các cán bộ quản lý chuyên trách và đội ngũ nhân viên được tuyển dụng. Ở một số nước, HĐQT cũng thực hiện các chức năng quản lý chính. Trong các HTX nhỏ, các thành viên của HTX thường tự làm công việc của đội ngũ nhân viên.
- Nhiều HTX là HTX đa chức năng; có nghĩa là HTX đó cung cấp nhiều sản phẩm/ dịch vụ khác nhau cho các thành viên của họ. Do nông dân nhận được nhiều lợi ích khác nhau từ hoạt động của HTX đa chức năng, nên việc quản trị HTX gặp nhiều thách thức hơn.

## Quản trị Hợp tác xã

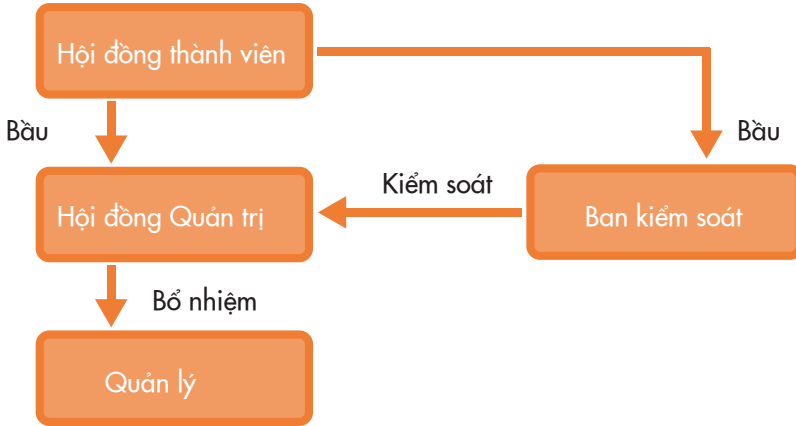
### Quản trị Hợp tác xã hoạt động như thế nào trong thực tế?

Theo mô hình truyền thống về quản trị HTX, tất cả các thành viên phối hợp với nhau, thành lập Hội đồng thành viên, thường được triệu tập trong cuộc họp thường niên, bầu ra HĐQT. Giám đốc bổ nhiệm cán bộ quản lý điều hành hoặc họ đảm nhiệm vị trí quản lý. Hầu hết các HTX đều có một Ban kiểm soát,<sup>9</sup> được chọn trong số các thành viên, thay mặt Hội đồng thành viên, thực hiện nhiệm vụ kiểm soát HĐQT. Có thể có một số ủy ban khác được thành lập bởi Hội đồng thành viên hoặc Hội đồng quản trị. Hình 3.1 trình bày các bộ phận quản trị chính ở tất cả các HTX.

---

<sup>9</sup> Đôi khi được gọi là ban giám sát. Khi ban giám sát có nhiệm vụ hạn chế đó là chi đánh giá sổ sách tài chính, được gọi là Ủy ban tài chính.

**Hình 3.1: Mô hình truyền thống về quản trị Hợp tác xã**



### Hội đồng Quản trị



Các thành viên, cùng với Hội đồng thành viên, là những người quan trọng nhất của HTX. Họ không chỉ là những người sử dụng chính các dịch vụ được cung cấp bởi HTX, mà họ cũng đồng sở hữu HTX. Tuy nhiên, cơ quan quản lý chính trong HTX là HĐQT. HĐQT xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn của HTX, lập chiến lược, chỉ đạo các cán bộ quản lý của HTX, liên lạc với các đối tác kinh doanh của HTX và báo cáo cho các thành viên. Do đó việc bầu các thành viên HĐQT của HTX là một trong những vấn đề quan trọng trong quản trị HTX.

Một số câu hỏi phát sinh liên quan đến việc bầu ra các thành viên HĐQT:

- Mẫu người nào chúng ta muốn có trong HĐQT ?
- Các thành viên của HĐQT có đại diện cho các thành viên của HTX không (VD: tỷ lệ phần trăm thành viên nữ)?
- Nhiệm kỳ bao lâu và được tái cử bao nhiêu lần?
- Chỉ có thành viên của HTX mới có thể được bầu hay có cả các chuyên gia bên ngoài?
- Cần chú trọng hơn đến chuyên môn quản lý hay các mối liên kết về chính trị?
- Điều gì là quan trọng hơn đối với việc lựa chọn thành viên HĐQT đó là cần phải có chuyên môn kỹ thuật hay các kỹ năng tư duy?
- Có phải các thành viên là những người có kỹ năng truyền đạt tốt (với các thành viên, các cán bộ quản lý/nhân viên, với các bên thứ ba) không?

Theo quy tắc của bất kỳ tổ chức dân chủ nào, các thành viên của HĐQT được bầu trong một thời gian giới hạn, thường là ba hoặc bốn năm. Tùy thuộc vào Điều lệ của HTX, các thành viên có thể hoặc không được phép tái cử nhiều lần. Đây là một chính sách tốt để thay thế các thành viên của HĐQT sau nhiệm kỳ ba/bốn năm ở HTX. Trong khi chuyên môn của các thành viên HĐQT đương nhiệm là một tài sản quan trọng của HTX, thì cần phải thay đổi định kỳ vì nhiều lý do. Một trong những lý do đó là HĐQT cần phải phản ánh các thành phần hội viên. Khi có sự thay đổi về hội viên, ví dụ khi các thành viên mới có mối quan tâm khác nhau gia nhập HTX, thì HĐQT cần phải thay đổi theo. Một lý do khác liên quan đến chuyên môn cần thiết của các thành viên HĐQT, HTX hoạt động trong một môi trường kinh tế và chính trị năng động. Để đối phó hiệu quả với môi trường hiện tại có thể đòi hỏi những kỹ năng khác và kiến thức khác so với những kỹ năng phù hợp với môi trường của mười năm trước. Nếu các nhà quản lý được bầu ở lại HTX trong thời gian quá dài thì có thể dẫn đến sự thiếu linh hoạt và thiếu cập nhật.

HTX phải cân bằng giữa những giá trị cạnh tranh của nhiệm kỳ ngắn hạn và dài hạn. Một mặt, đó là mong muốn các thành viên HĐQT ở lại HTX đủ lâu để cung cấp liên tục các chiến lược, chính sách và phát triển chuyên môn dẫn đến tăng mức đóng góp cho các hoạt động của HTX. Mặt khác, HTX cần được thay thế thường xuyên với các thành viên mới với những kiến thức/ hiểu biết mới. Để duy trì chuyên môn của HĐQT, không phải tất cả các thành viên bắt đầu làm việc tại văn phòng HTX trong cùng một năm. Nếu thời hạn ở lại văn phòng HTX là ba năm, thì chỉ có một phần ba vị trí của HĐQT được mở để bầu mỗi năm.

Ở một số nước, HTX mời các chuyên gia bên ngoài (về kế toán, tiếp thị, vv) tham gia HĐQT, để kiểm soát công tác quản lý tốt hơn. Điều này chủ yếu liên quan đến các HTX lớn với cơ cấu quản lý chuyên nghiệp.



### **Bài tập 3.1**

Chuyên môn của các thành viên HĐQT của HTX của bạn là gì? Những loại chuyên môn nào mà bạn nghĩ là còn thiếu?

### **Tại sao thuê các nhà quản lý chuyên nghiệp?**

Trong HTX nhỏ, HĐQT thường cũng thực hiện nhiệm vụ quản lý hàng ngày. Các tổ chức nhỏ này không có đủ khả năng thuê quản lý chuyên nghiệp. Tuy nhiên, do các HTX ngày càng trở nên lớn hơn, cán bộ quản lý chuyên nghiệp thường được giao quản lý doanh nghiệp. Những nhà quản lý này báo cáo lại cho HĐQT một cách thường xuyên. HĐQT vẫn thực hiện việc đưa các quyết định quan trọng của HTX.

Có ba lý do chính để HTX thuê quản lý chuyên nghiệp:

- Do HTX ngày càng phát triển nên rất khó khăn cho các quản lý được HTX bầu ra để quản trị HTX, quản lý các hoạt động hàng ngày và đồng thời có thời gian để quản lý trang trại riêng của mình;
- Các thành viên của HTX thường không có kỹ năng quản lý hiệu quả và chưa có nhiều kinh nghiệm quản lý HTX;
- Quản lý HTX trong một thị trường năng động đòi hỏi phải đưa ra những quyết định nhanh chóng và phản ứng nhanh với sự thay đổi về điều kiện và cơ hội mới trên thị trường. Tuy nhiên, các ủy ban hoặc các nhà quản lý được bầu có xu hướng chậm chạp và quan liêu, trong khi các nhà quản lý chuyên nghiệp với thẩm quyền được giao thường có thể quản lý HTX hiệu quả hơn.

Mặc dù các HTX đều nhận ra nhu cầu cần thuê một người quản lý chuyên nghiệp, nhưng việc tìm kiếm người quản lý phù hợp có thể là một thách thức.

## Phụ nữ trong quản trị HTX

Không nên tách rời vai trò của phụ nữ trong quản trị HTX. Đồng thời cũng không nên tách rời vai trò này đối với thanh niên và các nhóm yếu thế. Ở nhiều nước, phụ nữ thực hiện phần lớn hoặc thậm chí chia sẻ phần lớn các hoạt động làm nông nghiệp. Do đó, cần đưa họ tham gia vào quản lý HTX ở tất cả các giai đoạn và khuyến khích họ tham gia vào các cuộc họp và quá trình ra quyết định. Điều này có thể được tăng cường bởi sự phát triển chính sách về giới, trong đó có các hướng dẫn làm thế nào để đưa phụ nữ và các nhóm yếu thế khác tham gia công tác quản trị.

Một danh sách các câu hỏi có thể giúp đánh giá xem liệu phụ nữ có thể thực hiện các quyền và nghĩa vụ của họ như là các thành viên của HTX nông nghiệp đa năng.<sup>10</sup>

- Có khuyến khích đồng thành viên hay thành viên kép không?
- Liệu phụ nữ có quyền bỏ phiếu nếu thành viên HTX là hộ gia đình không?
- Vai trò của phụ nữ trong HTX nông nghiệp có được công nhận và đánh giá đầy đủ không?
- Thành viên là phụ nữ có được tham dự các cuộc họp ủy ban, tham gia thảo luận và thực hiện quyền bỏ phiếu không?
- Các thành viên là phụ nữ có tham gia vào việc ra quyết định không?
- Phụ nữ có tham gia vào các vấn đề kinh tế của HTX và giám sát tiến trình của HTX không?
- Ngôn ngữ sử dụng trong các cuộc họp có dễ hiểu cho tất cả những người tham gia không hay chỉ những người có trình độ mới có thể hiểu được?
- Các cuộc họp HTX (cuộc họp ủy ban, hội đồng quản trị ...) được dự kiến tổ chức vào những thời điểm có thích hợp cho phụ nữ không và những điều kiện hạ tầng như cơ sở chăm sóc trẻ em đã có sẵn chưa?
- Các thông tin về cuộc họp sắp tới có dễ dàng để phụ nữ tiếp cận không? Có quan tâm đến việc sử dụng các kênh phù hợp không?
- Các thành viên là phụ nữ có tham gia vào cuộc bầu cử, và ứng cử như là quản lý văn phòng HTX không?

---

10 ILO/ICA: Vấn đề giới trong các hợp tác xã: Quan điểm của ILO / ICA (gợi nhay cảm ẻ)(Geneva, 1995), <http://www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html> (truy cập ngày 22/9/2011).

## Những thách thức trong quản trị HTX

HTX có thể sẽ gặp phải những thách thức trong cơ cấu quản trị. Những thách thức này một mặt đặc biệt liên quan đến các mối quan hệ giữa các thành viên và mặt khác liên quan đến các nhà quản lý, ở đó có thể có xung đột về lợi ích phát sinh từ các mục tiêu khác nhau. Trong tài liệu kinh tế, những thách thức này được gọi là “vấn đề đại diện”.

### Vấn đề đại diện

Trong một HTX, các thành viên ủy quyền công việc hoặc quyết định cho HĐQT. Các thành viên tin tưởng rằng quyết định của HĐQT sẽ vì lợi ích của họ.

Tuy nhiên, các thành viên HĐQT có thể có lợi ích cá nhân. Nếu các thành viên có đủ năng lực để giám sát các quyết định của HĐQT thì đó không phải là vấn đề. Tuy nhiên, trong thực tế, các thành viên không có năng lực và nguồn lực để giám sát các hoạt động của HĐQT.

Có hai phương tiện truyền thống để ngăn chặn HĐQT theo đuổi lợi ích cá nhân đó là: (1) Bầu ra Ban kiểm soát của HTX để kiểm soát HĐQT và (2) định kỳ tái bầu cử các thành viên trong HĐQT. Hội đồng thành viên cũng có quyền miễn nhiệm toàn bộ HĐQT nếu cần thiết.

Vấn đề đại diện khác có thể xảy ra giữa HĐQT và quản lý chuyên nghiệp. Cán bộ quản lý chuyên nghiệp thường có kiến thức tốt hơn về hoạt động của HTX và/hoặc nhu cầu của khách hàng.

Tuy nhiên cũng sẽ có rủi ro khi HTX hoàn toàn tuân thủ theo định hướng nhà quản lý. Các nhà quản lý có thể lạm dụng thông tin và kiến thức của họ theo đuổi lợi ích riêng của họ và những lợi ích đó không phải là lợi ích của HTX.

Có hai giải pháp chung giải quyết vấn đề đại diện. Giải pháp đầu tiên là để gắn kết lợi ích của chủ sở hữu với người đại diện, ví dụ như mức thù lao của đại diện được quyết định dựa trên kết quả hoạt động của các HTX.

### Vấn đề đại diện

Một vấn đề đại diện cơ bản giữa chủ sở hữu (người A), người này giao nhiệm vụ hoặc đưa ra quyết định cho một người đại diện (người B). Chủ sở hữu đề ra các khuyến khích (ví dụ: trả tiền lương hoặc thanh toán một lần) để người đại diện thực hiện các nhiệm vụ. Vấn đề ở chỗ chủ sở hữu không có toàn quyền kiểm soát đại diện và không có đầy đủ thông tin về những gì mà người đại diện đang làm. Kết quả là, người đại diện có thể trốn tránh trách nhiệm của mình, có nghĩa là đại diện không nỗ lực hoặc mang lại chất lượng thấp hơn. Chủ sở hữu không thể để dàng đo được hiệu quả công việc của người đại diện vì rất tốn kém để thu thập thông tin đầy đủ hay không thể có đủ thông tin. Câu hỏi đặt ra ở đây là làm gì để kết hợp giữa việc khuyến khích và kiểm soát nhằm đem lại hiệu quả công việc tốt nhất.





Giải pháp thứ hai là các chủ sở hữu cần có nhiều thông tin về các hoạt động của người đại diện. Nói cách khác, thông tin và sự minh bạch rất quan trọng đối với chủ sở hữu để thực hiện nhiệm vụ kiểm soát của mình. Trong thực tế, hai giải pháp này thường được kết hợp với nhau.

Làm thế nào một HTX Nông nghiệp có thể giải quyết vấn đề đại diện trong mối quan hệ giữa HĐQT – cán bộ quản lý?

Có nhiều cách khác nhau để đối phó với vấn đề đại diện. Sau đây là ba ví dụ:

- Kết nối lợi ích của cán bộ quản lý với các biện pháp thực hiện cụ thể của HTX, như giá sữa chi trả cho các thành viên của HTX sữa;
- Thu hút các nhà quản lý từ các cộng đồng nông nghiệp và gia đình của các thành viên. Những nhà quản lý này chia sẻ các chuẩn mực và giá trị của cộng đồng, do đó ít có khả năng lạm dụng quyền lực của họ;
- Khi trách nhiệm quản lý được trao cho các chuyên gia, HĐQT cũng cần phải trở nên chuyên nghiệp hơn hoặc bằng cách đào tạo và giáo dục các thành viên HĐQT hoặc bằng cách thuê các chuyên gia bên ngoài để tư vấn cho HĐQT.

Trong Bài học kinh nghiệm dưới đây về thụ tinh nhân tạo trong HTX sản xuất sữa ở Kenya đã minh họa cách thức đạt được sự đồng thuận giữa các thành viên và các cán bộ quản lý về nhu cầu quan trọng và cách thức cụ thể để giải quyết, giúp tránh các mâu thuẫn lợi ích giữa các thành viên và cán bộ quản lý.

### **Bài học kinh nghiệm 3.1: Từ xác định nhu cầu đến thực hiện các hoạt động**

Thành viên HTX cần cán bộ quản lý tốt và các cán bộ quản lý cần các thành viên - nhưng họ không thể lúc nào cũng thống nhất quan điểm. Những bất đồng phát sinh từ thực tế đơn giản rằng các thành viên quan tâm đến lợi ích của riêng mình, trong khi các cán bộ quản lý cần phải đảm bảo lợi ích của tổ chức và hai điều này không phải luôn luôn tương thích. Ví dụ, các thành viên có thể có một ý tưởng rất cụ thể về hoạt động hiệu quả của HTX, nhưng các cán bộ quản lý có thể xem xét ý tưởng đó là không thể hoặc quá tốn kém để thực hiện. Điều này tạo ra xung đột: Các thành viên nhận thấy các cán bộ quản lý rất quan liêu và họ mới là người “biết rõ nhất” và các cán bộ quản lý có thể nhận thấy các thành viên là người viễn vông với những kỳ vọng không thực tế.

Cần phải giải quyết những căng thẳng này để đảm bảo rằng nhu cầu của các thành viên được đáp ứng một cách hiệu quả theo hướng bền vững cho HTX. Chương trình thụ tinh nhân tạo tại HTX sữa Ngwataniro ở Kenya cung cấp một số thông tin quan trọng về cách thức kết hợp các quan điểm của thành viên và quan điểm của cán bộ quản lý để xác định các vấn đề quan trọng nhằm mang lại giải pháp thành công.

Những người nông dân nuôi bò sữa tại thung lũng Rift ở khu vực phía tây Kenya phụ thuộc vào việc sản xuất sữa tốt để đảm bảo cuộc sống của họ. Khoảng năm năm trước đây, rõ ràng là ban quản lý HTX Ngwataniro đã cải thiện giống bò để tăng năng suất và đảm bảo thu nhập tốt hơn. Một chương trình thụ tinh nhân tạo sẽ mang lại sự cải thiện lưu trữ gien di truyền và tăng sản lượng sữa, nhưng quá trình này cần phải có nhiều kinh phí và thời gian. Ban quản lý đã thuyết phục toàn bộ HTX với ý tưởng đó và sau đó trình bày trường hợp này với hội đồng thành viên. Các thành viên đều cũng ý thức được sự cần thiết phải có giống bò tốt hơn và nhất trí rằng thụ tinh nhân tạo là cách tốt nhất, do đó, họ nhiệt tình ủng hộ ý tưởng và cam kết sẽ thực hiện.

Điều quan trọng mang lại sự thành công của dự án thụ tinh nhân tạo đó là trên thực tế các thành viên đã không nhận thấy đó là sự áp đặt từ trên xuống, là quá trình mà trong đó tiếng nói của họ được lắng nghe và nhu cầu của họ được cân nhắc. Điều này đã giúp huy động các thành viên thực hiện các mục tiêu chung và có thể tăng kinh phí cần thiết để thực hiện quá trình này. Năng suất thấp là một vấn đề mà các thành viên đã xác định được và thụ tinh nhân tạo là một giải pháp mà họ cảm thấy họ đang sở hữu. Sự hỗ trợ của các thành viên là rất quan trọng cho sự thành công của chương trình. Ngoài việc cải tiến năng suất chăn nuôi và sản lượng sữa của HTX, dự án thụ tinh nhân tạo cũng giúp xây dựng lòng tin giữa các thành viên và ban quản lý mà cuối cùng là để phát triển HTX.

Nguồn: Dựa trên một báo cáo bằng văn bản chuẩn bị do Trung tâm HTX của Thụy Điển.

## **Các thách thức quản trị khác**

Có một số thách thức khác có thể ảnh hưởng đến quản trị HTX, như sự thiếu cam kết của các thành viên, tính đại diện thấp của các nhóm thành viên nhất định trong chức năng quản trị, thiếu kỹ năng, thiếu tính tự chủ.

### **Cam kết thành viên**

Thành viên có thể không sẵn sàng (thông qua sự thiếu cam kết) hay không thể tham gia quản trị HTX (vì họ thiếu năng lực cần thiết), đặc biệt là kiểm soát HĐQT. Giải pháp có thể thực hiện được là thông qua xây dựng năng lực, ví dụ thông qua giáo dục và đào tạo. Xem dưới đây cuộc thảo luận dài về sự cam kết.

## Sự tham gia toàn diện

Mất cân bằng giới trong công tác quản lý dẫn đến thiếu tính đại diện của một phần quan trọng của thành viên HTX. Một giải pháp có thể áp dụng đó là khuyến khích bầu phụ nữ tham gia công tác quản lý. Điều này có thể cần các khóa tập huấn về quản lý cho phụ nữ hoặc tạo ra những thay đổi thực tế về quản trị (thời gian họp, văn hóa của việc ra quyết định, v.v). Mất cân bằng giới trong ban quản trị cũng có thể dẫn đến những bất lợi/ không công bằng cho các thành viên nữ. Để giải quyết vấn đề này, HTX nên khuyến khích hộ gia đình tham gia HTX thay vì để một cá nhân tham gia và tập trung vào tập huấn nâng cao nhận thức về giới cũng như năng lực của phụ nữ trong quá trình ra quyết định.

Ngoài ra, các thành viên nữ khác cũng có thể phải đối mặt với hành động kỳ thị, nguy cơ này đặc biệt cao ở HTX đa năng. Một lý do cho những hành động tiêu cực này đó là HĐQT hoặc người quản lý ủng hộ các hoạt động hoặc các sản phẩm cụ thể.

## Kỹ năng

Một thách thức khác đó là làm sao đảm bảo các thành viên của HĐQT và các nhà quản lý có kỹ năng và kiến thức đúng đắn, đặc biệt là nếu trong môi trường của thị trường đang thay đổi. Quản lý một HTX đòi hỏi cả hai kỹ năng, kỹ năng vận động (chính trị và xã hội) và kỹ năng kinh doanh và điều này rõ ràng phải có chi phí. Trong trường hợp thiếu kỹ năng, thì cần phải đầu tư vào việc xây dựng năng lực. Nếu một người quản lý chưa có kỹ năng, thì việc thuê một người quản lý chuyên nghiệp là một lựa chọn.

## Tính tự chủ

HTX nông nghiệp thường nhận được hỗ trợ đáng kể từ các đối tác bên ngoài, bao gồm các cơ quan chính phủ, các nhà tài trợ và các tổ chức phát triển. Hỗ trợ nói chung này được đánh giá rất cao và trong một số trường hợp thậm chí không thể thiếu trong việc thành lập HTX. Tuy nhiên, HTX phải duy trì các tổ chức dựa trên thành viên độc lập. Điều này nghĩa là các tổ chức bên ngoài chỉ hỗ trợ HTX mà không kiểm soát. HTX và các thành viên không nên xem HTX là một phương tiện để tiếp cận sự hỗ trợ từ bên ngoài hơn là sử dụng sáng kiến riêng của mình. Ngay cả khi nhận được sự hỗ trợ bên ngoài, HTX cần duy trì thành viên và hoạt động theo định hướng.

Quyền tự chủ cũng đang bị đe dọa nếu ban quản lý HTX sử dụng cho các mục đích chính trị; trong việc ra quyết định của họ, khi các thành viên của HĐQT không đặt lợi ích của các thành viên làm trung tâm mà lại ưu tiên tham vọng chính trị của họ. Trong trường hợp này giải pháp đó là phá bỏ liên kết giữa HTX và chính trị, đảm bảo kiểm soát tốt bởi các thành viên và hạn chế nhiệm kỳ HĐQT.



## Bài tập 3.2

Bạn nhận xét như thế nào về quản lý nữ ở HTX của bạn? Có bao nhiêu phụ nữ thực hiện vai trò quản lý? Theo bạn, có những lợi thế nào khi có phụ nữ làm quản lý trong HTX của bạn?

### Cam kết thành viên

#### Cam kết của thành viên?

Có những lý do tốt để thành lập một HTX và/hoặc trở thành một thành viên HTX không có nghĩa là các thành viên luôn cam kết với các mục tiêu của HTX hoặc tiếp tục đầu tư vào một nhóm trong một thời gian dài.

Ba yếu tố của sự cam kết bao gồm:

- Niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức;
- Sự sẵn sàng cố gắng nỗ lực vì tổ chức;
- Mong muốn ở lại với tổ chức.

Cam kết thành viên là quan trọng đối với HTX vì một số lý do:

#### **Cam kết thành viên cho phép HTX chuẩn bị công việc và ngân sách thực tế, trong đó có kế hoạch đầu tư thích hợp.**

Đầu tư dài hạn đòi hỏi đảm bảo rằng các thành viên tiếp tục bảo trợ cho HTX. Khi các thành viên dễ dàng rút lại sự bảo trợ của họ thì HĐQT có thể miễn cưỡng đầu tư vào nơi có hiệu quả khác vì họ sợ bị dư thừa nguồn lực. Các thành viên còn lại bị ảnh hưởng tiêu cực bởi sự ra đi của người khác (do cơ sở HTX sẽ hoạt động với hiệu quả thấp hơn), thường có áp lực mạnh mẽ về xã hội trong cộng đồng các thành viên để duy trì cam kết.

#### **Định nghĩa về sự cam kết thành viên**

Các thành viên ở lại HTX để tiếp tục giao dịch với HTX, ngay cả khi giá hoặc dịch vụ được cung cấp bởi HTX tạm thời kém hấp dẫn hơn so với giá hoặc dịch vụ được cung cấp bởi một công ty khác.

- **Là một thành viên của HTX đòi hỏi phải đầu tư thời gian và công sức**

Do HTX là tổ chức được kiểm soát bởi các thành viên, nên các thành viên cần tham gia vào bộ phận quản lý, tham dự vào Hội đồng thành viên để bầu ra các thành viên HĐQT và để phê duyệt (hoặc không thông qua) các chiến lược, chính sách và các vấn đề tài chính của tổ chức. Nếu các thành viên không cam kết, thì họ có thể không muốn đầu tư thời gian và nỗ lực để tham gia quản trị HTX. Sự tham gia và cam kết sẽ làm cho HTX trở lên mạnh hơn.



Không chỉ tham gia vào các cam kết hỗ trợ quản trị tổ chức nói chung, thành viên cũng cam kết với quyết định của HĐQT, do vậy việc thực hiện những quyết định này trở nên dễ dàng hơn. Nói cách khác, càng có nhiều cam kết của các thành viên thì HTX càng có nhiều khả năng đưa ra được quyết định đồng thuận, điều này sẽ hỗ trợ việc thực hiện các quyết định một cách hiệu quả.

- **HTX thường được các thành viên hỗ trợ tài chính. Thiếu cam kết dẫn đến thiếu sự sẵn sàng hợp tác của thành viên trong việc cung cấp thêm vốn chủ sở hữu.**

Một HTX cần vốn hoạt động và vốn đầu tư để vận hành một cách hiệu quả. Theo nguyên tắc thứ 3 của HTX, các thành viên góp vốn cho HTX của họ. Nếu HTX có thặng dư, HĐQT và Hội đồng thành viên có thể quyết định phân phối thặng dư giữa các thành viên hoặc giữ lại thặng dư này tại HTX để tái đầu tư. Thiếu cam kết của các thành viên dẫn đến có nhiều khả năng HTX bắt buộc phải phân phối thặng dư, làm cho HTX có ít vốn dành cho đầu tư mới.

- **Cam kết giảm chi phí trong giao dịch giữa thành viên - HTX và ngăn chặn hành vi mang tính cơ hội.**

Các thành viên cam kết có thể hỗ trợ miễn phí cho HTX của họ. Ngoài ra, các thành viên cam kết sẵn sàng trao đổi thông tin cá nhân với HTX, như thông tin về chất lượng sản phẩm. Ví dụ, trong HTX sữa, các thành viên cam kết báo cáo các sự kiện như sữa bị nhiễm bẩn do thuốc kháng sinh (được sử dụng để điều trị bò bị bệnh). Sữa nhiễm một lượng nhỏ thuốc kháng sinh có tác động nghiêm trọng trong việc sản xuất phô mát vì các kháng sinh ngăn chặn sự hoạt động của vi khuẩn làm đông chất béo sữa, là một bước quan trọng trong quá trình làm phô mai.

Nếu HTX không hoàn toàn tin tưởng vào các thành viên của mình thì HTX phải áp dụng các biện pháp kiểm soát rất tốn kém.

Nguy cơ thiếu cam kết của các thành viên được minh họa trong bài học kinh nghiệm dưới đây của các nhà sản xuất lợn và HTX giết mổ gia súc ở Hà Lan.



### **Bài học kinh nghiệm 3.2: Thiếu cam kết có thể dẫn đến sự tan rã của HTX**

Cam kết đôi khi có thể rất khó duy trì. Tại Hà Lan, hầu hết các nhà chăn nuôi lợn là thành viên của HTX giết mổ. Tuy nhiên, khi một thương lái tư nhân cung cấp một mức giá cao hơn, có thể là do các lò mổ tư nhân ở nước láng giềng Đức hay Bỉ chào giá cao hơn, thì nông dân cung cấp heo cho thương lái và không cung cấp cho HTX của họ. Cuối cùng tất cả các HTX giết mổ đã bị phá sản.

## **Có thể làm gì để có được sự cam kết của các thành viên?**

Cam kết thành viên có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố xã hội, kinh tế và tổ chức. Có ít nhất hai yếu tố kinh tế ảnh hưởng đến sự cam kết: đó là sự phụ thuộc và lợi ích kinh tế trực tiếp. Mức độ phụ thuộc thay đổi với nhiều phương án thay thế sẵn có của nông dân. Một nông dân không có phương án về nguồn cung cấp hoặc tiếp thị thay thế thì có thể sẽ có cam kết mạnh mẽ hơn. Mức độ lợi ích kinh tế trực tiếp của thành viên được xác định bởi số lượng dịch vụ mà HTX cung cấp và giá cả, chất lượng của các dịch vụ này. Chất lượng tốt hơn dẫn đến sự cam kết mạnh mẽ hơn.

Liệu HTX có đề xuất một mức giá nông sản tốt hơn so với những người mua khác không? Liệu HTX có cung cấp nguồn đầu vào với chất lượng tốt hơn và giá cả thấp hơn so với các nhà cung cấp khác không? Một điều cũng rất quan trọng đó là liệu HTX có trả tiền đúng hạn không, đôi khi HTX cũng trì hoãn việc thanh toán cho nông dân. Nếu đây là thực tế phổ biến thì các thành viên có thể xem xét bán hàng cho các tư thương nếu họ đang cần tiền mặt ngay. Trường hợp của HTX Kabianga ở Kenya cho thấy cách thanh toán ngay thông qua dịch vụ bao thanh toán giải quyết sự chậm trễ giữa sản xuất và thanh toán.



### **Bài học kinh nghiệm 3.3: Hệ thống hóa đơn, biên lai để đảm bảo các khoản thanh toán liên tục**

Một trong những thách thức lớn về tài chính mà nông dân trên khắp thế giới phải đối mặt đó là họ cần tiền để tiêu dùng trong gia đình và trả chi phí canh tác/ nuôi trồng, nhưng họ chỉ nhận được các khoản sau mùa thu hoạch. Vấn đề trở nên tệ hơn khi nông dân không được nhận tiền bán các sản phẩm mà họ đã thu hoạch ngay mà phải mất rất lâu sau họ mới nhận được. Thông thường, người nông dân rất thiếu tiền mặt do vậy họ sẽ bán các sản phẩm của họ cho người mua để sớm thu lại được tiền, ngay cả với mức giá tương đối thấp. Điều này đưa người sản xuất vào một vòng tròn luẩn quẩn khó thoát khỏi.

Người sản xuất chè ở miền tây Kenya đã phải đối mặt với tình cảnh khó khăn này. Mặc dù chè có thể được sản xuất nhiều hơn hoặc ít trong suốt cả năm, nông dân đã phải chờ đến ba tháng sau mới được chi trả sau khi lá chè được bán đấu giá tại Mombasa. Mặc dù nhiều người trong số những nông dân tham gia HTX Kabianga với 3.000 thành viên, sự chậm trễ giữa sản xuất và thanh toán đã liên tục gây khó khăn cho họ trong việc cung cấp kinh phí cho hoạt động của họ. HTX quyết định đưa ra hai bước để khắc phục tình hình này.

Đầu tiên, HTX mở cửa trở lại một nhà máy chế biến chè để có thể bán chè trực tiếp ở phiên đấu giá Mombasa mà không qua trung gian. Thứ hai, để đảm bảo hỗ trợ tài chính, HTX đã tiếp cận công ty Biashara Factors, một tổ chức tài chính vi mô cung cấp dịch vụ bao thanh toán.

Dịch vụ bao thanh toán là một ý tưởng thông minh để giúp nông dân giải quyết được vấn đề thanh toán chậm. Nông dân bán cho người mua của họ (trong trường hợp này là tại phiên đấu giá Mombasa) và xuất hóa đơn. Thông thường, nông dân sẽ phải chờ từ 30 đến 90 ngày để nhận được các khoản thanh toán. Tuy nhiên, dưới sự sắp xếp mới, nông dân đi đến công ty bao thanh toán (trong trường hợp này là công ty Biashara) và bán hóa đơn của họ. Ngay lập tức, công ty bao thanh toán trả cho nông dân từ 70% đến 90% giá trị sản phẩm bán ra. Sau khi chè được bán tại phiên đấu giá, công ty bao thanh toán thu tiền và trả nốt số tiền còn lại cho nông dân đồng thời trừ đi lãi suất và phí hành chính.

Dịch vụ bao thanh toán hóa đơn đã củng cố tài chính cho HTX Kabianga. Các thành viên có khả năng tốt hơn trong việc chi trả các khoản trả nợ của họ và những nông dân khác đã quan tâm tham gia HTX để có khả năng nhận các khoản thanh toán thường xuyên. Khối lượng chế biến trong nhà máy đã tăng lên, điều này đã mang lại cho HTX sự ủng hộ vững chắc hơn để tìm kiếm thêm nguồn lực tài chính nhằm mở rộng các dịch vụ của mình. Khi HTX ngày càng độc lập, HTX sẽ phụ thuộc ít hơn vào các dịch vụ của công ty Biashara, nhưng vẫn tiếp tục cung cấp dịch vụ đơn giản nhưng dịch vụ bao thanh toán mạnh mẽ hơn.

Nguồn: Dựa trên nghiên cứu trường hợp "Bao thanh toán vi mô: thanh toán ngay sau khi giao chè ở Kenya", được xuất bản ở Viện Nhiệt đới Hoàng Gia, Amsterdam, và Viện Quốc tế về tái thiết nông thôn, Nairobi: Tài chính cho chuỗi giá trị: Ngoài tài chính vi mô cho các doanh nghiệp nông thôn, (Amsterdam, NXB KIT, 2010).

Các HTX có thể ràng buộc các thành viên bằng cách trả giá cao nhất và cung cấp các dịch vụ tốt nhất; họ cũng có thể cung cấp trọn gói các dịch vụ (ví dụ như cung cấp kết hợp với hỗ trợ kỹ thuật, hoặc tiếp thị kết hợp với tín dụng). Các gói dịch vụ này làm cho nông dân không muốn rời HTX.

Một yếu tố xã hội quan trọng có ảnh hưởng đến cam kết của thành viên là cần phải có chuẩn mực cam kết vững chắc trong cộng đồng.

Nếu đây là chuẩn mực thì để trở thành thành viên của HTX và/hoặc là để giúp đỡ lẫn nhau thì các thành viên có nhiều khả năng sẽ cam kết. Chuẩn mực đó thường phát huy tác dụng mạnh mẽ hơn trong các cộng đồng nhỏ và kém mạnh mẽ trong một HTX có khu vực địa lý rộng lớn.



Một yếu tố xã hội khác đó là sự tin tưởng. Các thành viên có tin tưởng vào sự quản lý không? Nói cách khác, quản lý đã thể hiện sự đáng tin cậy trong những năm qua chưa? Thiếu niềm tin vào sự quản lý dẫn đến việc thiếu cam kết của các thành viên.

Yếu tố thứ ba ảnh hưởng đến sự cam kết đó là yếu tố tổ chức. Như đã nêu ở trên, có một mối quan hệ lẫn nhau giữa sự tham gia và cam kết. Những thành viên tích cực tham gia vào việc ra quyết định của HTX, cống hiến nhiều hơn cho HTX. Một yếu tố tổ chức khác đó là thông tin. Nông dân muốn và cần được thông báo về tất cả mọi việc mà HTX thực hiện và quyết định, không chỉ vì họ có nghĩa vụ phải tham gia vào quản trị HTX, mà vì thành viên là tự nguyện. Nếu các thành viên không được thông báo về những quyết định của HTX và đặc biệt là lý do đưa ra các quyết định cụ thể, họ sẽ trở nên thiếu cam kết.

Một yếu tố tổ chức khác cũng ảnh hưởng đến sự cam kết đó là sự bất đồng giữa các thành viên. Khi HTX có nhiều thành viên khác nhau, ví dụ về các sản phẩm mà họ cung cấp hoặc vị trí địa lý, thì các thành viên có thể dễ dàng có được ấn tượng rằng một số (nhóm) các thành viên được đối xử tốt hơn so với các thành viên khác. Nhận thức này có thể được giảm thiểu bằng cách càng minh bạch càng tốt về những dịch vụ nào sẽ được cung cấp cho nhóm thành viên nào. Ngoài ra, áp dụng nguyên tắc chi phí tỷ lệ thuận có thể làm giảm sự mất lòng tin về việc đối xử không đồng đều.



Nguyên tắc chi phí tỷ lệ thuận có nghĩa là những thành viên mà HTX phải chịu chi phí cao thì các thành viên đó cũng phải trả phí cao hơn. Tất nhiên, những lợi thế của việc áp dụng nguyên tắc này phải được cân nhắc kỹ với những bất lợi vì sẽ làm giảm nguyên tắc về sự đoàn kết và công bằng.

Tóm lại, cam kết rất quan trọng đối với tất cả các HTX. Các thành viên cam kết có nhiều khả năng ở lại với HTX, tham gia vào bộ phận quản trị của HTX, tránh sử dụng miễn phí các dịch vụ của HTX, đầu tư vào HTX và bảo vệ HTX. Cam kết có thể được duy trì hoặc thậm chí tăng cường thông qua sự giao tiếp tốt giữa các thành viên và HTX, có ban quản lý đáng tin cậy, cung cấp các dịch vụ tốt và phải trả phí ít nhất là bằng những người mua khác.



### **Bài tập 3.3**

Trong HTX của bạn, bạn sẽ làm gì để có thể có được cam kết của các thành viên? Theo kinh nghiệm của bạn, những thách thức chính để đảm bảo rằng các thành viên vẫn trung thành với HTX của họ là gì? Và các giải pháp cho những thách thức này là gì?

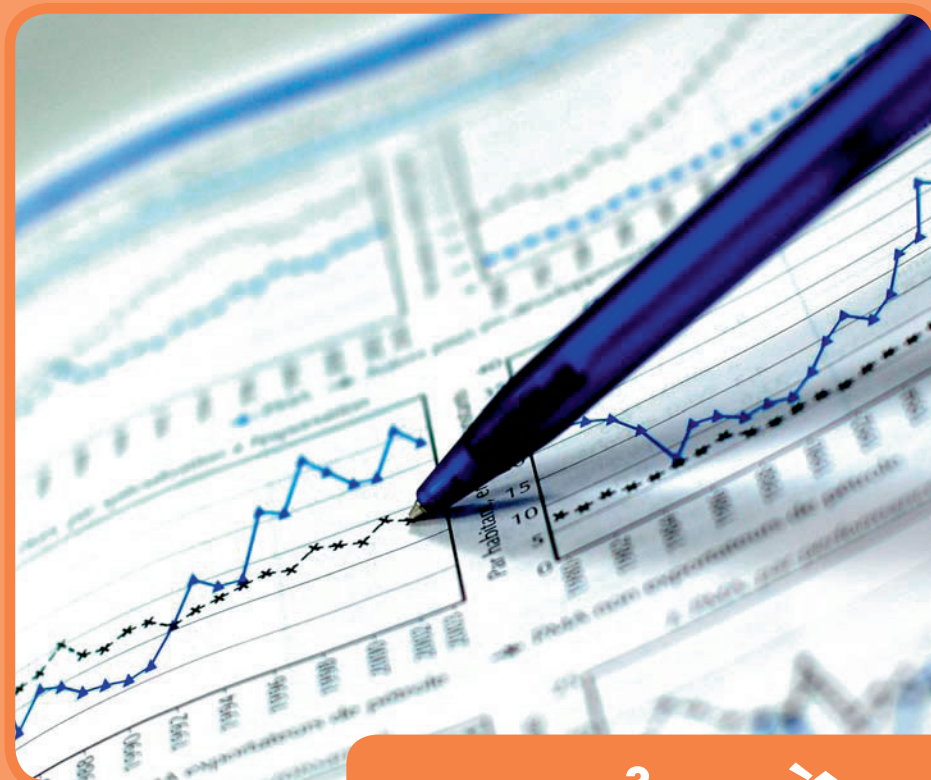
# **Học Phần 1**

## **Kiến thức Cơ bản về HTX nông nghiệp**

### **CHỦ ĐỀ 4**

#### **Quản lý, Hình thành Vốn và Tài chính**





# CHỦ ĐỀ 4

**Quản lý, Hình thành  
Vốn và Tài chính**



## Giới thiệu về chủ đề

Chủ đề này tập trung vào các khía cạnh quản lý kinh doanh đặc trưng cho các HTX nông nghiệp. Chủ đề này không bao gồm những khía cạnh chung của quản trị kinh doanh được sử dụng phổ biến cho các doanh nghiệp thương mại và HTX. Công cụ quản lý như lập kế hoạch kinh doanh, lập ngân sách, chuẩn bị và phân tích báo cáo tài chính là những công cụ quản lý cần thiết trong cả HTX và doanh nghiệp thương mại, do đó sẽ không được thảo luận chi tiết trong chủ đề này. Do vậy, chúng tôi đưa ra giả định là khán giả đều là những người có kiến thức cơ bản về các công cụ này.

Chúng tôi bắt đầu chủ đề này với một số nội dung cơ bản về quản lý, giải thích vai trò của nhà quản lý trong HTX. Vấn đề như ai sẽ thực hiện chức năng quản trị, HĐQT hay quản lý chuyên nghiệp, đã được đề cập trong phần trước và sẽ không được lặp lại ở phần này. Trọng tâm của chủ đề này là đưa ra cách tốt nhất để thực hiện các chức năng quản lý. Chủ đề này cũng đề cập đến vấn đề tài chính. Nguồn vốn chính của các HTX nông nghiệp là do các thành viên đóng góp, tuy nhiên vẫn cần sự đóng góp từ nhiều nguồn khác. Mặc dù điều quan trọng là HTX không nên phụ thuộc vào nguồn vốn từ bên ngoài, để duy trì tính tự chủ và tình trạng thiếu vốn nghiêm trọng có thể hạn chế các hoạt động của HTX. Để giải quyết vấn đề có đủ vốn ta phải xem xét các cách thức từ quan điểm chuỗi giá trị: các tác nhân trong chuỗi giá trị có thể hỗ trợ nhau trong việc thu thập và chia sẻ tín dụng. Khía cạnh cuối cùng về quản lý được giải quyết trong chủ đề này đó là kiểm toán.

## Quản lý HTX

Các nhà quản lý cho dù làm việc trong một HTX hay một loại hình công ty khác thì đều đóng vai trò khác nhau. Về cơ bản tất cả các nhà quản lý đều có ba vai trò chính: vai trò quan hệ, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định (xem Bảng 4.1). Trong HTX, tầm quan trọng và nội dung của những vai trò này có thể khác so với các loại hình doanh nghiệp khác.

### Vai trò quan hệ

Người quản lý có vai trò quan hệ: họ tương tác với những người khác với vai trò là người đứng đầu trong đội ngũ kỹ thuật, các nhân viên HTX và phối hợp với các bộ phận khác của tổ chức và với các tổ chức khác. Trong một HTX, người quản lý là cầu nối giữa HTX và HĐQT (đại diện cho các thành viên). Người quản lý chịu trách nhiệm trước HĐQT và các thành viên.

## Vai trò thông tin

Người quản lý đóng vai trò cung cấp thông tin: họ thu thập và phổ biến thông tin, VD: thông tin về quy trình hoạt động của HTX, về hoạt động của nhân viên và các ban ngành, sự phát triển bên ngoài và nhu cầu của khách hàng.

Chỉ khi có cơ sở thông tin chính xác và cập nhật thì cán bộ quản lý mới có thể đưa ra quyết định của mình và kiến nghị với HĐQT. Trong một HTX, vai trò của người phát ngôn thường được giả định là Chủ tịch HĐQT, nhưng Chủ tịch HĐQT có thể chia sẻ vai trò này với một người quản lý chuyên nghiệp.

## Vai trò ra quyết định

Người quản lý sẽ đưa ra quyết định về các hoạt động của HTX, ví dụ trong việc phân bổ nguồn lực và nhân sự để thực hiện các nhiệm vụ khác nhau. Người quản lý cũng có thể xây dựng các kế hoạch mới trên cơ sở đánh giá những thay đổi của môi trường và những cơ hội thị trường mới. Như vậy, người quản lý cũng là một doanh nhân. Một nhiệm vụ khác của người quản lý đó là đàm phán với các đối tác bên ngoài, VD: trong việc mua vật tư cung ứng hoặc bán các sản phẩm nông nghiệp. Cuối cùng, các nhà quản lý cần giải quyết mâu thuẫn phát sinh giữa các thành viên với nhau hoặc giữa các thành viên và HTX (trên cơ sở tham vấn với HĐQT).

Bảng 4.1: Ba vai trò của người quản lý <sup>11</sup>

Vai trò quan hệ	Vai trò thông tin	Vai trò quyết định
Lãnh đạo	Tiếp nhận thông tin	Doanh nhân
Liên lạc	Phổ biến thông tin	Phân phối nguồn lực
Giải quyết mâu thuẫn	Phát ngôn	Đàm phán

11 Trích dẫn từ: <http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html> (truy cập ngày 7/10/2011).

## Người quản lý cần những kỹ năng nào?

Quản lý HTX hiệu quả cần phải có hai loại kỹ năng. Trước hết, người quản lý phải có những kỹ năng quản lý chung cần thiết trong một doanh nghiệp không phải là HTX nhưng có các hoạt động tương tự. Kỹ năng quản lý bao gồm các kỹ năng về quản lý tài chính, chuyên môn và quản lý các nguồn nhân lực khác. Thứ hai, người quản lý cần phải hiểu được cơ cấu tổ chức cụ thể và công tác quản trị HTX.

Trong khi các nhà quản lý của các doanh nghiệp có vai trò quan trọng nhất (ở phần trên cùng của kim tự tháp tổ chức), thì việc đưa ra hầu hết các quyết định chiến lược trong một HTX luôn có sự tham gia của HĐQT trong việc quyết định các hoạt động hiện tại và tương lai của HTX.



Vì vậy, người quản lý HTX bị giới hạn quyền ra quyết định hơn so với các nhà quản lý trong doanh nghiệp không phải là HTX. Điều này nghĩa là không phải tất cả các nhà quản lý sẽ đều phù hợp quản lý HTX. Những người cho rằng quyền tự chủ của họ là vô cùng quan trọng thì có thể là không phù hợp với môi trường HTX. Hơn nữa, người quản lý HTX thường xuyên phải giải thích các quyết định của mình cho các thành viên. Đối với các thành viên thì HTX phải cung cấp nhiều thông tin cho họ về các quyết định của người quản lý và những kết quả tác động đến trang trại của họ. Điều phổ biến trong HTX đó là nhà quản lý thường xuyên phát biểu tại các cuộc họp thành viên.

Khi HTX ngày càng tham gia nhiều hơn vào chuỗi giá trị sản phẩm, thì nhà quản lý cần phải có kỹ năng và chuyên môn cụ thể liên quan đến khâu hậu cần, kiểm soát chất lượng, theo dõi và truy xuất nguồn gốc, chứng nhận, v.v... Nếu họ không có những kỹ năng và chuyên môn đó thì họ cần được đào tạo và tập huấn thích hợp. Khi thuê các nhà quản lý mới, cần chú ý đặc biệt đến kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của các ứng viên trong công tác quản lý chuỗi cung ứng và quản lý chất lượng.

Có một loại kỹ năng quản lý khác đang ngày càng trở nên quan trọng, cả khi HTX phát triển và khi tham gia vào chuỗi giá trị, đó là kỹ năng liên quan đến quản lý nguồn nhân lực. Quản lý người lao động trong lĩnh vực marketing có thể khó khăn hơn so với quản lý công nhân sản xuất, vì một nhà marketing giỏi phụ thuộc vào kỹ năng cá nhân. Điều này đòi hỏi người quản lý nói chung phải có kiến thức tốt về lý thuyết và thực hành marketing. Kỹ năng này cũng đòi hỏi sự kết hợp cụ thể giữa khuyến khích và kiểm soát để đảm bảo rằng các nhân viên marketing phải có sự nỗ lực cần thiết. Bài học kinh nghiệm 4.1 đưa ra một ví dụ về những thách thức nguồn nhân lực cho HTX và cách họ có thể giải quyết bằng cách thiết kế cơ cấu tổ chức một cách thông minh.





## Bài học kinh nghiệm 4.1:

### Cơ cấu lại tổ chức để giảm lệ thuộc vào các đại lý bán hàng

Trong năm 1999, HTX cà phê Bolivia COAINE (Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este) gặp vấn đề với nhân viên marketing của mình, những người này không thông báo cho các thành viên về mức giá mà họ nhận được khi bán sản phẩm. Mức giá cao hơn so với mức giá báo cáo lại cho các thành viên. Các nhân viên đã bị sa thải và vì thế HTX mất đi hầu hết thông tin thị trường và mối liên hệ với khách hàng. Kết quả là, COAINE không thể thực hiện các cam kết của mình đối với các khách hàng quốc tế và gần như đã bị phá sản. HTX đã tìm thấy một giải pháp bằng cách phân quyền ra quyết định marketing bằng cách thành lập ủy ban marketing vùng. Ủy ban này hoạt động như ủy ban giám sát các nhân viên kinh doanh của COAINE. Từ năm 2002 trở đi, COAINE đã quay trở lại thị trường với vị thế là một nhà xuất khẩu cà phê.

Nguồn: Rubén Monasterios, phòng vấn trường hợp về sức mạnh tổ chức cơ sở, một phần của đánh giá tác động quỹ tài trợ nhỏ, Fondo para el Fortalecimiento Economico de las organizaciones Economicas Campesinas (FONDOECA), tháng 5 năm 2011.

Một kỹ năng khác cũng rất quan trọng đối với người quản lý HTX đó là kỹ năng quản lý tài chính. Người quản lý HTX cần phải có khả năng quản lý tài chính một cách minh bạch, không chỉ để báo cáo cho HĐQT mà còn có thể giải thích về tình hình tài chính của HTX cho các thành viên bình thường. Khi các thành viên chính thức là chủ sở hữu thì họ có quyền được nhận thông tin về tình hình tài chính của HTX. Ngoài ra, khi HTX phải tuân thủ tất cả các loại yêu cầu của chuỗi cung ứng, thì người quản lý phải tiến hành phân tích chi phí/lợi ích của các yêu cầu mới và thông báo cho HĐQT và các thành viên.

### Hình thành vốn và tài chính

Các HTX cũng giống như tất cả các doanh nghiệp, cần vốn để đầu tư vào các dự án mới và các tài sản mới. Các nguồn vốn cần thiết có thể từ nhiều nguồn khác nhau như từ các thành viên, từ các khoản lợi nhuận giữ lại và từ các nguồn tài chính bên ngoài. Đối với HTX nông nghiệp, tiếp cận vốn và tài chính là một thách thức lớn. Các nhà cung cấp dịch vụ tài chính như ngân hàng thường coi lĩnh vực nông nghiệp thường có quá nhiều rủi ro và các chi phí giao dịch cao. Họ nghi ngờ khả năng cũng như sự sẵn sàng trả nợ của các doanh nghiệp nông nghiệp. Nhà cho vay tiềm năng cũng có thể cảm nhận được rủi ro cao bởi vì họ không hiểu nhiều về lĩnh vực nông nghiệp và không có cách nào để đánh giá các rủi ro liên quan.

Điều phổ biến trong các HTX đó là các thành viên HTX góp một số tiền vốn nhất định. Là người góp vốn (hoặc cổ phần), các thành viên trở thành chủ sở hữu HTX. Ngay cả khi những tác nhân ủng hộ bên ngoài (tổ chức chính phủ, phi chính phủ) cung cấp các khoản trợ cấp và nguồn kinh phí khác, thì các thành viên chủ yếu vẫn là những người góp vốn cho HTX.

Để trở thành thành viên, họ cần đóng góp một số tiền nhất định hoặc bằng hiện vật để cung cấp tài chính cho HTX thuộc sở hữu chung trong suốt thời gian tham gia là thành viên. Khoản đóng góp này có thể được rút lại khi họ chấm dứt tư cách thành viên.

Vốn (hoặc quỹ dự phòng) được tạo ra thông qua việc duy trì thặng dư thu được thông qua cam kết của các thành viên. Một phần thặng dư đó được chia cho các thành viên. Quyết định về việc phân chia thặng dư được đưa ra bởi Hội đồng thành viên, và theo đề xuất của HĐQT.

Các thành viên cũng có thể cung cấp tín dụng cho HTX. Điều này hấp dẫn đối với cả hai bên. Các thành viên thường nhận lãi suất cao hơn mức lãi suất mà họ mở một tài khoản tiết kiệm. HTX trả lãi suất thấp hơn mức lãi suất mà HTX trả khi vay vốn từ ngân hàng thương mại.

Tài chính cho chuỗi giá trị

Tài chính cho chuỗi giá trị được cung cấp khi một hoặc nhiều tổ chức tài chính liên kết thành chuỗi giá trị, cung cấp dịch vụ tài chính được xây dựng trên các mối quan hệ trong chuỗi. Người bán, người mua và người đại diện tài chính làm việc với nhau, sử dụng các mối quan hệ kinh doanh trong chuỗi giá trị như người chuyên chở để cung cấp các dịch vụ tài chính. (Xem thêm thông tin ở phần 4.)

Nguồn: Viện Nhiệt đới Hoàng gia, Amsterdam; và Viện Quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi: Tài chính cho chuỗi giá trị: Hơn cả tài chính vì mô cho Doanh nghiệp nông thôn, (Amsterdam, NXB KIT, 2010).

Đây là một lợi thế truyền thống của HTX, là nơi có mối quan hệ lâu bền và tin cậy giữa các thành viên và HTX dẫn đến chi phí giao dịch thấp (các ngân hàng thương mại tính lãi suất cao hơn vì có nguy cơ vỡ nợ). Một ưu điểm khác của loại hình thu hút vốn từ bên ngoài đó là các thành viên góp vốn, VD: HTX vẫn còn độc lập với các ngân hàng và các nhà tài trợ.

Nguồn vốn bên ngoài có thể đến từ HTX chuyên về tín dụng và ngân hàng thương mại, các cơ quan tài chính vi mô (MFI), các tổ chức hỗ trợ HTX, nhà cung cấp, người mua hoặc cơ quan khác. Trong đa số các trường hợp, các nhà cung cấp vốn bên ngoài được thúc đẩy bởi lợi nhuận và kỳ vọng an toàn dưới hình thức ký quỹ, cũng như lãi suất thương mại. Trong trường hợp của HTX nông nghiệp, nguồn tài chính cũng có thể đến từ các tổ chức tài trợ (một phần), theo hướng trực tiếp hoặc gián tiếp (như trường hợp trong chuỗi giá trị gạo ở Rwanda).

Tài chính cho chuỗi giá trị được cung cấp khi một hoặc nhiều tổ chức tài chính liên kết thành chuỗi giá trị, cung cấp dịch vụ tài chính được xây dựng trên các mối quan hệ trong chuỗi. Người bán, người mua và người đại diện tài chính làm việc với nhau, sử dụng các mối quan hệ kinh doanh trong chuỗi giá trị như người chuyên chở để cung cấp các dịch vụ tài chính. (Xem thêm thông tin ở phần 4.)

Nguồn: Viện Nhiệt đới Hoàng gia, Amsterdam; và Viện Quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi: Tài chính cho chuỗi giá trị: Hơn cả tài chính vì mô cho Doanh nghiệp nông thôn, (Amsterdam, NXB KIT, 2010).

Khi HTX thu được thặng dư<sup>12</sup> thì thặng dư có thể được phân phối theo những cách khác nhau. Một phần phân phối cho các thành viên theo một tỷ lệ. Điều này được gọi là chi trả theo mức độ sử dụng dịch vụ của các thành viên hoặc khoản bồi hoàn. Một phần khác được giữ lại như là nguồn dự trữ trong HTX để tài trợ cho các khoản đầu tư tăng trưởng và phát triển của tổ chức. Hầu hết các HTX không trả cổ tức trên cổ phiếu thành viên. Phổ biến hơn đó là các thành viên nhận được lãi suất cố định trên phần vốn góp của họ, do các thành viên không góp vào vốn chủ sở hữu của HTX để nhận được lợi nhuận cao nhất trong khoản đầu tư.

Cách thức phân phối thặng dư được quy định trong luật HTX, mặc dù con số chính xác có thể do Hội đồng thành viên quyết định, thường là trên cơ sở đề xuất của HĐQT. Bạn có thể tưởng tượng rằng mỗi năm, nếu có thặng dư, thì các cuộc thảo luận diễn ra rất gay gắt liệu việc chi trả có theo mức độ sử dụng dịch vụ của các thành viên hay không, điều này được các thành viên rất quan tâm, hay giữ lại trong HTX như một phần của vốn cổ phần hoặc dự phòng không chia (Ví dụ cho các khoản đầu tư trong tương lai). Thành viên có nhiều khả năng chấp nhận kết quả của cuộc thảo luận này khi họ hài lòng về các dịch vụ của HTX và tin tưởng vào lãnh đạo của mình.

Có thể rất khó đáp ứng cả nhu cầu của thành viên và nhu cầu tài chính của họ đồng thời đảm bảo tính khả thi tài chính của HTX. Bài học kinh nghiệm sau đây về HTX ở khu vực Katerera ở Uganda minh họa cách thức HTX giải quyết các vấn đề trong việc tiếp cận tín dụng và các nguồn lực bằng cách tích hợp các dịch vụ tín dụng và marketing trong cùng cơ cấu HTX.



## **Bài học kinh nghiệm 4.2: Liên kết các dịch vụ tài chính và marketing**

Thiếu tài chính và thiếu thị trường đôi khi là hai mặt của một đồng xu. Nông dân có thể tìm kiếm được người mua các sản phẩm thu hoạch của họ với giá tốt, nhưng họ thiếu nguồn lực tài chính cho quá trình sản xuất của họ. Hoặc họ có thể có đủ nguồn lực tài chính, nhưng phải bán các sản phẩm thu hoạch của họ với giá thấp hơn giá thị trường.

12 “HTX tính giá cho các giao dịch với các thành viên của họ gần với các chi phí. Để kiểm soát những rủi ro liên quan đến thị trường, cần phải đưa ra một mức lợi nhuận nhỏ và sau này sẽ được trả lại cho các thành viên vào cuối năm tài chính, nên nguy cơ xảy ra không cao và bảng cân đối kế toán thể hiện lợi nhuận. Sự phân phối lại này, dưới hình thức chi trả theo mức độ sử dụng dịch vụ của các thành viên, tính theo tỷ lệ của các giao dịch với HTX, do đó tạo thành cách tính toán giá sau/ giảm giá. Vì vậy, thay vì nói về “lợi nhuận” trong mối liên kết này, ta nên nói về thặng dư tạm thời”. H. Henry: Hướng dẫn Pháp chế HTX, Tái bản lần 2 (Geneva, 2005) p.47.

Liên minh HTX Uganda (UCA) đã đưa ra giải pháp sáng tạo để giải quyết hai vấn đề cùng một lúc: mô hình HTX Tích hợp, trong đó hiệp hội tín dụng và HTX marketing cùng phối hợp làm việc. Với sự hỗ trợ của UCA, HTX Khu vực Katerera (ACE) đã có thể thiết lập một mô hình doanh nghiệp tích hợp mang lại lợi ích cho các thành viên của mình và đảm bảo tính bền vững tài chính của HTX.

Mô hình tích hợp hai HTX khác nhau với nhau. HTX đầu tiên là hiệp hội tín dụng Rukooma, phân tích nhu cầu của nông dân và mở rộng các khoản vay để hỗ trợ nông dân có thể sản xuất sợi bông, ngô hoặc đậu. Các nhà sản xuất được gia hạn thêm thời hạn trả và dự kiến sẽ trả vào cuối mùa vụ. Thứ hai là HTX marketing, ACE Katerera. Sau khi thu hoạch, nông dân bán hàng cho ACE Katerera và họ nhận được một biên lai có giá trị 75% giá trị sản phẩm đã thống nhất bán. Sau đó người nông dân đến hiệp hội tín dụng, đổi biên lai thành tiền mặt hoặc tiền gửi tiết kiệm. Nếu phát sinh một khoản tín dụng thì khoản vay được thu hồi từ biên lai bán hàng. Sau đó Katerera ACE thu khoản hoa hồng từ phần còn lại của giá trị sản phẩm, điều này cho phép HTX trang trải chi phí hoạt động và chuyển thành lợi nhuận.

Sức mạnh của mô hình tích hợp đó là hiệp hội tín dụng (Rukooma) tài trợ cho hoạt động của HTX marketing (Katerera) và đồng thời HTX marketing cung cấp các cơ chế bảo đảm trả nợ cho hiệp hội tín dụng. Công việc bổ sung của hai HTX này đảm bảo tính bền vững tài chính của liên hiệp tín dụng và hỗ trợ HTX thu hút thêm nguồn tài trợ. Nó cũng hỗ trợ HTX marketing duy trì ổn định và có thể dự đoán để thương lượng một mức giá tốt trên thị trường.

Nguồn: Dựa trên đánh giá bằng văn bản của Katerera ACE cung cấp bởi Mascha Middelbeek, cán bộ liên lạc của Agriterra.

## Làm thế nào để HTX có thể thu hút thêm vốn từ các thành viên?

Như đã nêu ở trên, các thành viên là nguồn tài trợ chính cho HTX. Khi HTX muốn phát triển các hoạt động mới và muốn phát triển kinh doanh, thì HTX cần phải có vốn bổ sung (thường rất khó để có được các khoản vay bổ sung cho các kế hoạch kinh doanh rủi ro, mạo hiểm hoặc chi phí vốn quá cao). HTX có thể làm gì để thu hút thêm vốn từ các thành viên?

HTX cần cung cấp thông tin minh bạch cho cả thành viên hiện tại và thành viên tiềm năng mà họ có thể đưa ra đánh giá tốt về việc liệu có nên đầu tư vào HTX hay không. Các thành viên sẽ chỉ đầu tư nếu họ nhận thức được mức độ rủi ro của khoản đầu tư và khả năng mang lại lợi ích. Họ sẽ là người cuối cùng đánh giá về việc đầu tư nào sẽ đưa HTX đến gần hơn các mục tiêu thường đã cam kết.

Nâng cao chất lượng dịch vụ của HTX cũng sẽ tác động đến nguồn tài trợ, thu hút nhiều thành viên hơn và tăng cơ hội kinh doanh, đồng thời nâng cao cam kết của thành viên. Vốn và tính hiệu quả có tác động hỗ trợ nhau theo 2 cách:

Trước hết, HTX có đủ vốn để đầu tư vào công nghệ thích hợp nhằm giảm chi phí hoặc nâng cao chất lượng, hoặc cả hai. Nhìn chung, với công nghệ tiên tiến, các thành viên có nhiều khả năng thu được thặng dư, góp phần cải thiện tình hình tài chính của HTX. Mặt khác, khi HTX sử dụng công nghệ lạc hậu hay nghèo nàn thì sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc cải thiện mức độ hiệu quả.

Để phá vỡ vòng luẩn quẩn này thì phải tìm cách sử dụng lao động có hiệu quả hơn, đảm bảo rằng số lượng nhân viên không quá nhiều và các cá nhân đều cam kết với công việc. Một cách thức khác đó là giữ lại một phần thặng dư bất cứ khi nào có thể, ví dụ như trong những năm sản xuất nông nghiệp bình thường.

Thứ hai, sự trung thành của các thành viên hoặc doanh thu của HTX có thể được duy trì hoặc nâng lên thông qua chính sách giá cạnh tranh, thanh toán thuận lợi và tiếp cận tín dụng. Việc mở rộng các cơ sở tín dụng và thanh toán kịp thời khi giao hàng đòi hỏi phải có vốn lưu động. Đây cũng là một trường hợp khác trong đó cần tiền để kiếm thêm tiền. Khoản vay ngắn hạn của HTX hoặc khoản vay thương mại có giá trị cao có thể giúp đạt được mức doanh thu.

Một số HTX chế biến và marketing (gọi là HTX kiểu mới), các thành viên sáng lập mua quyền giao hàng, đảm bảo rằng mỗi năm HTX sẽ mua một số lượng sản phẩm nhất định và các thành viên sẽ cung cấp một số lượng sản phẩm nhất định.

Những quyền này được tự do chuyển giao giữa các thành viên, cung cấp cho họ giá trị trường.



### **Bài tập 4.1**

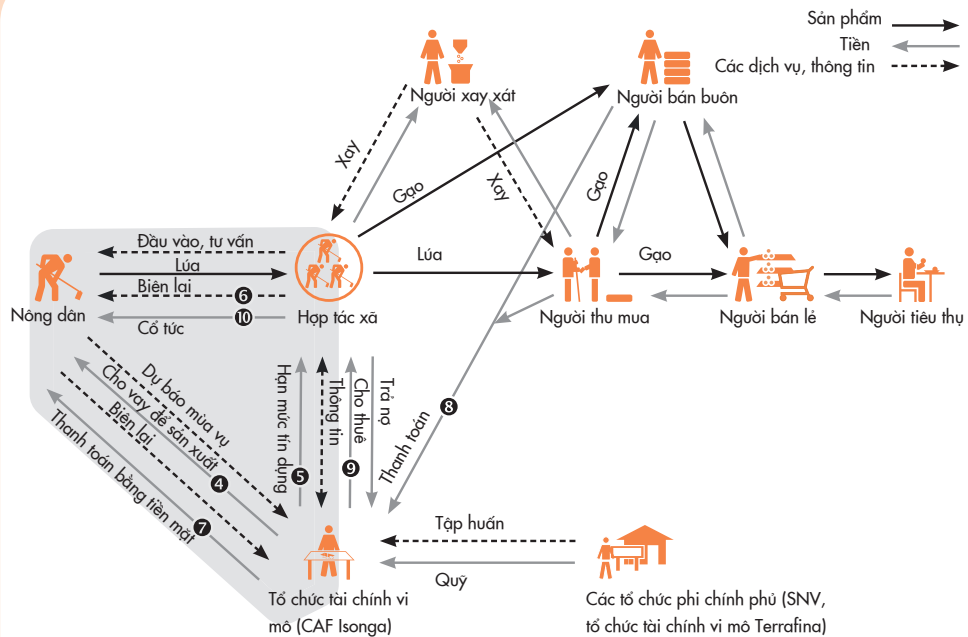
Trường hợp chuỗi giá trị gạo (Bảng 4.1) và trường hợp của HTX Khu vực Katerera (Bài học kinh nghiệm 4.1) cho thấy ví dụ về cách sáng tạo trong việc giải quyết cả nhu cầu tài chính của HTX nông nghiệp và nhu cầu của các thành viên. Nhu cầu tài chính của HTX là gì và nhu cầu của các thành viên của bạn là gì? Những cách nào (tiềm năng) mà bạn xem xét để giải quyết những nhu cầu này?

### **Tài chính cho Chuỗi Giá trị**

Các nhà tài trợ từ bên ngoài có thể sẵn sàng cung cấp tín dụng cho HTX nếu họ coi trọng các mối quan hệ trong chuỗi giá trị. Bảng 4.1 minh họa cách mà HTX lúa gạo ở Rwanda (xem thêm Bảng 2.1) tiếp cận nguồn tín dụng từ một tổ chức tài chính vi mô và các điều kiện thực hiện việc kinh doanh “rủi ro” này trở nên khả thi.



## Hộp 4.1 : Ví dụ về tài chính trong chuỗi giá trị lúa gạo ở Rwanda



Trong trường hợp lúa gạo ở Rwanda, các nguồn tài trợ chính cho HTX và các thành viên là tổ chức tài chính vi mô Caisse des Affaires Financières (CAF) Isonga. Tổ chức Tài chính này đã thành lập một văn phòng chi nhánh ở gần trang trại lúa gạo để phục vụ cho các nhu cầu tài chính của nông dân trồng lúa. CAF Isonga phát triển một loạt các dịch vụ tài chính cho nông dân và HTX. Để làm điều này, tổ chức tài chính vi mô này đã nhận được hỗ trợ kỹ thuật và tài chính của Tổ chức Phi Chính phủ Hà Lan (SNV – Tổ chức Phát triển Hà Lan và Tài chính Vi mô Terrafina).

Ví dụ như việc cung cấp tín dụng cho nông dân để họ có thể mua phân bón và thuê lao động. HTX được bảo đảm tiền vay bằng cách cùng ký kết hợp đồng giữa CAF Isonga và người nông dân, đồng ý hoàn trả khoản vay nếu nông dân vỡ nợ. Nếu đơn xin được phê duyệt, CAF Isonga chuyển tiền vào tài khoản ngân hàng của người vay (4). Người nông dân trả lại khoản vay bằng cách cung cấp gạo cho HTX. Nếu nông dân không trả được khoản vay (ví dụ, không cung cấp cho HTX) thì HTX phải trả món nợ đó.



Một ví dụ khác đó là “vốn vay kinh doanh lúa gạo”. Để giúp HTX trả cho nông dân một cách nhanh chóng hơn, tổ chức tài chính vi mô phát triển loại hình tín dụng này cho phép HTX phải trả cho nông dân trong cùng ngày mà họ chuyển thóc tới kho (5). HTX lưu trữ và chờ thời điểm tốt để bán. Khi tìm được người mua với mức giá tốt, HTX đưa thóc tới xưởng xay xát và cung cấp cho người mua. Sau đó họ đã trả lại khoản vay cho tổ chức tài chính vi mô cộng với tiền lãi.

Một hệ thống biên lai được sử dụng để đẩy nhanh tốc độ thanh toán cho nông dân. Khi nông dân cung cấp thóc cho HTX, họ nhận được một biên lai ghi rõ số tiền, có chữ ký của người quản lý kho và cán bộ tài chính vi mô (TCVM) (có thể là người quản lý kho) (6). HTX ghi biên lai số tiền tương ứng với giá trị hàng hóa. Người nông dân trình biên lai đó cho văn phòng TCVM, cán bộ TCVM trả cho nông dân đầy đủ giá trị thóc đã giao, sau khi trừ các khoản cho vay để sản xuất và lãi suất (7). Giá trị phụ thuộc vào giá cả mà HTX đã đàm phán với thương lái (HTX sẽ bán cho thương lái trả giá cao nhất). Thương lái trả tiền cho HTX thông qua Tổ chức TCVM (8), tạo điều kiện cho HTX trả lại mức tín dụng của mình. Hệ thống này hoạt động tốt bởi vì tất cả các khoản thanh toán được thực hiện thông qua tổ chức TCVM và cả HTX và các tổ chức TCVM là người giữ kho và cùng nhau kiểm soát nguồn thóc nhập và xuất ra khỏi kho.

Cán bộ tín dụng TCVM giúp HTX thực hiện đánh giá nội bộ để tìm hiểu lý do tại sao HTX vẫn mất chi phí. Họ phát hiện ra điều này chủ yếu là do chi phí vận chuyển. HTX đã thuê xe tải để chở thóc đến xưởng xay xát tại Kigali; chi phí quá cao nên đã không thể mang lại lợi nhuận. HTX mới thành lập nên không thể mua xe tải và không có tài sản thế chấp để vay vốn. Vì vậy, các tổ chức TCVM cho HTX thuê một chiếc xe tải 5 tấn (9) và HTX bắt đầu tạo ra thu nhập ròng. Tại sao lại là thuê chứ không phải là một khoản vay đầu tư? Bởi vì tổ chức TCVM vẫn sở hữu những chiếc xe tải cho đến khi HTX đã trả hết hợp đồng thuê. Điều đó làm giảm nguy cơ cho tổ chức TCVM.

Nhờ chi phí vận tải thấp, quản trị tốt hơn, minh bạch hơn và ít thất thoát hơn trong sản xuất, HTX bắt đầu tạo ra lợi nhuận trong năm 2008. HTX giữ lại khoảng 10% lợi nhuận để tiết kiệm và sau đó phân phối phần còn lại cho các thành viên như là cổ tức (10).

Nguồn: Viện Nhiệt đới Hoàng gia, Amsterdam; và Viện Quốc tế về Tái thiết Nông thôn, Nairobi: Tài chính cho chuỗi giá trị: Hơn cả tài chính vi mô cho Doanh nghiệp nông thôn, (Amsterdam, NXB KIT, 2010).



## Kiểm toán HTX <sup>13</sup>

Kiểm toán HTX thường được định nghĩa là “Một cuộc kiểm tra độc lập và thể hiện quan điểm của kiểm toán viên về báo cáo tài chính của một tổ chức, họ sẽ thực hiện nhiệm vụ của mình theo quy định kiểm toán và tuân thủ các nghĩa vụ theo luật định”. Theo định nghĩa, kiểm toán thường tập trung chủ yếu vào việc kiểm toán tài chính và mang tính chất tổng quát, thì kiểm toán HTX có thể được định nghĩa là một cuộc kiểm tra độc lập và thể hiện quan điểm của kiểm toán viên về các báo cáo tài chính, hiệu quả quản lý của một HTX, thực hiện nhiệm vụ của mình theo quy định kiểm toán HTX và tuân theo luật định.<sup>14</sup>

Các HTX cũng giống như là các doanh nghiệp khác thực hiện các hoạt động kinh tế nên có thể thực hiện kiểm toán. Tuy nhiên, điều quan trọng cần đề cập ở đây là kiểm toán HTX phải vượt xa những yêu cầu thông thường để xác minh số liệu trong báo cáo tài chính, vì sự thành công của một HTX không chỉ nằm trong việc sinh lời hoặc sự tăng trưởng và thị phần đạt được (thành công trên thị trường) mà HTX cũng phải thành công trong việc thúc đẩy các lợi ích của các thành viên và cộng đồng. Để đánh giá điều này, cần phải có các hình thức kiểm toán đặc biệt, thường được gọi là kiểm toán quản lý (hoặc hiệu suất) và kiểm toán mang tính chất xã hội.

### Tại sao HTX phải được kiểm toán?

Hoạt động của HTX và hiệu quả hoạt động của HTX phải được thường xuyên đánh giá và giám sát dưới hình thức kiểm toán vì những lý do sau đây:

- Các thành viên của HTX có quyền được biết liệu HTX có được quản lý đúng cách hay không.
- HTX lớn thường thuê các nhà quản lý chuyên nghiệp điều hành doanh nghiệp. Để đảm bảo có được cuộc kiểm tra đích thực về hiệu quả và tính liêm chính của người lao động, HĐQT và các thành viên cần phải kiểm tra có hệ thống và toàn diện các tài khoản và hoạt động của HTX.
- Các thành viên và những người không phải thành viên HTX đã gửi tiền vào HTX muốn biết những giao dịch, hoạt động kinh doanh của HTX có an toàn hay không.

---

13 Phần này được dựa trên DGRV/ILO/COOPAFRICA: Hướng dẫn hoạt động kiểm toán HTX , (sắp xuất bản).

14 M.Barnes(ed.): Kiểm soát tài chính,Tài liệu Quản lý Kỹ thuật(London,ThomasTelford,1990),p24.

- HTX mới thành lập thường được quản lý bởi các nhà quản lý danh dự. Những người này có thể thiếu các điều kiện cần thiết, trong một số trường hợp không có cơ cấu quản trị thích hợp, dẫn đến kết quả là báo cáo quản lý tài chính không đầy đủ hoặc không có. Nếu không có cơ chế kiểm toán thì điểm yếu của tổ chức cũng như các vấn đề trong công tác quản lý và tài chính sẽ không bộc lộ rõ. Thiếu sót này có thể dẫn đến thiệt hại về tài chính mà trực tiếp ảnh hưởng đến các thành viên và việc HDQT và cán bộ quản lý sử dụng sai mục đích nguồn tài chính của HTX.

- Kiểm toán HTX có thể được sử dụng như một công cụ quản lý để nâng cao hiệu quả hoạt động của HTX.

- Kiểm toán có thể được sử dụng để báo cáo về trách nhiệm xã hội (CSR) của HTX. Mặc dù CSR là thuộc tính cố hữu của HTX, tuy nhiên trách nhiệm xã hội của HTX vẫn phải được báo cáo một cách đáng tin cậy. Việc kiểm toán có thể cung cấp về vấn đề này một cách đáng tin cậy.

Ở hầu hết các quốc gia, HTX phải được đăng ký thành lập để HTX trở thành một tổ chức có tính pháp nhân. Thực tế là khi HTX được đăng ký thành lập có nghĩa là HTX đó phải tuân theo pháp luật ở nước đó. Ở một số nước, theo quy định, tất cả các HTX đã đăng ký cần được kiểm tra thường xuyên (ở nhiều quốc gia là hàng năm) và báo cáo tài chính đã được kiểm toán phải gửi đến một cơ quan giám sát. Kiểm toán HTX cũng có thể được áp dụng tại HTX mà trước đây chưa đăng ký thành lập. Ở một số nước, HTX nhỏ có thể thực hiện kiểm toán hai năm một lần thay vì hàng năm. Mặc dù ở một số nước không bắt buộc kiểm toán HTX, tuy nhiên không khuyến khích lợi dụng sự miễn trừ này.<sup>15</sup>

## Kiểm toán bên ngoài và kiểm toán nội bộ

Điều quan trọng là phải phân biệt giữa kiểm toán bên ngoài và nội bộ. Kiểm toán bên ngoài được thực hiện bởi một cơ quan bên ngoài độc lập với HTX được kiểm toán.<sup>16</sup>

### Kiểm toán

Kiểm toán tài chính là việc xác minh các tài khoản của một HTX.

Kiểm toán quản lý là việc đánh giá hiệu quả quản lý trong việc tiến hành công việc kinh doanh của HTX. Nó bổ sung cho kiểm toán tài chính và xã hội.

Kiểm toán xã hội là một phương pháp để đánh giá hiệu quả hoạt động phi tài chính của HTX và có thể được mô tả như một quá trình đo lường hiệu quả của HTX đối với các thành viên, hộ gia đình và cộng đồng nói chung.

Nguồn: DGRV/ILO, *Hướng dẫn thực hiện kiểm toán HTX* (sắp xuất bản)

<sup>15</sup> [http://www.fairtrading.nsw.gov.au/pdfs/Cooperatives\\_and\\_associations/cooperatives/Coop\\_submission\\_Cooperative\\_Development\\_Services\\_Ltd.pdf](http://www.fairtrading.nsw.gov.au/pdfs/Cooperatives_and_associations/cooperatives/Coop_submission_Cooperative_Development_Services_Ltd.pdf) (truy cập ngày 7/10/2011).

Khi kiểm toán HTX, cá nhân hoặc công ty kiểm toán được yêu cầu kiểm toán không được có bất kỳ mối quan hệ nào với HTX.

Kiểm toán nội bộ là kiểm toán được thực hiện bởi nhân viên hoặc cán bộ của HTX. HTX cũng có thể sử dụng các hình thức khác như ủy ban giám sát hoặc Ban tài chính để thực hiện kiểm toán nội bộ. Ở một số nước, kiểm toán viên nội bộ là thành viên và không phải là kiểm toán viên chuyên nghiệp, trong khi đó ở một số nước khác, kiểm toán viên nội bộ là các chuyên gia có trình độ mà có thể là thành viên của Viện Kiểm toán Nội bộ. Nhưng ngay cả khi kiểm toán viên nội bộ không phải là các chuyên gia thì họ cũng cần phải có kiến thức đầy đủ về các hoạt động (tài chính) của HTX.<sup>17</sup>

Công việc của kiểm toán viên nội bộ và bên ngoài nên được phối hợp để đảm bảo hiệu quả tối đa. Các HTX sẽ được hưởng lợi nhiều hơn nếu họ ủy thác cho cả kiểm toán nội bộ và kiểm toán bên ngoài thực hiện công việc kiểm toán HTX.

Nói chung, bằng cách thiết lập một hệ thống kiểm toán HTX hiệu quả, hiệu suất của các HTX sẽ được cải thiện, dẫn đến thành viên HTX tin cậy, và họ sẽ cam kết mạnh mẽ hơn. Vì vậy, điều hết sức quan trọng đó là: kiểm toán HTX phục vụ lợi ích của các thành viên, các chủ nợ và ban quản lý HTX



16 <http://www.oecd.org/dataoecd/4/3/35079748.pdf> (truy cập ngày 7/10/2011).

17 [http://www.turnkeyconsulting.co.uk/resources\\_support/faq\\_article.php?id=14](http://www.turnkeyconsulting.co.uk/resources_support/faq_article.php?id=14) (truy cập ngày 7/10/2011).



## Những kiến thức trọng tâm

Trong học phần này, chúng tôi đã trình bày các đặc điểm cơ bản của một HTX nông nghiệp cả về tổ chức và chức năng chính của HTX. Hầu hết các HTX thực hiện một số chức năng, do các thành viên cần một loạt các dịch vụ, từ việc cung cấp đầu vào, tín dụng, để chế biến và marketing các sản phẩm nông nghiệp. Ngoài việc hỗ trợ trực tiếp cho các trang trại của thành viên thì HTX còn cung cấp các dịch vụ cho cộng đồng. Cân bằng giữa chức năng kinh tế và chức năng xã hội là một thách thức đối với mỗi HTX. Tuy nhiên, để HTX tồn tại được thì việc cung cấp dịch vụ cho các thành viên của HTX phải đạt hiệu quả kinh tế cao.

HTX phải đối mặt với thách thức trong việc đáp ứng nhu cầu của tất cả các bên liên quan của HTX. Mặc dù HTX hoạt động vì lợi ích của các thành viên, nhưng các bên liên quan khác như khách hàng, các tổ chức phi chính phủ, các tổ chức chính phủ và cộng đồng, nơi HTX hoạt động, tất cả đều quan tâm đến những gì mà HTX đang thực hiện. Đưa ra lựa chọn chính xác đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của các bên liên quan khác nhau đòi hỏi phải có một chiến lược rõ ràng và một quá trình ra quyết định minh bạch.

HTX marketing hoạt động trong một chuỗi giá trị. Các chuỗi giá trị phối hợp chặt chẽ tạo cơ hội mới cho sản xuất và marketing các sản phẩm có giá trị cao. Do marketing tới các khách hàng trong và ngoài nước đòi hỏi phải tuân thủ các yêu cầu chất lượng nghiêm ngặt, thường phải có xác nhận của bên thứ ba nên HTX có thể giúp các thành viên của mình nâng cao chất lượng sản phẩm và có được các chứng chỉ cần thiết.

Quản trị nội bộ HTX dựa trên Tuyên bố về Đặc tính HTX được quốc tế công nhận và Luật HTX quốc gia quy định. HTX áp dụng quá trình ra quyết định mang tính dân chủ, như vậy tất cả các thành viên đều có tiếng nói. Các quyết định được thực hiện một cách công khai giữa tất cả các thành viên (tại cuộc họp Hội đồng thành viên), HĐQT (được bầu bởi các thành viên) và quản lý chuyên nghiệp. Các HTX lớn thường có quản lý chuyên nghiệp chịu trách nhiệm trước HĐQT.

Người quản lý HTX đóng vai trò khác nhau và cần các kỹ năng khác nhau. Quản lý tài chính là một thách thức, các nhà quản lý phải quản lý tài chính một cách minh bạch. Kiểm toán có thể được áp dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của HTX và hỗ trợ để đạt được sự tin tưởng và cam kết.



## Tài liệu tham khảo

### Danh sách tài liệu tham khảo

Barnes, M.(ed.).1990. Kiểm soát tài chính, Tài liệu quản lý kỹ thuật (London, Thomas Telford).

Bijman, J.; Doorneeweert B.2010. "HTX và HTX do nhà sản xuất sở hữu", in Tạp chí Nghiên cứu Hợp tác xã, Vol.43, No.3, pp.5-16.

Birchall, J.2003. Khám phá lại lợi thế hợp tác xã: Xóa đói giảm nghèo thông qua việc tự giúp đỡ

(Geneva, Văn phòng Lao động quốc tế, Chi nhánh HTX).

Chaddad, F.R.; Cook, M.L.2004. "Hiểu về mô hình hợp tác xã mới: Một loại hình sở hữu quyền kiểm soát", Đánh giá Kinh tế Nông nghiệp, Vol.26, No.3, pp.348-360.

Cook, M.; Plunkett, B.2006. "HTX: Một hiện tượng mới nổi trong các tổ chức thuộc sở hữu của nhà sản xuất", Tạp chí Nông nghiệp và Kinh tế ứng dụng, Vol.38, No.2, pp.421-428.

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. Tổ chức Lao động Quốc tế. Sắp xuất bản. Hướng dẫn hoạt động kiểm toán của hợp tác xã.

Henry, H.2005. Hướng dẫn luật hợp tác xã, 2nded. (Geneva, Tổ chức Lao động Quốc tế). Có sẵn tại [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094045/lang--en/index.html](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.html) [22/9/2011].

Tổ chức Lao động Quốc tế.2002. R193 Khuyến nghị Xúc tiến hợp tác xã (Geneva).

Liên minh HTX Quốc tế.1995. Vấn đề giới trong các hợp tác xã: Quan điểm của ILO/ICA. Có sẵn tại <http://www.ica.coop/gender/ica-ilo-manual/index.html> [22/9/2011].

Münkner, H.H.; Txapartegi Zendoia, J.2011. Annotiertes genossenschaftsglossar, Annotated

co-operative glossary, Glosario cooperativo anotado (Geneva, Tổ chức Lao động Quốc tế). Có sẵn tại [http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire\\_munker\\_des.pdf](http://www.ilo.org/public/english/support/lib/resource/subject/coop/glossaire_munker_des.pdf) [22/9/2011].

Muradian, R.; Mangnus, E.2009. Thách thức của người quản lý HTX nông nghiệp. Có sẵn tại [http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/\(language\)/eng-GB](http://www.thebrokeronline.eu/Special-Reports/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives/(language)/eng-GB) [22/9/2011].

Porter, P.và Scully, W.1987.“Hiệu quả Kinh tế trong HTX”, in Tạp chí Luật và Kinh tế, Vol.30, No. 2, pp.489–512.

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

Mshiu, S.2010. Các hợp tác xã là một lựa chọn thực tế cho việc chính thức hóa nền kinh tế không chính thức, báo cáo trình bày tại Hội nghị không chính thức Kinh tế, Nam Phi,2010. Có sẵn tại: [http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2\\_Cooperative\\_Practical\\_Option\\_Informal\\_Econ.pdf](http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option_Informal_Econ.pdf) [22/9/2011].

Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hoa Kỳ, Kinh Tế Nông Thôn - Dịch vụ Hợp tác xã. 2003. Ban lãnh đạo hợp tác xã: đặt câu hỏi cần thiết (Washington,DC). Có sẵn tại <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/cir62.pdf>[22/9/2011].

Wanyama,F.O.; Develtere, P.;Pollet,I.2009. Tái tạo nguồn kinh doanh? Hợp tác xã Châu Phi trong một trường kinh tế tự do hoá,COOPAFRICATài liệu số 1(Geneva,Tổ chức Lao động Quốc tế). Có sẵn tại [http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1\\_reinventingthewheel.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/wp1_reinventingthewheel.pdf) [22/9/2011].

### **Tài liệu tham khảo đề xuất**

Alfredsson, K.2009.Xem xét: lồng ghép HIV và AIDS trong công tác phát triển (Nairobi, Trung tâm Hợp tác xã Thụy Điển và Nông lâm kết hợp). Có sẵn tại <http://www.sccportal.org/publications/Studies-and-evaluations/Putting-on-the-right-lenses.aspx> [22/9/2011].

Carver, J.;Oliver, C.2002. Corporateboardsthatcreatevalue: governingcompanyperformancefromtheboardroom(SanFrancisco,California,Jossey-Bass).

Trung tâm Quản trị doanh nghiệp. 2004. Hướng dẫn cuối cùng về quản trị doanh nghiệp trong hợp tác xã ở Kenya, được thông qua bởi các bên liên quan tại Diễn đàn Hợp tác xã, Nairobi, Kenya, July.

—.2003. Quản trị trong hợp tác xã: Báo cáo nghiên cứu phân tầng của thực tiễn quản trị áp dụng trong hợp tác xã (Nairobi,Kenya).

Chambo, S.A.2009. Hợp tác xã nông nghiệp: Vai trò trong an ninh lương thực và phát triển nông thôn, báo cáo trình bày tại Hội nghị Nhóm chuyên gia về Hợp tác xã,NewYork,Apr.28–30.Có sẵn tại <http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2009/cooperatives/Chambo.pdf> [22/9/2011].

Chukwu, S.C.1990. Kinh tế của các doanh nghiệp kinh doanh hợp tác xã (Marburg, Germany, Marburg Consultfor Self-HelpPromotion).

Cobia, D.W.1989. Hợp tác xã trong nông nghiệp(EnglewoodCliffs,NewJersey,PrenticeHall)Colley,J.L.Jr.etal.2003.Quản trị Hợp tác xã(NewYork,McGraw-Hill)

Liên minh Hợp tác xã. 1995. Quản trị Doanh nghiệp Quy tắc thực hành tốt nhất (Manchester,UK)

Davis,P.2004.Quản lý nguồn nhân lực trong các hợp tác xã: Lý thuyết, quá trình và thực hành (Geneva, InternationalLabourOffice, CooperativeBranch).

Drucker, P.F.1990.Quản lý các tổ chức phi lợi nhuận: Các nguyên tắc và thực hành (NewYork, HarperCollins)

Eenhoorn,H.;Becx,G.2009.Constrainconstraints! Nghiên cứu các ràng buộc thực tế và nhận thức và cơ hội cho sự phát triển của nông dân sản xuất nhỏ ở Sub-Sahara châu Phi (Wageningen, Netherlands,WageningenUR). Có sẵn tại [http://www.sign-schoolfeeding.org/\\_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf](http://www.sign-schoolfeeding.org/_dynamic/downloads/Constraints%20Constrained%20final%20A4%20draft.pdf) [22 Sep. 2011].

Tổ chức Nông nghiệp và Lương thực của Liên Hợp Quốc.2007. Nông nghiệp bền vững và phát triển nông thôn, Tóm tắt chính sách12: Farmers'organizations(Rome). Có sẵn tại <ftp://ftp.fao.org/SD/SDA/SDAR/sard/SARD-farmers-orgs%20-%20english.pdf> [22/9/2011].

Garoyan, L.;Mohan,P.1976. Hội đồng quản trị của hợp tác xã (Davis,California,Đại họcCalifornia).

Tổ chức Lao động Quốc tế.1984. Kinh tế học cơ bản của một hợp tác xã nông nghiệp, MATCOM ElementNo.20-01(Geneva).

ILO/COOPAFRICA.2009. Trao quyền cho người sống chung với HIV / AIDS và tạo việc làm cho trẻ em và phụ nữ hành nghề mại dâm factsheet (Geneva).

—.2009.Đổi mới đào tạo hợp tác xã: Tài liệu nguồn cho giảng viên (Geneva).

Kabuga, C.;Batarinyebwa,P.(eds.).1995.HTX: Quá khứ, hiện tại và tương lai (Kampala, UgandaCooperativeAlliance).

Light, M.2001. Ban chiến lược: Hướng dẫn từng bước cho quản trị tác động cao, (Wiley, Hoboken, New Jersey).

Hội đồng phát triển hợp tác xã ở nước ngoài Mỹ. 2007. Hợp tác xã: con đường để phát triển kinh tế, dân chủ và xã hội trong nền kinh tế toàn cầu (Arlington, Virginia). Có sẵn tại <http://www.ocdc.coop/OCDC/CoopPathwaysReport.pdf> [22/9/2011].

Soldi, A.2006. Quản trị HTX, tài liệu trình bày tại Hội nghị Quốc gia về Tương lai của HTX ở Châu Âu, Brussels, 2 June. Có sẵn tại <http://www.eurocoop.org/events/en/seminargovernance06/gouvernanceit06.pdf> [22/9/2011].

Staatz, J.M.1987. "Khuyến khích nông dân hoạt động tập thể thông qua hợp tác xã: Một cách tiếp cận giao dịch chi phí", in JS Royer (eds), Lý thuyết hợp tác xã: Phương pháp tiếp cận mới, USDA ACSS Service Report 18, (Washington, DC)

Sullivan, J.D. et al. (eds). 2003. Tìm kiếm lãnh đạo giỏi: Hướng dẫn xây dựng quản trị doanh nghiệp trong thế kỷ 21, (Trung tâm Doanh nghiệp Tư nhân Quốc tế, Washington, DC). Có sẵn tại [http://www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/corporategovernancebasics/In\\_Search\\_of\\_Good\\_Directors\\_CG\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_English.pdf](http://www.cipe.org/regional/mena/MENA%20CG%20CD/content/corporategovernancebasics/In_Search_of_Good_Directors_CG_in_the_21st_Century_English.pdf) [22/9/2011].

Liên Hợp Quốc. 2009. Hợp tác xã trong phát triển xã hội, báo cáo của Tổng Thư ký cho phiên 64 của Hội đồng thành viên Liên Hiệp Quốc, New York. Có sẵn tại <http://www.copac.coop/publications/un/a64132e.pdf> [22/9/2011].

Cơ quan Phát triển Quốc tế Mỹ (USAID). 2006. Hỗ trợ phát triển hợp tác xã: nguyên tắc cải cách luật pháp, Sáng kiến pháp luật và quy định hợp tác xã (Washington, DC) Có sẵn tại [http://www.ocdc.coop/OCDC/documents/PUB\\_CL\\_one.pdf](http://www.ocdc.coop/OCDC/documents/PUB_CL_one.pdf) [22/9/2011].