

MÔ HÌNH KINH DOANH CÙNG NGƯỜI SẢN XUẤT QUY MÔ NHỎ

Bộ công cụ

Phương pháp LINK

(Bản rút gọn)



Dựa trên

Phương pháp LINK: Hướng dẫn tham gia mô hình kinh doanh liên kết người sản xuất quy mô nhỏ với thị trường / Mark Lundy, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, Erika Eliana Mosquera. — Cali, CO: Trung tâm Nông nghiệp Nhiệt đới Quốc tế (CIAT), 2014.
179 p. — (CIAT Publication No. 398)
ISBN 978-958-694-114-3 (PDF)

KINH DOANH CÙNG NGƯỜI SẢN XUẤT QUY MÔ NHỎ*

Mô hình bao gồm hoặc được thiết kế để bao gồm một đối tượng hoặc sự vật.

Một mối quan hệ thương mại giữa một công ty tư nhân và một nhóm (chính thức hoặc không chính thức) các nhà sản xuất mà theo đó cả người mua và người bán đều tạo ra giá trị về mặt xã hội, kinh tế và môi trường nhằm duy trì sự phụ thuộc lẫn nhau mang lại lợi nhuận dài hạn.

“Những mô hình kinh doanh bao gồm sự tham gia của người nghèo từ phía cầu như khách hàng và người tiêu dùng cũng như từ phía cung như công nhân, người sản xuất và các chủ doanh nghiệp tại các điểm khác nhau trong chuỗi giá trị”. (UNDP, 2008)

“Một hoạt động kinh doanh cốt lõi có lợi nhuận sẽ tạo cơ hội cho người nghèo và người khuyết tật tại các nước đang phát triển”. (BIF, 2011)

“Tạo điều kiện cho người nghèo bao gồm nhân viên, nhà cung cấp, nhà phân phối, hoặc người tiêu dùng tham gia và mở rộng cơ hội kinh tế cho họ theo nhiều cách khác nhau”. (BIF, 2011)

“Một sáng kiến kinh doanh cần mang lại lợi nhuận kinh tế, có trách nhiệm xã hội và môi trường” (WBCSD, SNV, 2011)

HIỆU QUẢ VÀ SỰ BAO HÀM

Dựa trên phương pháp LINK, bạn có thể xác định hai cách để nâng cao hiệu quả kinh doanh:

- Những vấn đề và cơ hội đòi hỏi sự can thiệp nhằm cải thiện sự tham gia của người sản xuất quy mô nhỏ vào mối quan hệ kinh doanh, đó là lực đẩy chính của phương pháp LINK.
- Những vấn đề và cơ hội được xác định trong các bài tập trước cùng với các giải pháp nhằm nâng cao toàn bộ hiệu quả kinh doanh của một tổ chức.

Tại sao sự khác biệt này lại quan trọng?

Nhìn chung, giả định rằng sự bao hàm và hiệu quả thực hiện thúc đẩy lẫn nhau thông qua các vòng lặp phản hồi tích cực. Điều này có nghĩa rằng sự bao hàm lớn hơn sẽ đem lại hiệu quả thực hiện tốt hơn, và hiệu quả thực hiện tốt hơn, nói chung, sẽ tăng sự bao hàm.

Thúc đẩy lẫn nhau là kết quả của hành động song phương: đối với tác nhân mong muốn được tham gia, quá trình thực hiện cần có tính thương mại hóa hấp dẫn hơn, từ đó làm tăng khả năng tham gia của chính tác nhân đó vào một mối quan hệ kinh doanh. Ngược lại, với các tác nhân đã tham gia, quá trình thực hiện tốt sẽ càng tăng khả năng tham gia vào mối quan hệ kinh doanh hơn nữa.

Tuy nhiên, để phát triển một kế hoạch hành động, xác định vai trò tương ứng, trách nhiệm và kinh phí cho một sự đổi mới, điều quan trọng là phải nhận thức được sự khác biệt giữa hai thuật ngữ. Dựa vào thực tế sự bao hàm là một hành động song phương trong đó cả hai bên cùng gánh vác trách nhiệm, do đó biện pháp can thiệp để nâng cao sự bao hàm sẽ liên quan đến cả hai bên trong mối quan hệ kinh doanh. Ngược lại, các can thiệp nhằm cải thiện hiệu quả tổng thể của một tổ chức thường có thể được thực hiện độc lập hơn với các khách hàng/nhà cung cấp (mặc dù chúng có thể đòi hỏi sự tham gia của các đối tác và các bên liên quan gián tiếp như các tổ chức phi chính phủ, các nhà tư vấn, các tác nhân nhà nước).

LINK cung cấp những gì?

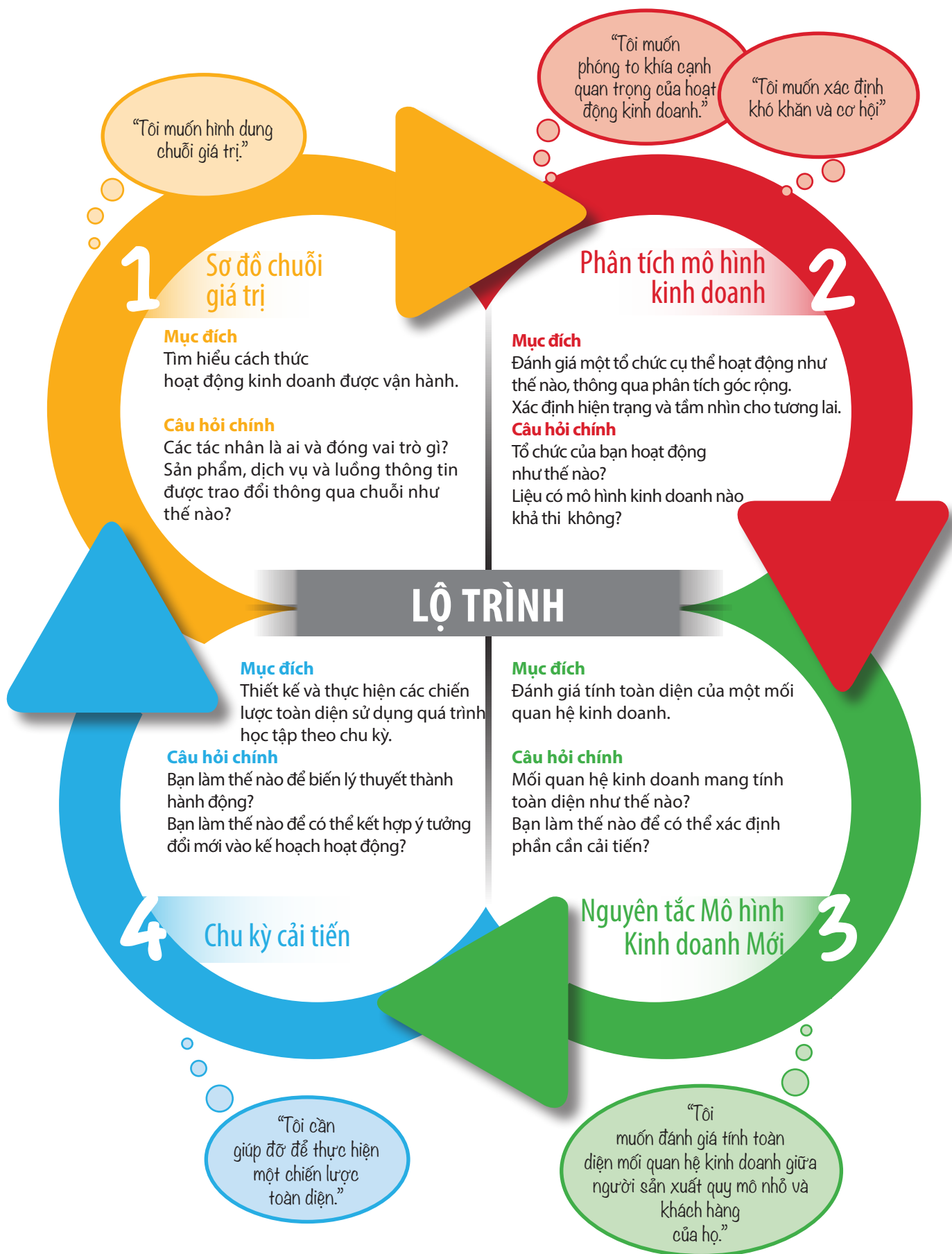
LINK có thể giúp doanh nghiệp của bạn thúc đẩy quá trình học tập có hệ thống giữa các tác nhân tham gia một chuỗi giá trị được lựa chọn và khám phá những cơ hội mới cho sự đổi mới, dựa trên việc áp dụng bộ công cụ có sự tham gia với bốn công cụ chính sau:

- 1 Sơ đồ chuỗi giá trị** Được sử dụng để hiểu rõ tính vĩ mô của các thị trường và các doanh nghiệp liên kết người sản xuất nông thôn với người mua.
- 2 Phân tích mô hình kinh doanh** Được sử dụng để hiểu chi tiết hơn về từng doanh nghiệp liên kết người sản xuất nông thôn với người mua.
- 3 Nguyên tắc Mô hình Kinh doanh Mới** Được sử dụng để xác định xem mỗi doanh nghiệp liên kết người sản xuất nông thôn với người mua có thực sự chú ý đến sự tham gia của người sản xuất quy mô nhỏ.
- 4 Chu kỳ cải tiến** Được sử dụng để không ngừng nâng cao tính toàn diện của mỗi doanh nghiệp liên kết người sản xuất nông thôn với người mua.

Đến cuối quá trình, bạn sẽ

- hiểu rõ mối liên hệ giữa các mô hình kinh doanh cụ thể (người mua và người bán) và chuỗi giá trị tổng thể;
- xác định những điểm quan trọng cần cải tiến;
- thiết kế, thực hiện, đánh giá và cải tiến đổi mới mô hình kinh doanh mà bạn lựa chọn; và
- đánh giá tác động của những thay đổi này đến người nông dân sản xuất quy mô nhỏ và đến hoạt động kinh doanh của bạn.





Công cụ chính 1 Sơ đồ chuỗi giá trị

► Mục đích

- Xác định mối quan hệ và mối liên kết giữa các tác nhân trong chuỗi giá trị.
- Tìm hiểu dòng lưu thông của sản phẩm, dịch vụ, thông tin và thanh toán.
- Tăng cường giao tiếp giữa các tác nhân khác nhau.
- Xác định các điểm thâm nhập hoặc điểm đòn bẩy quan trọng để nâng cao chuỗi giá trị.

► Câu hỏi chính

- Các quy trình cốt lõi trong chuỗi giá trị là gì?
- Chuỗi được tổ chức như thế nào?
- Những tác nhân chính là ai?
- Sản phẩm, thanh toán, dịch vụ và thông tin lưu thông trong chuỗi như thế nào?
- Ai là đối tác chính?
- Những ảnh hưởng bên ngoài nào có tác động đến hiệu quả của chuỗi?

► Sơ đồ chuỗi giá trị cho phép chúng ta hình dung được gì?

- các tác nhân tham gia trực tiếp vào chuỗi, sự liên kết, vai trò và chức năng của họ;
- các tác nhân tham gia gián tiếp và sự hỗ trợ của họ vào hoạt động của chuỗi;
- sự liên kết, mâu thuẫn hoặc vấn đề khó giải quyết giữa các tác nhân;
- dòng lưu thông sản phẩm;
- dòng thông tin;
- sự hình thành giá cả;
- phân bổ lợi ích;
- tác động bên ngoài đối với chuỗi giá trị.

Giai đoạn 1

Lập sơ đồ các tác nhân và mối quan hệ của họ

1. Các tác nhân trực tiếp và vai trò của họ

Các tác nhân tham gia trong mỗi liên kết là ai?

Họ ở đâu (về mặt địa lý)?

Họ làm gì trong chuỗi?

Đặc điểm của họ (ví dụ như giới tính, tuổi, giáo dục)?

Những tác nhân nào đang thiếu?

2. Các tác nhân gián tiếp

Ai hỗ trợ mỗi liên kết trong chuỗi?

Dịch vụ hỗ trợ và vận hành nào cần thiết cho các hoạt động trong chuỗi?

Ai cung cấp các yếu tố đầu vào sản xuất?

Họ cung cấp những dịch vụ nào?

Những dịch vụ nào đang thiếu?

Ai có thể cung cấp các dịch vụ đang thiếu?

Cái gì thúc đẩy các tác nhân gián tiếp?

Sức mạnh được phân bổ như thế nào giữa các đối tác và chúng được sử dụng như thế nào?

Có những loại hình quan hệ nào với các đối tác chính? Chúng tốt, xấu hay bình thường?

3. Dòng lưu thông sản phẩm và dòng thông tin

Bạn có thể sử dụng các loại đường kẻ khác nhau để minh họa sự kết nối giữa các tác nhân. Bạn cũng cần lưu ý đến các kết nối không theo tuần tự, ví dụ như từ người sản xuất đến người bán lẻ.

Mỗi tác nhân bán sản phẩm cho ai?

Kiểu thông tin nào được sử dụng giữa các tác nhân?

Ai cung cấp thông tin?

Các tác nhân khác nhau giao tiếp với nhau như thế nào? Những phương tiện truyền thông nào mà họ sử dụng?

4. Mối quan hệ giữa các tác nhân chính

Mối quan hệ giữa các tác nhân trực tiếp được mô tả như thế nào? Tốt, xấu hay thường xuyên? Tại sao?

Mối quan hệ giữa các tác nhân gián tiếp được mô tả như thế nào? Tốt, xấu hay thường xuyên? Tại sao?

5. Đặc điểm sản phẩm

Mô tả đặc điểm sản phẩm (kích cỡ, màu sắc, hình dạng, kết cấu, trình bày....)

Cuối mỗi giai đoạn, tóm tắt các kết luận chính đạt được trong buổi làm việc bằng cách sử dụng các sơ đồ tương ứng để hỗ trợ. Đây là cách hữu ích để đảm bảo rằng các sơ đồ thực sự thể hiện ý kiến của nhóm và không thông tin nào bị thiếu. Chúng cũng giúp bạn xem xét liệu tất cả mọi người tham gia có theo kịp tốc độ hay không. Các kết luận và ý kiến thảo luận cuối cùng cần được ghi chép đầy đủ.

Giai đoạn 2

Lập sơ đồ số liệu thương mại

Vẽ ra một chuỗi riêng biệt cho các tác nhân trực tiếp. Điều này sẽ đảm bảo người tham gia không bị bế tắc thông tin và sẽ giúp họ hình dung các số liệu thương mại. Để thực hiện, tư vấn viên cần hướng dẫn người tham gia thảo luận nhóm dựa vào các câu hỏi dưới đây. Sau đó, nhóm cùng viết những kết quả chính của cuộc thảo luận lên thẻ và dán chúng vào các liên kết có liên quan trong sơ đồ chuỗi.

1. Giá cả và thanh toán

Giá bán tại mỗi liên kết trong chuỗi là bao nhiêu?

Giá cả tăng hay giảm vào thời gian nào hay mùa nào trong năm?

Người mua thanh toán bằng cách nào? (ví dụ: tiền mặt, séc, chuyển tiền điện tử...)

Bao lâu người mua trả tiền? (ví dụ: trả ngay, hàng tuần, hàng tháng...)

2. Khối lượng

Khối lượng sản phẩm bán cho mỗi người mua là bao nhiêu? (ví dụ: kilo, tấn,...)

Mức độ thường xuyên bán sản phẩm cho mỗi người mua như thế nào? (hàng ngày, hàng tháng, mỗi vụ thu hoạch...)

Sản phẩm khan hiếm hay dư thừa hơn trong thời gian nào?

3. Doanh số

Kinh phí để sản xuất mỗi đơn vị khối lượng (ví dụ: kilo, lít...) là bao nhiêu?

Sản phẩm được bán ở mức giá nào?

Lợi nhuận bán hàng là gì?

Nếu sản phẩm được chuyển đổi thì tỷ lệ chuyển đổi là bao nhiêu? (ví dụ: 1kg trái cây được 1 kg cùi trái cây)

Đối với sơ đồ này, nên bắt đầu với một chuỗi cấu trúc cơ bản mới được rút ra (các tác nhân trực tiếp và gián tiếp, dòng sản phẩm, dòng thông tin và sự kết nối) hơn là cố gắng sử dụng các sơ đồ được vẽ trong hai giai đoạn trước.

Sau đó tư vấn viên nên phác thảo năm yếu tố ảnh hưởng bên ngoài, dựa vào các câu hỏi dưới đây. Nhóm cần phải quyết định các phần có liên quan nhiều nhất trong bối cảnh chuỗi giá trị cụ thể của họ và các thông tin quan trọng cần được ghi chú trên thẻ và dán vào phần liên quan của chuỗi (đã được chuẩn bị trước).

1. Yếu tố kinh tế

Những yếu tố kinh tế vĩ mô nào ảnh hưởng đến việc thực hiện chuỗi giá trị (ví dụ: điều kiện thị trường toàn cầu, tỷ giá hối đoái,...)?

Những yếu tố kinh tế vi mô nào ảnh hưởng đến việc thực hiện chuỗi giá trị (ví dụ: tiếp cận cơ sở hạ tầng, khả năng tiếp cận tín dụng, quyền sử dụng đất,...)?

Những yếu tố kinh tế xã hội nào ảnh hưởng đến việc thực hiện chuỗi giá trị (ví dụ: thu nhập, quyền sử dụng đất, nhà ở, y tế, chất lượng cuộc sống,...)?

2. Yếu tố chính trị/pháp luật

Luật, quy định, tiêu chuẩn hoặc thuế ảnh hưởng như thế nào đến chuỗi giá trị và thị trường được lựa chọn?

Tiêu chuẩn khu vực tư nhân và thực tiễn kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến chuỗi giá trị và thị trường được lựa chọn?

Các chính sách khác ảnh hưởng như thế nào đến chuỗi giá trị (ví dụ: chính sách giá cả, chính sách người tiêu dùng,...)?

3. Yếu tố văn hóa xã hội

Các yếu tố văn hóa, tôn giáo, nhân khẩu học, giáo dục và dân tộc của các tác nhân tham gia chuỗi giá trị và đối tác của họ là gì?

Các giá trị, niềm tin, thái độ và lối sống tác động đến sở thích người tiêu dùng, tập quán kinh doanh và tổ chức sản xuất như thế nào?

4. Yếu tố môi trường

Biến đổi khí hậu và biến động môi trường ảnh hưởng đến chuỗi giá trị như thế nào?

Chuỗi liên quan đến chức năng chính về môi trường như thế nào (ví dụ: tiếp cận nguồn nước, chất đất) và những yếu tố này hỗ trợ hoặc kìm hãm sự phát triển của chuỗi như thế nào?

5. Yếu tố công nghệ

Liệu công nghệ đã sẵn sàng cho các tác nhân tham gia chuỗi giá trị và đối tác của họ chưa?

Việc sử dụng công nghệ là mong muốn hay có thể?

Chi phí và tính sẵn có của công nghệ ảnh hưởng như thế nào đến chuỗi giá trị?

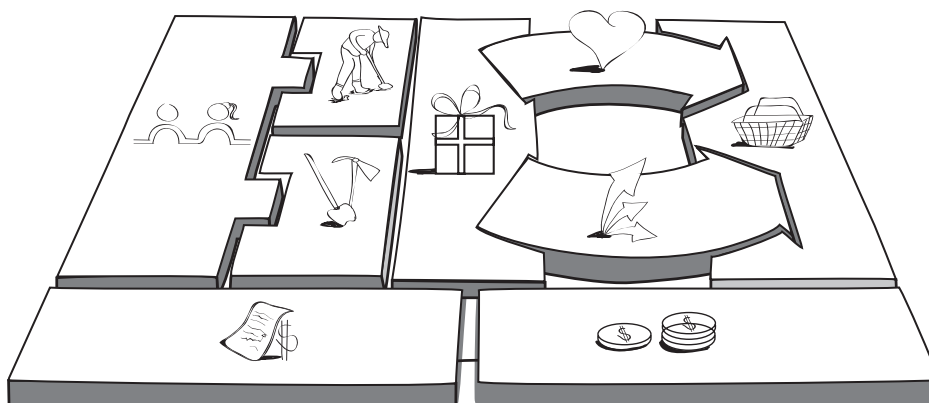
Công nghệ được phát triển và có sẵn tại địa phương cho các chuỗi hay đến từ các nguồn bên ngoài?

Công cụ chính 2 Phân tích mô hình kinh doanh

MÔ HÌNH KINH DOANH

“Mô hình kinh doanh mô tả lý do căn bản một công ty cá nhân tạo ra, nắm bắt và phân phối giá trị.”

Alexander Osterwalder



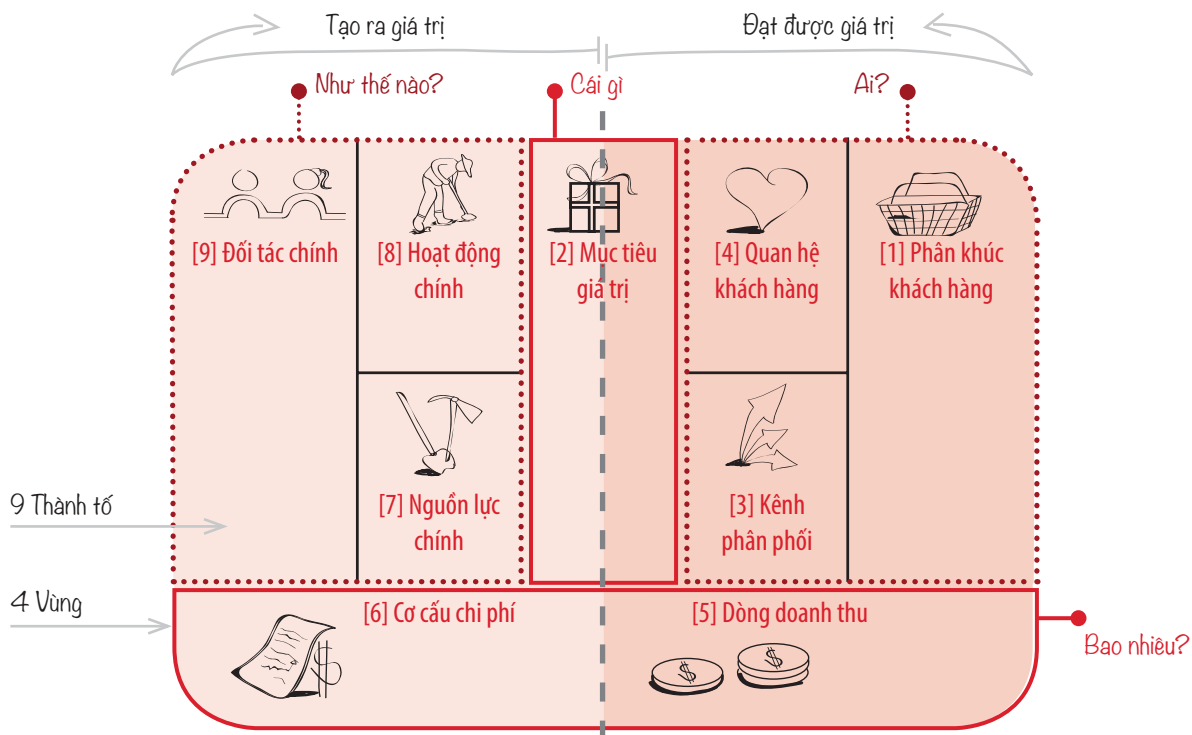
► Mục đích

- Đánh giá hoạt động kinh doanh chủ chốt trong chuỗi giá trị.
- Phát triển ngôn ngữ chung để mô tả và đánh giá mô hình kinh doanh.
- Tạo cơ sở phát triển đổi mới các mô hình kinh doanh.

► Câu hỏi chính

- Tổ chức hoặc hoạt động kinh doanh của tôi được thực hiện như thế nào?
- Mô hình kinh doanh hiện tại có khả thi không? Những thay đổi nào có thể nâng cao hiệu quả tổng thể của tổ chức?
- Điểm mạnh và điểm yếu của các mô hình kinh doanh hiện tại là gì?
- Ảnh hưởng bên ngoài nào có tác động tích cực và tiêu cực đến mô hình kinh doanh?
- Mô hình kinh doanh của người mua có sự tham gia của người sản xuất quy mô nhỏ đóng vai trò như các nhà cung cấp hay không?
- Mô hình kinh doanh của người mua có đáp ứng mục tiêu giá trị ở cả hai phía không (tức là hướng tới cả khách hàng và các nhà cung cấp của họ)?
- Liệu mô hình hiện tại của các tổ chức sản xuất có hấp dẫn với người mua chính thức hay không?

Phân tích mô hình kinh doanh



Mục tiêu giá trị

Mục tiêu giá trị là lý do khách hàng lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn thay vì của người khác. Để xác định mục tiêu giá trị cho từng khách hàng hoặc từng phân khúc khách hàng, cần phải xem xét vấn đề hoặc nhu cầu mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể đáp ứng. Trong hầu hết các trường hợp, mục tiêu giá trị bao gồm thành phần hữu hình trong đó chứa đựng tất cả các đặc điểm có thể cảm nhận bằng năm giác quan, chẳng hạn như kích thước sản phẩm, thành phần dinh dưỡng, màu sắc, hương vị và mùi. Đặc điểm vô hình không thể cảm nhận trực tiếp bao gồm các thuộc tính như sức khỏe hoặc các đặc điểm liên quan đến nguồn gốc sản phẩm hoặc quá trình chế biến sản phẩm, ví dụ như nông nghiệp hữu cơ hoặc Hội chợ Thương mại.

Cái gì tạo nên giá trị cho người mua?

- Chất lượng nguồn cung
- Nguồn cung đáng tin cậy
- Chứng nhận và tiêu chuẩn
- Giá cạnh tranh
- Chất lượng đáng tin cậy
- Quy trình minh bạch

Điều gì tạo nên giá trị cho người cung cấp nhỏ?

- Nhu cầu nhất quán và ổn định
- Thông tin nguồn cung
- Hỗ trợ kỹ thuật và đào tạo
- Dịch vụ tài chính
- Hợp đồng
- Thông tin thị trường

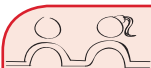
Kênh phân phối

Kênh phân phối mô tả cách thức sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp và kết nối với khách hàng. Đối với các sản phẩm nông nghiệp, kênh bán hàng thường giống như kênh cung cấp hậu cần cho chuỗi giá trị nhằm chuyển giao sản phẩm từ người sản xuất đến khách hàng cuối cùng.

Mục tiêu giá trị đáp ứng hai phía

- » Bạn cung cấp giá trị gì cho người sản xuất quy mô nhỏ?
- » Nhu cầu của người sản xuất quy mô nhỏ là gì?

Câu hỏi chính được trả lời trực quan



Đối tác chính

Đối tác chính và trực tiếp của bạn là ai (nhà sản xuất, nhà cung cấp đầu vào, người vận chuyển,...)?

Đối tác chính và gián tiếp của bạn là ai (tổ chức tài chính, trung tâm nghiên cứu, trường đại học, tổ chức phi chính phủ, khu vực tư nhân,...)?

Câu hỏi thêm

Những nguồn lực quan trọng nào có được từ các đối tác?

Bạn đánh giá chất lượng các nguồn lực có được từ các đối tác như thế nào?



Hoạt động chính

Những hoạt động chính nào liên quan đến sản xuất?

Những hoạt động chính nào liên quan đến chế biến?

Những hoạt động chính nào liên quan đến bán sản phẩm?

Những hoạt động chính nào liên quan đến quản lý hậu cần?

Những hoạt động chính nào liên quan đến tài chính doanh nghiệp?



Khách hàng

Khách hàng của bạn là ai (người trung gian, nhà chế biến, người bán buôn, người bán lẻ, người tiêu thụ cuối cùng)?

Yêu cầu của mỗi khách hàng là gì?

Câu hỏi thêm

Khách hàng ở đâu? (địa lý)

Khối lượng và tần suất bán hàng cho mỗi khách hàng? (ví dụ: kg, lít, tấn... hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng...)

Mối quan hệ kinh doanh bắt đầu từ khi nào?

Loại hợp đồng thương mại nào được duy trì với từng khách hàng?



Mục tiêu giá trị

Loại sản phẩm nào được bán cho từng khách hàng?

Đặc tính hữu hình của sản phẩm là gì?

Đặc tính vô hình của sản phẩm là gì?

Điều gì tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm của bạn?

Câu hỏi thêm

Những sản phẩm nào tăng giá trị sau thu hoạch thông qua quá trình chế biến bổ sung (lựa chọn, đóng gói, rửa,...)?

Khối lượng hoặc phần trăm sản phẩm bị khách hàng từ chối?



Nguồn lực chính

Những nguồn lực chính nào cần thiết để phát triển và duy trì mục tiêu giá trị?

Nguồn nhân lực (năng lực, chuyên môn, bí quyết sản xuất, nhân sự)

Nguồn lực vật chất (cơ sở hạ tầng, máy móc, công nghệ)

Tài nguyên thiên nhiên (nguyên liệu, nước, năng lượng mặt trời)

Nguồn lực tài chính (dòng tiền, tín dụng, tiết kiệm, bảo hiểm)

Nguồn lực xã hội (các mối quan hệ và mạng lưới, cộng đồng, tài sản văn hóa)

Sở hữu trí tuệ (nhãn hiệu, bằng sáng chế, giấy chứng nhận, các quy tắc và tiêu chuẩn)



Kênh phân phối

Phương tiện nào được sử dụng để phân phối sản phẩm tới khách hàng?

Câu hỏi thêm

Ai chịu chi phí vận chuyển?

Vận chuyển mất bao lâu?

Có những kiểu phân phối nào (lấy từ trang trại, giao hàng cho khách hàng,...)?

Sản phẩm được bảo quản như thế nào?



Mối quan hệ khách hàng

Bạn giao tiếp với khách hàng thường xuyên như thế nào?

Phương pháp giao tiếp nào được sử dụng cho mỗi khách hàng?

Câu hỏi thêm

Thông tin gì được truyền đạt đến khách hàng?

Mối quan hệ khách hàng của bạn tốt, xấu hay bình thường?

Tại sao?



Cơ cấu chi phí

Chi phí nào là quan trọng nhất gắn liền với mô hình kinh doanh (ví dụ: nhân viên, thuê mướn, dịch vụ công cộng, bảo trì, cung cấp, nguyên liệu, chứng nhận, chi phí liên quan tới tín dụng,...)?

Câu hỏi thêm

Chi phí nào cố định? Chi phí nào biến động?

Bao nhiêu phần trăm chi phí của bạn được trả bởi bên thứ ba (ví dụ: các công ty, các dự án, các khoản trợ cấp,...)?



Dòng doanh thu

Thu nhập từ bán sản phẩm:

Tổng giá trị bán cho mỗi khách hàng là bao nhiêu (ví dụ: hàng tháng, hàng năm)?

Tổng giá trị bán mỗi loại sản phẩm là bao nhiêu?

Lợi nhuận trên mỗi khách hàng là bao nhiêu?

Phương pháp thanh toán mỗi khách hàng sử dụng là gì?

Mỗi khách hàng thường bao lâu thì thanh toán?

Nguồn thu khác:

Thu nhập nào ngoài thu nhập từ bán sản phẩm mà bạn có?

Công cụ chính 3 Nguyên tắc Mô hình Kinh doanh Mới

Mục đích

- Đánh giá mức độ tham gia của người sản xuất quy mô nhỏ vào mối quan hệ kinh doanh với người mua chính thức.
- Xác định hành động cụ thể nhằm cải thiện sự tham gia của người nông dân sản xuất quy mô nhỏ.

Câu hỏi chính

- Mô hình kinh doanh của bạn mang tính tổng quát như thế nào?
- Những phương pháp nào hiện có để tăng sự tham gia cho nông dân sản xuất quy mô nhỏ?
- Trong mô hình kinh doanh, bạn nên tập trung nỗ lực đổi mới ở đâu?

Những nguyên tắc này không nên sử dụng như một danh mục kiểm tra mà nên được sử dụng như tài liệu hướng dẫn để đánh giá và cải thiện mô hình kinh doanh.

Mô hình Kinh doanh Mới có mục đích nhân đôi đó là: để giúp cả người mua và người bán đánh giá mối quan hệ kinh doanh hiện tại của họ bằng cách sử dụng các tiêu chí của sự bao hàm.

Tổng quan về nguyên tắc NBM và các câu hỏi chính



1 Hợp tác toàn chuỗi

Quá trình giải quyết vấn đề, trong cả khía cạnh thương mại và xã hội của Mô hình Kinh doanh Mới, đều yêu cầu tất cả, hoặc hầu hết, các tác nhân trong chuỗi cần thiết lập các mục tiêu để chia sẻ và hợp tác.

Việc phát triển một quan sát có tính hệ thống toàn chuỗi sẽ đánh giá được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các tác nhân. Để đạt được và thực hiện các thỏa thuận, cần xác định một hoặc nhiều “người dẫn đầu” quá trình đổi mới dọc theo chuỗi giá trị.

Câu hỏi chính

- Các tác nhân có chia sẻ các mục tiêu giống nhau không?
- Các tác nhân có trao đổi thông tin thường xuyên không?
- Có hình thức nào thúc đẩy hợp tác hay cùng giải quyết vấn đề không?
- Có một hoặc nhiều “người dẫn đầu” hướng dẫn quá trình đổi mới không?
- Tất cả các tác nhân có hiểu và công nhận sự phụ thuộc lẫn nhau trong mối quan hệ kinh doanh không?



2 Liên kết thị trường hiệu quả

Nông dân và các tổ chức của họ cần được liên kết với một thị trường ổn định không chỉ giúp họ tiếp cận với dịch vụ quan trọng mà còn chỉ dẫn rõ ràng về tiêu chuẩn chất lượng, khối lượng và giá cả (Nguyên tắc 4). Những mối liên kết này sẽ góp phần cải thiện sinh kế cho người sản xuất.

Đối với người mua, mối liên kết phải đảm bảo nguồn cung vững chắc về sản phẩm chất lượng và an toàn với giá cả cạnh tranh.

Trong thực tế, để đạt được mục tiêu của cả người sản xuất và khách hàng đòi hỏi phải tạo ra và cung cấp giá trị xã hội và thương mại dọc theo chiều dài của toàn chuỗi.

Câu hỏi chính

- Các mối quan hệ kinh doanh có ổn định không?
- Các mối quan hệ kinh doanh có sinh lợi không?
- Các tác nhân có tận dụng cơ hội thị trường không?
- Các tác nhân có phản ứng kịp với nhu cầu thay đổi của khách hàng không?



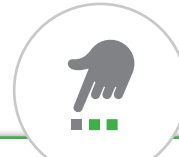
3 Quản lý công bằng và minh bạch

Quản lý công bằng và minh bạch liên quan tới việc thành lập và thực hiện các tiêu chuẩn chất lượng rõ ràng và nhất quán, các cam kết rõ ràng để mua và bán số lượng sản phẩm nhất định vào các thời điểm nhất định và quy trình quản lý rủi ro hợp lý.

Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các tác nhân là một tiêu chí quan trọng. Chia sẻ rủi ro thương mại và bảo hiểm rủi ro được coi là yếu tố tạo nên các mối quan hệ thành công.

Câu hỏi chính

- Khối lượng và giá cả mua/bán được truyền đạt rõ ràng không?
- Các tiêu chuẩn chất lượng có rõ ràng và nhất quán trong chuỗi không?
- Các rủi ro có được hiểu và chia sẻ một cách cân đối trong chuỗi không?
- Các mối quan hệ kinh doanh dựa trên hợp đồng chính thức hay thỏa thuận không chính thức?



4 Tiếp cận bình đẳng các dịch vụ

Một trong những thách thức đặc biệt mà người sản xuất quy mô nhỏ phải đối mặt đó là khả năng tiếp cận các dịch vụ như tài chính, thông tin thị trường, và kỹ thuật nông nghiệp tốt nhằm nâng cao chất lượng, năng suất, an toàn thực phẩm và đảm bảo môi trường.

Những giải pháp thành công cho phép người sản xuất quy mô nhỏ tiếp cận với tín dụng, kiến thức, công nghệ và khuyến khích họ đầu tư vào hoạt động sản xuất của riêng họ dựa trên nhu cầu của thị trường.

Câu hỏi chính

- Người sản xuất có tiếp cận được các dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật do người mua hoặc tác nhân gián tiếp cung cấp không?
- Người sản xuất có tiếp cận kịp thời các thông tin thị trường được cung cấp bởi người mua hoặc tác nhân gián tiếp không?
- Người sản xuất có tiếp cận được các dịch vụ tài chính do người mua hoặc tác nhân gián tiếp cung cấp không?



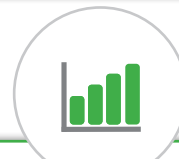
5 Đổi mới toàn diện

Mô hình Kinh doanh Mới thúc đẩy sự đổi mới sản phẩm, dịch vụ và quy trình được củng cố bởi nhiều tác nhân trong chuỗi.

Những đổi mới nên được phát triển cùng với các nông dân sản xuất quy mô nhỏ. Đổi mới toàn diện cung cấp các phương tiện để duy trì tính cạnh tranh trong các thị trường năng động, nâng cao giá trị thương mại của hàng hóa và dịch vụ, và chia sẻ thành tựu đổi mới giữa các đối tác nhằm xây dựng tính bền vững trong kinh doanh.

Câu hỏi chính

- Quá trình đổi mới có được thực hiện một cách hợp tác không?
- Ai tham gia và tại sao?
- Nếu sự đổi mới khá rõ rệt thì ai hưởng lợi kết quả?
- Có các cơ chế chia sẻ lợi nhuận tại chỗ không?
- Người sản xuất quy mô nhỏ có được khuyến khích tham gia vào quá trình đổi mới không?



6 Đo lường kết quả

Một chân lý kinh doanh nói rằng bạn không thể quản lý những gì bạn không đo lường. Nguyên tắc thứ 6 là kết hợp các chỉ số đã điều chỉnh và kế hoạch giám sát để đánh giá độ bền của mối quan hệ kinh doanh, áp dụng cho cả loại hình kinh doanh vì lợi nhuận cũng như là phương tiện hiệu quả cho phát triển cộng đồng.

Giám sát thường xuyên các mối quan hệ kinh doanh sẽ góp phần giảm rủi ro khi những vấn đề nhỏ có thể phá hủy hoạt động kinh doanh.

Câu hỏi chính

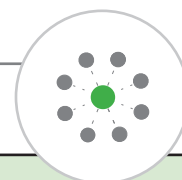
- Các chỉ số để đo lường sự thành công của mối quan hệ kinh doanh đã được thiết lập chưa?
- Kết quả của mối quan hệ kinh doanh có được đo lường thường xuyên không?
- Có các vòng phản hồi để đảm bảo quản lý chuỗi và đưa ra quyết định hiệu quả không?

▶ Bảng chấm điểm cho người bán



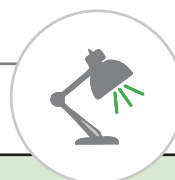
Nguyên tắc 1 Hợp tác toàn chuỗi		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi thường xuyên trao đổi thông tin một cách chính thức với khách hàng của chúng tôi.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
2	Chúng tôi thường xuyên trao đổi thông tin một cách không chính thức với khách hàng của chúng tôi.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi nhận thức được tác động đối với khách hàng của chúng tôi khi ra quyết định.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
4	Mục đích thương mại của chúng tôi phù hợp với mục đích thương mại của khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
5	Mục đích xã hội của chúng tôi phù hợp với mục đích xã hội của khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
6	Mục đích môi trường của chúng tôi phù hợp với mục đích môi trường của khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi hợp tác với khách hàng để cùng giải quyết vấn đề.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi có thể phản ứng nhanh chóng với các vấn đề có thể xảy ra để cùng giải quyết với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi nhận ra và đánh giá cao sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng tôi và khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
10	Hoạt động và vai trò của chúng tôi bổ sung cho hoạt động và vai trò của khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
11	Có ưu đãi (tài chính và phi tài chính) để tăng cường sự hợp tác với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
12	Người dẫn đầu được xác định để hướng dẫn quá trình hợp tác với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
13	Chúng tôi sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) để tăng cường sự hợp tác với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm / (13 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

Bảng chấm điểm cho người bán



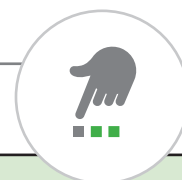
Nguyên tắc 2 Liên kết thị trường hiệu quả		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Sản phẩm của chúng tôi được cung cấp ổn định cho khách hàng.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
2	Mối quan hệ kinh doanh của chúng tôi với khách hàng đem lại lợi nhuận.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
3	Khách hàng của chúng tôi cung cấp giá trị xã hội.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
4	Khách hàng của chúng tôi giúp chúng tôi bảo tồn tài nguyên môi trường.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi tạo ra nguồn thu nhập ổn định từ việc bán sản phẩm cho khách hàng.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
6	Chúng tôi có khả năng xác định cơ hội và xu hướng thị trường.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi thường xuyên xem xét với khách hàng về vị trí của mình trên thị trường liên quan đến các cơ hội tiềm năng.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi phản ứng nhanh với những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
9	Khách hàng của chúng tôi quen thuộc với hệ thống sản xuất của chúng tôi.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
<p>Tổng điểm =</p> <hr/> <p>Điểm trung bình = <i>Tổng số điểm / (9 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =</i></p>					

Bảng chấm điểm cho người bán



Nguyên tắc 3 Quản lý công bằng và minh bạch		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi biết các tiêu chuẩn chất lượng theo yêu cầu của khách hàng.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
2	Các tiêu chuẩn chất lượng chúng tôi đáp ứng cho khách hàng là nhất quán.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi hiểu cách khách hàng xác định giá cho các sản phẩm của chúng tôi.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
4	Chúng tôi biết và hiểu rõ các điều khoản và điều kiện kinh doanh của khách hàng.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi có hợp đồng chính thức với người mua. (Nếu bạn trả lời "Có", tiến tới #6, nhưng bỏ qua #7 và #8; nếu bạn trả lời "Không", bỏ qua #6 và tiến tới #7 và #8).	Có <input type="radio"/> Không <input type="radio"/>			
6	Chúng tôi tuân thủ hợp đồng chính thức chúng tôi ký với người mua.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi tuân thủ các thỏa thuận không chính thức mà chúng tôi có với người mua.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi chia sẻ rủi ro sản xuất một cách công bằng với người mua.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi chia sẻ rủi ro thị trường một cách công bằng với người mua.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
10	Các sản phẩm chúng tôi bán cho khách hàng có thể truy xuất nguồn gốc.	⑤④③②①⑦		<input type="radio"/>	
<p style="text-align: center;">Tổng điểm =</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Điểm trung bình = <i>Tổng số điểm / (9 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =</i></p>					

Bảng chấm điểm cho người bán



Nguyên tắc 4 Tiếp cận bình đẳng các dịch vụ		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật thích hợp cho quá trình sản xuất.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
2	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận công nghệ sản xuất phù hợp.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
3	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận công nghệ sau thu hoạch phù hợp.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
4	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận một cách đầy đủ các dịch vụ vận chuyển.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
5	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và sau thu hoạch.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
6	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận dịch vụ tài chính phù hợp. (Nếu bạn chọn số điểm lớn hơn '0', tiến tới #7, nếu bạn chọn điểm '0', cho #7 chọn 'N/A' và tiến tới #8)	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
7	Các dịch vụ tài chính được cung cấp phù hợp với khả năng chi trả.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
8	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận thông tin thị trường cập nhật hàng ngày.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
9	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận các dịch vụ đào tạo phù hợp.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
10	Các dịch vụ được cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) bởi khách hàng đáp ứng được nhu cầu của chúng tôi.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
11	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận bảo hiểm rủi ro sản xuất phù hợp.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
12	Người mua giúp chúng tôi (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận bảo hiểm rủi ro thị trường phù hợp.	⑤ ④ ③ ② ① ⑥		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm/(12 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

Bảng chấm điểm cho người bán



Nguyên tắc 5 Đổi mới toàn diện		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi phát triển đổi mới cùng với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
2	Sự đổi mới là một hoạt động đang diễn ra trong mối quan hệ của chúng tôi với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
3	Khách hàng quan tâm tới quan điểm và nhu cầu của chúng tôi khi phát triển các đổi mới.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
4	Những đổi mới chúng tôi phát triển đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi chia sẻ lợi nhuận (hữu hình hay vô hình) từ những đổi mới.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
6	Các đổi mới cho phép chúng tôi tạo ra giá trị khác biệt cho sản phẩm.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
7	Sự khích lệ tạo nên một phần động lực tham gia vào quá trình đổi mới.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình = <i>Tổng số điểm / (7 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =</i>					

Bảng chấm điểm cho người bán



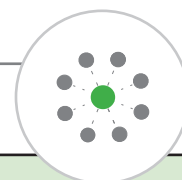
Nguyên tắc 6 Đo lường kết quả		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi biết và hiểu rõ chỉ số xác định sự thành công của mối quan hệ kinh doanh giữa chúng tôi với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
2	Chúng tôi đã thiết lập cơ chế (chính thức hoặc không chính thức) cho phép chúng tôi đo lường sự thành công của mối quan hệ giữa chúng tôi với khách hàng. (Nếu bạn chọn số điểm lớn hơn '0', tiến tới #3, nếu bạn chọn điểm '0', chọn 'N/A' cho tất cả các tiêu chí sau đây).	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
3	Quá trình đánh giá hoặc phản hồi diễn ra thường xuyên và nhất quán.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
4	Quá trình đánh giá đơn giản và tiết kiệm.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
5	Kết quả từ quá trình đánh giá và/hoặc phản hồi là cơ sở đưa ra quyết định.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
6	Kết quả đo lường nhanh chóng dẫn đến hành động.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi hiểu rõ mục đích đo lường thông tin.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
8	Quy trình đánh giá và phản hồi được thiết kế và thử nghiệm cùng với khách hàng của chúng tôi.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi đóng vai trò tích cực trong việc quyết định thông tin nào được thu thập.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
10	Chúng tôi trao đổi thông tin được tạo ra với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
11	Chúng tôi thảo luận về thông tin được tạo ra với khách hàng.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm / (11 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

▶ Bảng chấm điểm cho người mua



Nguyên tắc 1 Hợp tác toàn chuỗi		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi thường xuyên trao đổi thông tin một cách chính thức với người cung cấp của chúng tôi.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
2	Chúng tôi thường xuyên trao đổi thông tin một cách không chính thức với người cung cấp của chúng tôi.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi nhận thức được tác động đối với người cung cấp của chúng tôi khi ra quyết định.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
4	Mục đích thương mại của chúng tôi phù hợp với mục đích thương mại của người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
5	Mục đích xã hội của chúng tôi phù hợp với mục đích xã hội của người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
6	Mục đích môi trường của chúng tôi phù hợp với mục đích môi trường của người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi hợp tác với người cung cấp để cùng giải quyết vấn đề.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi có thể phản ứng nhanh chóng với các vấn đề có thể xảy ra để cùng giải quyết với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi nhận ra và đánh giá cao sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng tôi và người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
10	Hoạt động và vai trò của chúng tôi bổ sung cho hoạt động và vai trò của người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
11	Có ưu đãi (tài chính và phi tài chính) để tăng cường sự hợp tác với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
12	Người dẫn đầu được xác định để hướng dẫn quá trình hợp tác với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
13	Chúng tôi sử dụng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) để tăng cường sự hợp tác với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
<i>Tổng số điểm / (13 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =</i>					

Bảng chấm điểm cho người mua



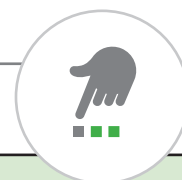
Nguyên tắc 2 Liên kết thị trường hiệu quả		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Sản phẩm được cung cấp ổn định bởi người cung cấp của chúng tôi.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
2	Mối quan hệ kinh doanh của chúng tôi với người cung cấp đem lại lợi nhuận.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi cung cấp giá trị xã hội cho người cung cấp.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
4	Chúng tôi giúp người cung cấp bảo tồn tài nguyên môi trường.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
5	Người cung cấp tạo ra nguồn thu nhập ổn định từ việc chúng tôi mua sản phẩm.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
6	Chúng tôi thúc đẩy sự sáng tạo của người cung cấp về hình thức kinh doanh mới.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi thường xuyên xem xét với người cung cấp về vị trí của họ trên thị trường liên quan đến các cơ hội tiềm năng.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi phản ứng nhanh với những thay đổi trong nhu cầu của người cung cấp.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi quen thuộc với hệ thống sản xuất của người cung cấp.	⑤④③②①①①①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm/(9 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A)=					

Bảng chấm điểm cho người mua



Nguyên tắc 3 Quản lý công bằng và minh bạch		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi chia sẻ các tiêu chuẩn chất lượng với người cung cấp một cách rõ ràng.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
2	Các tiêu chuẩn chất lượng chúng tôi yêu cầu từ người cung cấp là nhất quán.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi giúp người cung cấp hiểu cách chúng tôi xác định giá cho các sản phẩm của họ.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
4	Chúng tôi chia sẻ các điều khoản và điều kiện kinh doanh với người cung cấp một cách rõ ràng.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi có hợp đồng chính thức với người cung cấp. (Nếu bạn trả lời "Có", tiến tới #6, nhưng bỏ qua #7 và #8; nếu bạn trả lời "Không", bỏ qua #6 và tiến tới #7 và #8).	Có <input type="radio"/> Không <input type="radio"/>			
6	Chúng tôi tuân thủ hợp đồng chính thức chúng tôi ký với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi tuân thủ các thỏa thuận không chính thức mà chúng tôi có với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi chia sẻ rủi ro sản xuất một cách công bằng với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi chia sẻ rủi ro thị trường một cách công bằng với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
10	Chúng tôi giúp người cung cấp đảm bảo rằng sản phẩm của họ có thể truy xuất nguồn gốc.	⑤④③②①①①①①①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình = Tổng số điểm / (9 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

Bảng chấm điểm cho người mua



Nguyên tắc 4 Tiếp cận bình đẳng các dịch vụ		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận sự hỗ trợ kỹ thuật thích hợp cho quá trình sản xuất.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
2	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận công nghệ sản xuất phù hợp.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận công nghệ sau thu hoạch phù hợp.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
4	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận một cách đầy đủ các dịch vụ vận chuyển.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình sản xuất và sau thu hoạch.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
6	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận dịch vụ tài chính phù hợp. (Nếu bạn chọn số điểm lớn hơn '0', tiến tới #7, nếu bạn chọn điểm '0', cho #7 chọn 'N/A' và tiến tới #8)	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
7	Các dịch vụ tài chính chúng tôi đáp ứng trực tiếp cho người cung cấp phù hợp với khả năng chi trả.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
8	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận thông tin thị trường cập nhật hàng ngày.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận các dịch vụ đào tạo phù hợp.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
10	Chúng tôi có thể đáp ứng nhu cầu của người cung cấp thông qua dịch vụ chúng tôi mang lại (trực tiếp hoặc gián tiếp).	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
11	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận bảo hiểm rủi ro sản xuất phù hợp.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
12	Chúng tôi giúp người cung cấp (trực tiếp hoặc gián tiếp) tiếp cận bảo hiểm rủi ro thị trường phù hợp.	5 4 3 2 1 0		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm/(12 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A)=					

Bảng chấm điểm cho người mua



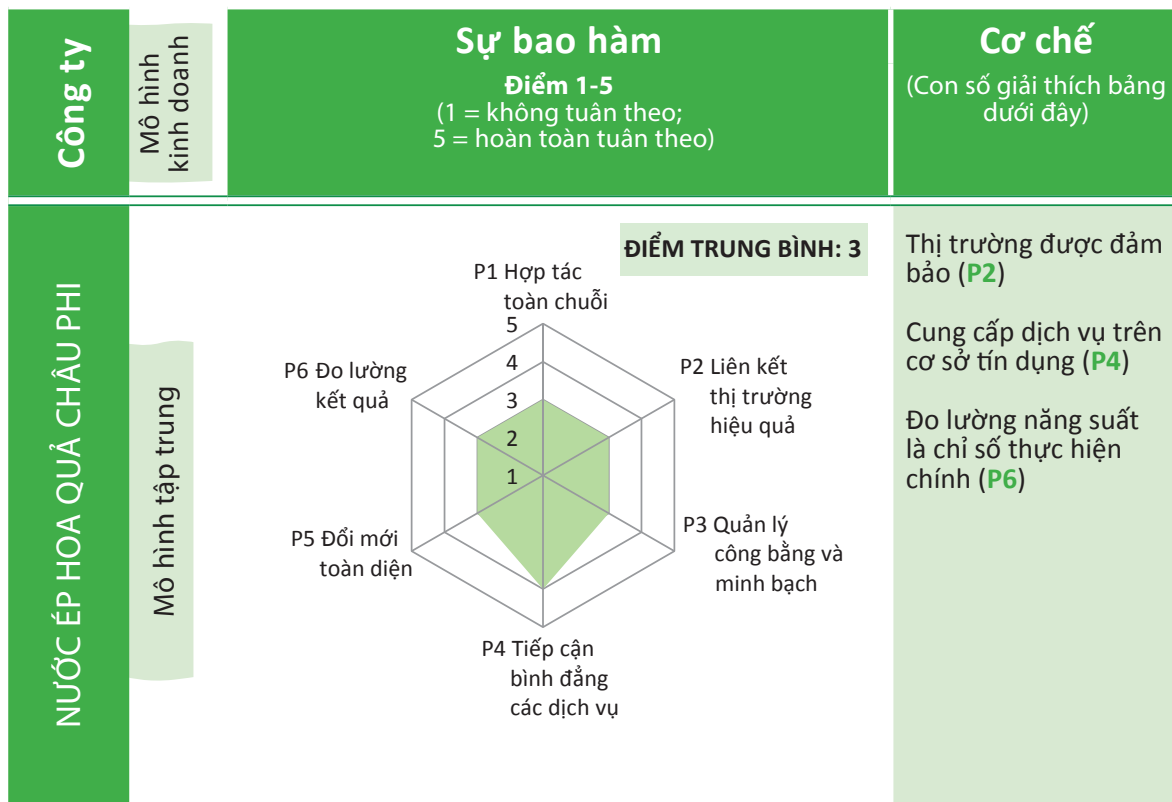
Nguyên tắc 5 Đổi mới toàn diện		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi phát triển đổi mới cùng với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
2	Sự đổi mới là một hoạt động đang diễn ra trong mối quan hệ của chúng tôi với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
3	Chúng tôi quan tâm tới quan điểm và nhu cầu của người cung cấp khi phát triển các đổi mới.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
4	Chúng tôi giúp người cung cấp phát triển đổi mới đáp ứng trực tiếp nhu cầu của chúng tôi.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
5	Chúng tôi chia sẻ lợi nhuận (hữu hình hay vô hình) từ những đổi mới với người cung cấp.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
6	Các đổi mới chúng tôi thúc đẩy với người cung cấp cho phép chúng tôi tạo ra giá trị khác biệt cho sản phẩm.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi đưa ra sự khích lệ để thúc đẩy sự tham gia của người cung cấp vào quá trình đổi mới.	⑤④③②①①①①①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm / (7 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

Bảng chấm điểm cho người mua



Nguyên tắc 6 Đo lường kết quả		Hoàn toàn đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	N/A	Tại sao?
1	Chúng tôi biết và hiểu rõ chỉ số xác định sự thành công của mối quan hệ kinh doanh giữa chúng tôi với người cung cấp.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
2	Chúng tôi đã thiết lập cơ chế (chính thức hoặc không chính thức) cho phép chúng tôi đo lường sự thành công của mối quan hệ giữa chúng tôi với người cung cấp. (Nếu bạn chọn số điểm lớn hơn '0', tiến tới #3, nếu bạn chọn điểm '0', chọn 'N/A' cho tất cả các tiêu chí sau đây).	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
3	Quá trình đánh giá hoặc phản hồi diễn ra thường xuyên và nhất quán.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
4	Quá trình đánh giá đơn giản và tiết kiệm.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
5	Kết quả từ quá trình đánh giá và/hoặc phản hồi là cơ sở đưa ra quyết định.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
6	Kết quả đo lường nhanh chóng dẫn đến hành động.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
7	Chúng tôi đảm bảo rằng người cung cấp hiểu rõ mục đích của quy trình đánh giá và/hoặc phản hồi.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
8	Quy trình đánh giá và phản hồi được thiết kế và thử nghiệm cùng với người cung cấp của chúng tôi.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
9	Chúng tôi cho phép người cung cấp đóng vai trò tích cực trong việc quyết định thông tin nào được thu thập.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
10	Chúng tôi trao đổi thông tin được tạo ra với người cung cấp.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
11	Chúng tôi thảo luận về thông tin được tạo ra với người cung cấp.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ① ①		<input type="radio"/>	
Tổng điểm =					
Điểm trung bình =					
Tổng số điểm / (11 - Số lượng tiêu chí được đánh dấu N/A) =					

► Biểu thị điểm số



Công cụ chính 4 Chu kỳ cải tiến

▶ Mục đích

- Thiết kế, thử nghiệm và liên tục đánh giá các mô hình kinh doanh để cải tiến.

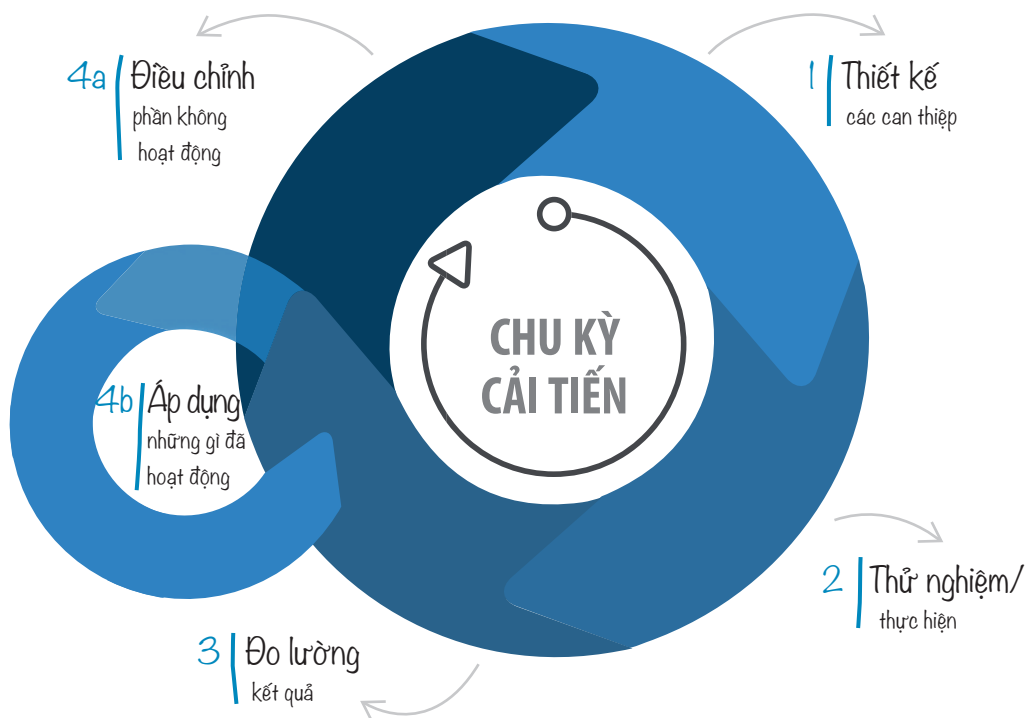
▶ Câu hỏi chính

- Đây là mô hình kinh doanh của chúng ta hôm nay?
- Chúng ta muốn mô hình kinh doanh trong tương lai ở đâu?
- Cái gì cần phải thay đổi?
- Mô hình kinh doanh phát triển như thế nào và chúng ta đo lường nó như thế nào?
- Cái gì đã hoạt động tốt, cái gì không tốt và chúng ta cải tiến như thế nào?

▶ Chu kỳ cải tiến là gì?

Chu kỳ cải tiến là quá trình học tập bằng hành động. Mục đích của chu kỳ cải tiến là giải quyết những vấn đề cản trở sự tiến bộ, bao gồm các giai đoạn sau:

Kế hoạch – Thử nghiệm (làm) – Kiểm tra (đo lường kết quả) – Thích ứng hoặc Áp dụng



Trung tâm Nông nghiệp Nhiệt đới Quốc tế
International Center for Tropical Agriculture
Since 1967 / Science to cultivate change

Để biết thêm thông tin, liên hệ:

Pham Thi Mai Huong

p.huong@cgiar.org

▪

Brice Even

b.even@cgiar.org

▪

Mark Lundy

mlundy@cgiar.org

▪

Monika Sopov

monika.sopov@wur.nl