

Các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản dựa vào cộng đồng: Phân tích và Phát triển Thị trường

SỔ TAY HƯỚNG DẪN



Để biết thêm thông tin, vui lòng liên hệ:
Bà Sophie Grouwels
Cán bộ lâm nghiệp
Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp Liên Hợp Quốc (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy
Email: Sophie.Grouwels@fao.org
Website: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/en/>



Các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản dựa vào cộng đồng: Phân tích và Phát triển Thị trường

SỔ TAY HƯỚNG DẪN



Isabelle Lecup,
Tư vấn và Chuyên gia của FAO
về các cơ sở kinh doanh nhỏ dựa vào tài nguyên thiên nhiên

TỔ CHỨC LƯƠNG THỰC VÀ NÔNG NGHIỆP LIÊN HIỆP QUỐC
ROME, 2011

Các thông tin miêu tả và trình bày trong tài liệu này không phải là ý kiến của Tổ chức Nông Lương LHQ về tình trạng pháp lý hoặc phát triển của bất kỳ quốc gia, lãnh thổ, thành phố nào, hoặc về khu vực hay các chính quyền, về việc phân định ranh giới, biên giới. Việc nêu tên các công ty hoặc các sản phẩm cụ thể của các nhà sản xuất, cho dù các sản phẩm đã được cấp bằng sáng chế hay chưa, không đồng nghĩa với việc các công ty hay sản phẩm này đã được FAO phê chuẩn hoặc đề nghị ưu tiên hơn những sản phẩm khác có cùng đặc tính nhưng không được đề cập trong tài liệu này.

Các quan điểm thể hiện trong sách hướng dẫn này là của các tác giả và do đó không phản ánh các quan điểm của FAO.

Tất cả các thông tin trong quyển sách này thuộc bản quyền của FAO. FAO khuyến khích việc nhân bản và phổ biến các tài liệu trong quyển sách hướng dẫn này. Các yêu cầu đối với việc sử dụng tài liệu này với mục đích phi thương mại sẽ được cho phép miễn phí. Việc sao chép để bán lại hoặc với mục đích thương mại khác, kể cả mục đích giáo dục phải trả phí. Việc xin phép sao chép hoặc phổ biến các tài liệu thuộc bản quyền của FAO, và tất cả các truy vấn liên quan đến quyền và giấy phép vui lòng email tới copyright@fao.org hoặc gửi về Trưởng Phòng Chính sách xuất bản và Hỗ trợ, Văn phòng Trao đổi Kiến thức, Nghiên cứu và Mở rộng, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italy.

Lời tựa

Thông qua chương trình phát triển cơ sở kinh doanh dựa vào cộng đồng (CBED), Cục Lâm nghiệp FAO hỗ trợ phát triển năng lực thành lập các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản quy mô nhỏ. Các cơ sở kinh doanh ở nông thôn như vậy mang lại cho cộng đồng địa phương nhiều cơ hội tốt hơn để được hưởng lợi từ tài nguyên rừng, đồng thời tạo ra những động lực lớn hơn để quản lý và bảo vệ bền vững các nguồn tài nguyên đó. Chương trình này nhằm hỗ trợ phát triển năng lực kinh doanh thông qua đào tạo sử dụng phương pháp Phân tích và Phát triển Thị trường (MA&D).

Phương pháp MA&D đặc biệt phù hợp với các cơ sở kinh doanh dựa trên các sản phẩm tài nguyên thiên nhiên cần được bảo vệ hoặc bảo tồn vì nó gắn kết các hoạt động quản lý và bảo tồn tài nguyên thiên nhiên có sự tham gia với các cơ hội tạo thu nhập. Ngoài tính bền vững về môi trường, phương pháp này cũng xét đến khía cạnh xã hội, công nghệ, pháp lý và thương mại, qua đó tạo nền tảng kiến thức rộng lớn cho những người kinh doanh tìm hiểu được các hệ thống thị trường liên quan và tránh được thất bại trong kinh doanh. Vì phương pháp tiếp cận này khuyến khích lập kế hoạch và xây dựng các chiến lược kinh doanh, nên phương pháp này cũng giúp các cộng đồng địa phương có sự chuẩn bị sẵn về đầu tư, do đó họ có thể dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn và đầu tư từ bên ngoài như các khoản liên quan đến Tài chính Cacbon.

Kể từ khi xuất bản bộ sách MA&D ban đầu vào năm 2000, phương pháp MA&D đã được các nhà quản lý chương trình và dự án, giảng viên và thúc đẩy viên sử dụng ở nhiều quốc gia và trong các bối cảnh khác nhau. Các bài học và kinh nghiệm từ những ứng dụng này đã được tập hợp và phân tích cẩn thận và được giới thiệu trong lần tái bản này. Qua quan sát cho thấy một trong những tác động quan trọng nhất của chương trình nâng cao năng lực MA&D là các cộng đồng đã có được sự hiểu biết về quyền sở hữu và bảo vệ tài nguyên rừng của họ. Bất cứ khi nào các cơ quan quản lý nhà nước về lâm nghiệp còn là một phần của sự nâng cao năng lực MA&D, thì vai trò của các cơ quan này đối với cộng đồng cũng sẽ thay đổi. Các cơ quan này chuyển đổi từ vai trò bảo vệ phòng chống lạm dụng và khai thác quá mức tài nguyên rừng, sang vai trò mang tính hỗ trợ kỹ thuật hơn, tư vấn và hướng dẫn về các hoạt động quản lý rừng dựa vào cộng đồng góp phần tăng thu nhập người dân nông thôn.

Các cơ quan quản lý nhà nước về lâm nghiệp và phòng tài nguyên thiên nhiên ở các nước đang phát triển càng ngày càng nhận thức rõ rằng quản lý tài nguyên thiên nhiên dựa vào cộng đồng có gắn kết với phát triển cơ sở kinh doanh dựa vào cộng đồng là một lựa chọn đáng tin cậy để quản lý rừng bền vững và giảm nghèo. Xu hướng này đã được các cơ quan phát triển và các nước chú ý đến khi chuẩn bị cho Hội nghị Thượng đỉnh Trái đất Rio + 20 (2012) về việc tìm kiếm các phương pháp tiếp cận kết hợp phát triển sinh kế với bảo tồn môi trường để đạt được tính bền vững lâu dài. Chúng tôi tin rằng các lợi ích và tính ứng dụng rộng rãi của phương pháp tiếp cận MA&D sẽ đóng góp vào các mục tiêu lâu dài này vì phương pháp này là phương pháp tiếp cận cụ thể để đánh giá các cơ hội phát triển kinh doanh nhằm cân bằng các nhu cầu bền vững về xã hội, kinh tế và tài nguyên thiên nhiên.

Eva Muller

Cán bộ chủ chốt, Kinh tế Lâm nghiệp, Phòng Chính sách và Sản phẩm



Lời cảm ơn

Quá trình chỉnh sửa sách hướng dẫn tập huấn phương pháp MA&D đòi hỏi sự đóng góp ý kiến từ rất nhiều người. Quá trình này, bắt đầu vào đầu năm 2010, diễn ra rất nhiều các cuộc tư vấn, viết lại và kiểm tra lại.

Sự phối hợp chung của quá trình chỉnh sửa Sách Hướng dẫn MA&D và sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa thuộc trách nhiệm của Sophie Grouwels, Cán bộ Lâm nghiệp, và điều phối viên của Chương trình Phát triển Cơ sở kinh doanh dựa vào Cộng đồng (CBED) tại FAO. Samoa Perucca chịu trách nhiệm chính trong việc điều phối việc kiểm tra lại nội dung của các tài liệu MA&D; Laura Schweitzer Meins và Kata Wagner giữ vai trò chủ chốt trong việc kiểm tra rà soát lại nội dung và phối hợp việc biên tập, bố trí và bản dịch của gói MA&D sửa đổi.

Isabelle Lecup, chuyên gia MA&D, giảng viên cao cấp và là tác giả chính của tài liệu tập huấn MA&D đã được xuất bản lần trước giữ vai trò chủ đạo trong việc kiểm tra chỉnh sửa nội dung. Nhóm tác giả đặc biệt ghi nhận vai trò của bà trong việc thu thập các ý kiến đóng góp tại hiện trường và đảm bảo những quan điểm có giá trị được đưa vào tài liệu MA&D được chỉnh sửa. Cảm ơn Florence Beraud, Chuyên gia về Học tập Độc lập, vì đã điều chỉnh nội dung lần xuất bản này cho phù hợp hơn với nhu cầu của người dùng và làm cho tài liệu trở nên thân thiện hơn.

Đặc biệt ghi nhận các học viên và giảng viên đã ứng dụng phương pháp tiếp cận MA&D và tham gia vào hội thảo quốc tế ở Turin, Italy để đưa ra các ý kiến đóng góp cho việc sửa đổi sách hướng dẫn MA&D. Các chia sẻ kinh nghiệm trong nước và khu vực trong việc áp dụng mang lại nhiều nhiều ý kiến thiết yếu cho việc cải thiện tài liệu. Đó là các cá nhân sau: Jeanne Marie Abanda (DRC), Kanimang Camara (Gambia), Ludovic Conditamdé (Burkina Faso), Jose Andres Diaz Merchan (Colombia), Clifford Mkanthama (Malawi), Souvanhpheng Phommasane (Lào), Damas Poda (Burkina Faso) và Alexis Seibou Bouba (Cameroun).

Nhóm DELTA của Trung tâm Đào tạo Quốc tế của Tổ chức ILO, đặc biệt là Tom Wambeke, đã có sự hỗ trợ quan trọng cho việc chuẩn bị và tổ chức hội thảo sửa đổi của FAO và đã đóng góp rất nhiều vào thúc đẩy hội thảo này. Cảm ơn các thành viên của ban đọc, bao gồm các thành viên tham dự hội thảo, cũng như: Maria Teresa Becerra, Julius Chupezi, Martin Gasser, Martin Greijmans, Sophie Grouwels, Toni Hill, Jacques Lecup, Thibault Ledecq, Ken Nicholson, Samoa Perucca và Marcel Useni.

Rất cảm ơn các nhân viên của FAO đã chia sẻ ý kiến và nhận xét về nhiều bản thảo của quyển sách hướng dẫn này và tạo điều kiện thúc đẩy việc hoàn thiện và xuất bản tài liệu này. Đó là: Sally Berman, Sophie Grouwels, Gabriele Marcelli, Rao Matta, Jeremie Mbairamadji, Samoa Perucca, Pilar Santacoloma, Laura Schweitzer Meins và Kata Wagner. Chân thành gửi lời cảm ơn đến Ruth Raymond vì đã biên tập cuốn sách này và Claudia Tonini thiết kế bố cục và trình bày của quyển sách.

Cuối cùng, đặc biệt cảm ơn Chương trình Lâm nghiệp Quốc gia vì đã hỗ trợ tài chính cho quá trình rà soát kỹ lưỡng, và Phòng Kinh tế, Chính sách và Lâm sản của FAO đã hỗ trợ liên tục cho chương trình CBED.



Mục lục

Các từ viết tắt.....	v
Các ký hiệu dùng trong sách cẩm nang hướng dẫn.....	vi
Các phần chính của sách cẩm nang hướng dẫn....	1
Hướng dẫn.....	3
PHẦN A.....	7
Phân tích và phát triển thị trường là gì?.....	9
A1. Tổng quan về phương pháp MA&D.....	9
A2. Các đặc điểm và nguyên tắc của phương pháp MA&D.....	15
PHẦN B.....	21
B1. Các điều kiện tối thiểu cần có trước khi khởi động hỗ trợ phát triển kinh doanh.....	21
Đánh giá mức độ hỗ trợ từ các cơ quan quản lý nhà nước về hành chính và chính trị quốc gia.....	21
Đánh giá mức độ hỗ trợ từ các tổ chức chính trị ở địa phương và cơ quan hành chính cấp huyện và tỉnh.....	21
Tạo nên sự đồng thuận giữa nhân viên dự án và các đối tác	22
Đánh giá tình trạng hàng hóa có sẵn và các hạn chế về mặt pháp lý cho việc tiếp cận lâm sản và sản phẩm từ cây.....	22
Đánh giá độ hiểu biết và các nhu cầu nâng cao năng lực.....	22
Đánh giá độ của địa phương đối với việc phát triển cơ sở kinh doanh lâm sản và các sản phẩm từ cây.....	23
Đảm bảo cân bằng giới.....	23
Đánh giá sự sẵn lòng và năng lực của các cơ quan hỗ trợ.....	24
Cần đảm bảo các thúc đẩy viên biết đầy đủ về phương pháp MA&D.....	25
B2. Lên kế hoạch sơ bộ cho các hoạt động MA&D.....	26
Lựa chọn địa điểm dự án.....	28
Tập huấn các thúc đẩy viên	32
Phần C.....	33
C 1. Thúc đẩy quy trình MA&D ở thực địa	35
C2. Giám sát và đánh giá.....	36
C3. Gợi ý về các giải pháp và biện pháp khắc phục.....	38
Phụ lục	43





Các từ viết tắt

BDS	Các dịch vụ phát triển kinh doanh
EDP	Kế hoạch phát triển kinh doanh
EDT	Nhóm phát triển cơ sở kinh doanh
FAO	Tổ chức Nông Lương Liên hợp quốc
FUG	Nhóm người sử dụng rừng
GGFP	Dự án Lâm nghiệp Gambia/Đức
INGO	Tổ chức phi chính phủ quốc tế
MA&D	Phân tích và phát triển thị trường
M&E	Giám sát và đánh giá
NACO	Tư vấn quốc gia về Dịch vụ và Đào tạo Khuyến lâm
NGO	Tổ chức phi chính phủ
NWFP	Lâm sản ngoài gỗ
PRA	Đánh giá nông thôn có sự tham gia
RRA	Đánh giá nhanh nông thôn



Các ký hiệu dùng trong sách cẩm nang hướng dẫn



Biểu tượng này nêu bật các ví dụ về MA&D



Biểu tượng này nghĩa là tham khảo Cẩm nang hướng dẫn MA&D



Biểu tượng này nghĩa là tham khảo Sách hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa



Biểu tượng này nghĩa là tham khảo Phụ lục trong sách cẩm nang hướng dẫn MA&D



CÁC PHẦN CHÍNH CỦA SÁCH CẨM NANG HƯỚNG DẪN

Hướng dẫn

Phần A: Phân tích và phát triển thị trường là gì?

A1. TỔNG QUAN VỀ PHƯƠNG PHÁP MA&D

Mục đích của phần này là cung cấp một cái nhìn toàn diện về Phương pháp tiếp cận phân tích và phát triển thị trường, giúp độc giả có được cái nhìn toàn diện và chi tiết về MA&D và để biết được có cần phải điều chỉnh phương pháp này cho phù hợp với điều kiện và dự án của họ hay không. Người đọc cũng sẽ biết được bốn giai đoạn của phương pháp tiếp cận MA&D.

A2. CÁC ĐẶC ĐIỂM VÀ NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG PHÁP MA&D

Phần này giải thích làm sao có thể điều chỉnh phương pháp MA&D cho phù hợp với các bối cảnh và mục đích khác nhau. Phần này cũng thảo luận về việc thay đổi từ phương pháp hỗ trợ truyền thống sang phát triển kinh doanh khi áp dụng MA&D vì đây là một phương pháp dựa trên các nguyên tắc có sự tham gia chứ không phải là sự can thiệp trực tiếp.

Phần B: Chuẩn bị sẵn sàng để thực hiện quy trình phân tích và phát triển thị trường

B1. CÁC ĐIỀU KIỆN TỐI THIỂU CẦN THIẾT TRƯỚC KHI BẮT ĐẦU HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CƠ SỞ KINH DOANH

Phần này nhằm giúp các nhà lập kế hoạch và có quyền ra quyết định đánh giá xem trong dự án của mình, và các bối cảnh của địa phương và quốc gia có các điều kiện tối thiểu để hỗ trợ thành công việc phát triển cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản.

B2. KẾ HOẠCH SƠ BỘ CÁC HOẠT ĐỘNG MA&D

Phần này mô tả các hoạt động lập kế hoạch sơ bộ cần được tiến hành trước khi hỗ trợ phát triển cơ sở kinh doanh dựa vào sản phẩm từ cây và lâm sản. Điều quan trọng là trong giai đoạn sơ bộ ban đầu, người khởi động dự án nên cố gắng hết sức để đảm bảo sự hỗ trợ từ các bên liên quan có vai trò quan trọng trong dự án và cần chắc chắn đã có tất cả các yếu tố thiết yếu và các dịch vụ hỗ trợ người kinh doanh. Bạn đọc sẽ tìm hiểu về những khó khăn mà thúc đẩy viên có thể gặp phải sau này nếu phương pháp tiếp cận này không được áp dụng thích hợp.

B3. CÁC NGUỒN TÀI NGUYÊN CẦN THIẾT ĐỂ THỰC HIỆN QUY TRÌNH MA&D

Phần này tập trung vào các nguồn tài nguyên cần thiết để đưa hợp phần phát triển cơ sở kinh doanh nhỏ vào các dự án. Phần này cũng chi tiết về quá trình xác định các hoạt



động cần thực hiện cũng như thời gian và nguồn tài nguyên cần thiết cho các hoạt động đó.

SECTION C: Phần C

Tiến hành thực hiện quy trình phân tích và phát triển thị trường

C1. THÚC ĐẨY QUY TRÌNH MA&D TRÊN THỰC ĐỊA

Phần này đưa ra sơ đồ minh họa các bước cần được thực hiện trong từng giai đoạn của quy trình MA&D

C2. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ

Phần này thảo luận về các thông tin cơ bản cần được thiết lập trước khi bắt đầu quy trình MA&D. Phần này cũng ôn lại phương pháp giám sát và đánh giá có sự tham gia (M&E) được sử dụng suốt quy trình MA&D để đánh giá tác động của dự án

C3. CÁC GỢI Ý VỀ BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC VÀ GIẢI PHÁP

Phần này tập hợp các kinh nghiệm của người sử dụng phương pháp MA&D và đưa ra một số giải pháp cho những vấn đề phổ biến nhất xảy ra trong quá trình thực hiện quy trình MA&D.

Phụ lục

Hướng dẫn

PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH VÀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Mục tiêu của Phương pháp Tiếp cận Phân tích và Phát triển Thị trường (MA&D) là giúp đỡ người dân sống ở khu vực cộng đồng nông thôn phát triển cơ sở kinh doanh để tạo sinh kế đồng thời cải thiện thu nhập trong khi đảm bảo quản lý bền vững tài nguyên rừng. Bên cạnh việc chú ý đến vấn đề môi trường và xã hội, quy trình MA&D còn xem xét đến khía cạnh công nghệ, thương mại và tài chính của việc phát triển các cơ sở kinh doanh nhỏ. Nhu cầu về lâm sản ngày càng tăng dẫn đến việc khai thác quá mức nguồn tài nguyên và lạm dụng người khai thác. Điều này dẫn đến nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt và sự suy thoái về điều kiện kinh tế cho cộng đồng địa phương. Do đó các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản cần phải bền vững về tài chính cũng như bền vững môi trường và xã hội.

Phương pháp tiếp cận MA&D trao quyền cho các nhà sản xuất, chế biến và các thương lái để lên kế hoạch và phát triển các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản có tính bền vững về tài chính, có lợi về mặt xã hội, bền vững sinh thái, hợp lý và bền vững lâu dài. Các cộng đồng địa phương là những chủ thể chính trong quá trình này, từ việc xác định và lập kế hoạch cho các cơ sở kinh doanh lâm nghiệp đến việc quản lý môi trường địa phương một cách bền vững.

Trước khi áp dụng phương pháp tiếp cận MA&D, bắt buộc phải nghiên cứu cẩn thận phương pháp tiếp cận và tiến hành đánh giá thực tế các kết quả dự kiến đạt được. Phương pháp tiếp cận MA&D có thể do cá nhân những người kinh doanh hoặc nhóm những người kinh doanh sử dụng. Quyết định ai sử dụng phụ thuộc phần lớn vào loại hình doanh nghiệp và mục tiêu của dự án.

Cuốn sách hướng dẫn MA&D này cung cấp cho các giám đốc dự án những thông tin và công cụ cần thiết để có thể quyết định có nên áp dụng phương pháp tiếp cận MA&D vào các dự án phát triển kinh doanh của họ hay không.

Sách hướng dẫn thúc đẩy viên thực địa đi kèm theo Sách hướng dẫn sử dụng phương pháp MA&D và nên được sử dụng cùng với Sách hướng dẫn sử dụng MA&D. Những sách hướng dẫn này đưa ra các hướng dẫn để thực hiện trong thực tế và các thúc đẩy viên sẽ là người thực hiện các hoạt động này xuyên suốt quá trình thực hiện quy trình MA&D.

CÁC THAY ĐỔI ĐƯỢC TỔNG HỢP VÀO SÁCH HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG MA&D ĐIỀU CHỈNH NĂM 2011

Các tài liệu trong sách hướng dẫn này đã được xây dựng và thử nghiệm trong nhiều năm với sự cộng tác của các đối tác từ Châu Á, Châu Phi và Mỹ Latinh. Cuốn sách hướng dẫn hiện này là bản sửa đổi các tài liệu tập huấn trước đó. Cuốn này đưa vào những diễn biến mới nhất của việc thử nghiệm phương pháp MA&D ở thực địa từ lần xuất bản trước đó và kết hợp nhiều thay đổi, đặc biệt là những điều sau đây:

- ✓ Một cuốn sách thay thế 5 cuốn sách nhỏ trước đây, nhằm đáp lại những yêu cầu từ người dùng cần có một phiên bản đơn giản.



- ✓ Các phương pháp và công cụ được sử dụng trong giai đoạn triển khai thực hiện đã được chuyển sang Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa.
- ✓ Quy trình MA&D bây giờ được chia thành bốn giai đoạn, thay vì ba, với một sự thay đổi tương ứng trong tên của các bước và các giai đoạn.
- ✓ Bản đồ quy trình đã được cập nhật.

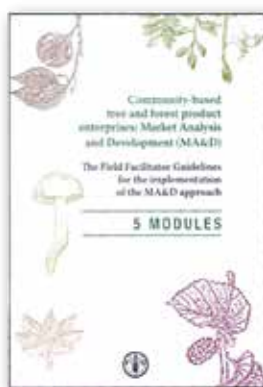
Các cơ sở kinh doanh lâm sản và cây dựa vào cộng đồng: Sách hướng dẫn sử dụng phương pháp phân tích và phát triển thị trường.

GÓI MA&D

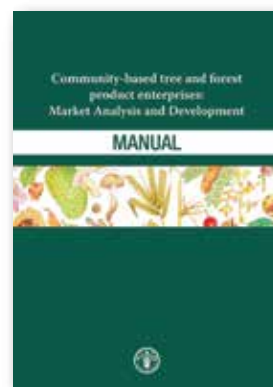
FAO đã hợp tác với các đối tác phát triển gói tài liệu để hỗ trợ việc thực hiện phương pháp MA&D.



Brochure đưa ra một cái nhìn sơ lược về MA&D và những lợi ích của nó.



Sách hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa (FFG) hỗ trợ các thúc đẩy viên thực địa và các người kinh doanh triển khai thực hiện các giai đoạn và các bước khác nhau trong phương pháp MA&D.



Cuốn Cẩm nang hướng dẫn sử dụng giúp các đội quản lý dự án lập kế hoạch phát triển các kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản sử dụng phương pháp MA&D.



ĐỐI TƯỢNG CHO TÀI LIỆU

Sách hướng dẫn này dành cho các thành viên quản lý dự án từ các cơ quan phát triển chính phủ và phi chính phủ, những người chịu trách nhiệm lập kế hoạch phát triển các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản.

Cuốn sách hướng dẫn này sẽ cung cấp cho độc giả:

- Tổng quan về quy trình MA&D, bao gồm các mục tiêu và kết quả dự kiến của từng giai đoạn của phương pháp này;
- Giới thiệu về các nguyên tắc hướng dẫn của phương pháp MA&D;
- Biết được các điều kiện tối thiểu cần thiết để hỗ trợ phát triển cơ sở kinh doanh.

THUẬT NGỮ MA&D ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG TÀI LIỆU

Thuật ngữ được sử dụng trong MA&D đã được lựa chọn cẩn thận để phù hợp với triết lý của phương pháp có sự tham gia. Nhân viên dự án và thúc đẩy viên không được sử dụng các thuật ngữ thông thường ngay cả khi họ quen thuộc hơn, vì những thuật ngữ này có thể chuyển tải những ý nghĩa không chính xác. Do đó khuyến cáo mọi người sử dụng thuật ngữ MA&D kèm theo giải thích về ý nghĩa. Bảng tổng hợp các thuật ngữ ở phần cuối của sách hướng dẫn ở trang 93.





PHẦN A

**Phân tích và phát triển
thị trường là gì?**



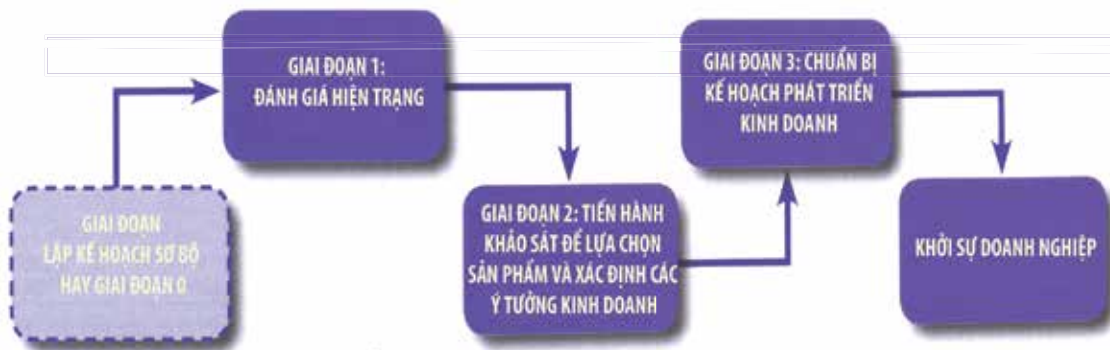


PHẦN A

Phân tích và phát triển thị trường là gì?

A1. TỔNG QUAN VỀ PHƯƠNG PHÁP MA&D

Bốn giai đoạn của phương pháp MA&D

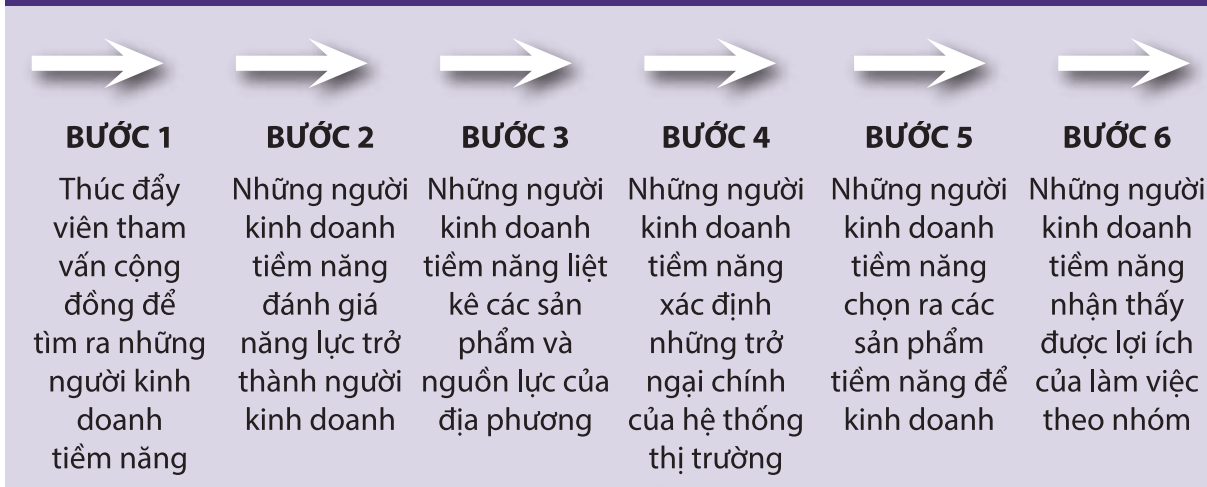


MA&D là khung để lập kế hoạch cho các cơ sở kinh doanh lâm sản và cây. MA&D gồm có giai đoạn lập kế hoạch sơ bộ và tiếp sau đó là bốn giai đoạn hướng dẫn các người kinh doanh thông qua một quy trình có sự tham gia đơn giản và rõ ràng để lập kế hoạch và phát triển cơ sở kinh doanh của mình. Những người kinh doanh sẽ tuân theo một loạt các bước có hệ thống để đảm bảo rằng tất cả các yếu tố quan trọng được đưa vào để giảm thiểu rủi ro liên quan đến việc thành lập cơ sở kinh doanh của họ.

Giai đoạn ban đầu, cũng có thể xem là “Giai đoạn 0”, là giai đoạn tiến hành các nghiên cứu nền tảng và lập kế hoạch cho các hoạt động cần tiến hành trước khi bắt đầu các hoạt động hỗ trợ phát triển các cơ sở kinh doanh lâm sản và cây diễn ra ở các giai đoạn từ 1-4. Giai đoạn 1 và 2 là một quá trình chẩn đoán và giúp xác định cơ hội và động viên học viên. Giai đoạn 3 hỗ trợ chuẩn bị kế hoạch phát triển cơ sở kinh doanh, và Giai đoạn 4 khởi sự doanh nghiệp.



GIẢI ĐOẠN 1: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG



KẾT QUẢ CỦA GIAI ĐOẠN 1

- 1) 1 nhóm những người kinh doanh tiềm năng sẵn sàng thử nghiệm phát triển kinh doanh;
- 2) Danh sách các sản phẩm và nguồn lực tiềm năng đã được chọn lọc để đánh giá cho giai đoạn 2;
- 3) Nhóm những người kinh doanh tiềm năng đã nắm rõ được 5 lĩnh vực phát triển kinh doanh làm cơ sở để phân tích thêm về hệ thống thị trường.

Giai đoạn 1 là khảo sát nhằm điều tra đánh giá hiện trạng. Trong giai đoạn này, thúc đẩy viên nghiên cứu các chiến lược sinh kế của cộng đồng địa phương và xác định một nhóm những người kinh doanh tiềm năng trong cộng đồng.

Nhóm các cơ sở kinh doanh tiềm năng:

- ✓ Có được một cái nhìn tổng quan về cây và tài nguyên rừng và các sản phẩm tiềm năng;
- ✓ Xác định các trở ngại và cơ hội của những nguồn tài nguyên và sản phẩm;
- ✓ Liệt kê chọn lọc các loại sản phẩm;
- ✓ Hiểu rằng làm việc trong một nhóm có thể giúp có được một vị trí thị trường mạnh hơn.

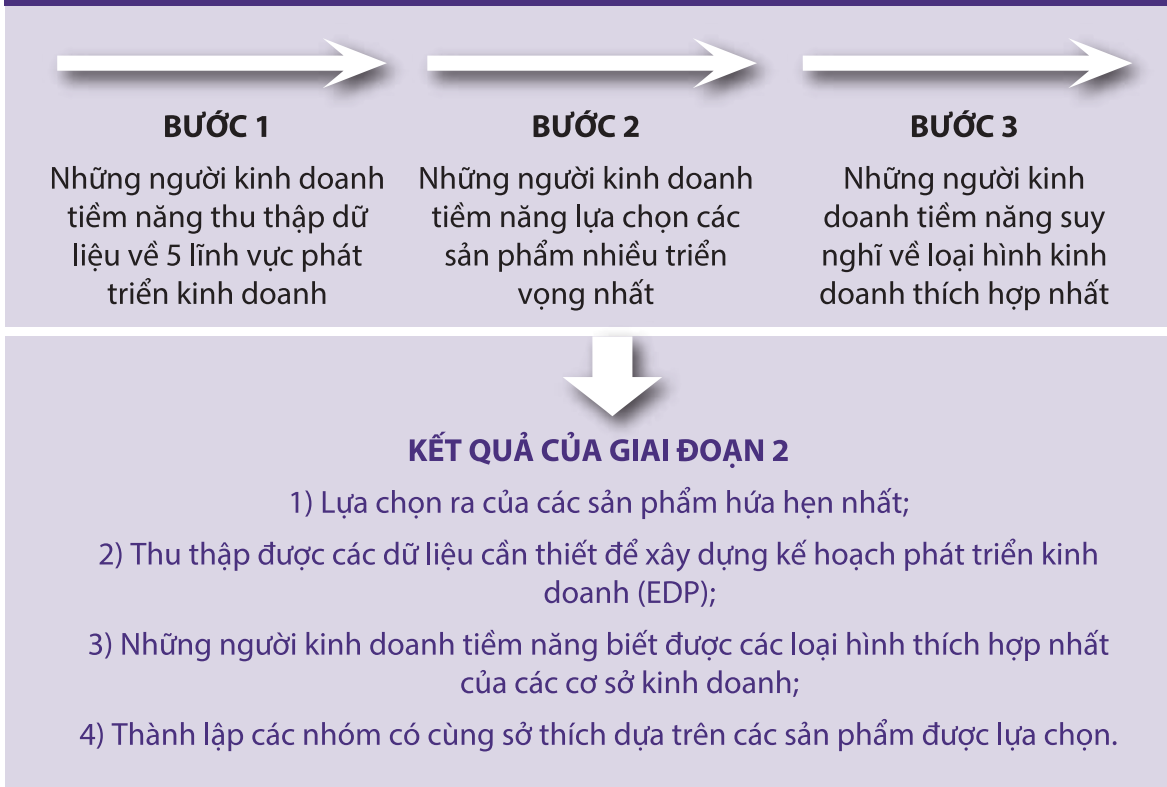
Giai đoạn 1 đưa ra một số chỉ số về triển vọng của cơ sở kinh doanh trên thực tế, trong đó có xét đến các nguồn tài nguyên sẵn có, điều kiện xã hội, tài chính, nhu cầu thị trường và các nhà đầu tư tiềm năng.



Mục tiêu của Giai đoạn 1 là giúp người dân tìm ra được sản phẩm phù hợp nhất với các điều kiện kinh tế của họ và đảm bảo các nguồn tài nguyên được sử dụng bền vững. Để đảm bảo tính khả thi và giảm rủi ro cho các cơ sở kinh doanh, người kinh doanh tiềm năng cần phải tìm hiểu và lựa chọn các ý tưởng kinh doanh có xét đến các yếu tố xã hội, môi trường, thể chế và công nghệ.

Phương pháp MA&D bắt đầu bằng việc xem xét các sản phẩm đã được bán và đã mang lại thu nhập cho những người kinh doanh tiềm năng. Bên cạnh đó đánh giá các cơ hội để đưa ra các công nghệ mới nâng cao giá trị tăng thêm mới hoặc sản phẩm mới.

GIAI ĐOẠN 2: TIẾN HÀNH KHẢO SÁT ĐỂ LỰA CHỌN SẢN PHẨM VÀ XÁC ĐỊNH CÁC Ý TƯỞNG KINH DOANH



Trong Giai đoạn 2, những người kinh doanh tiềm năng thu thập các thông tin cần thiết để họ có thể đánh giá được tính khả thi của các sản phẩm được chọn ra và quyết định loại hình cơ sở kinh doanh bền vững và phù hợp nhất.

Các sản phẩm được chọn ra trong Giai đoạn 1 phải được nghiên cứu tính khả thi kỹ lưỡng để xác định các thị trường tiềm năng và để đánh giá quy mô, xu hướng và những khó khăn liên quan đến khả năng tiếp cận thị trường. Cuối cùng, các sản phẩm chọn lọc trong Giai đoạn 1 sẽ được so sánh với các sản phẩm được xác định trong Giai đoạn 2 để sàng lọc.

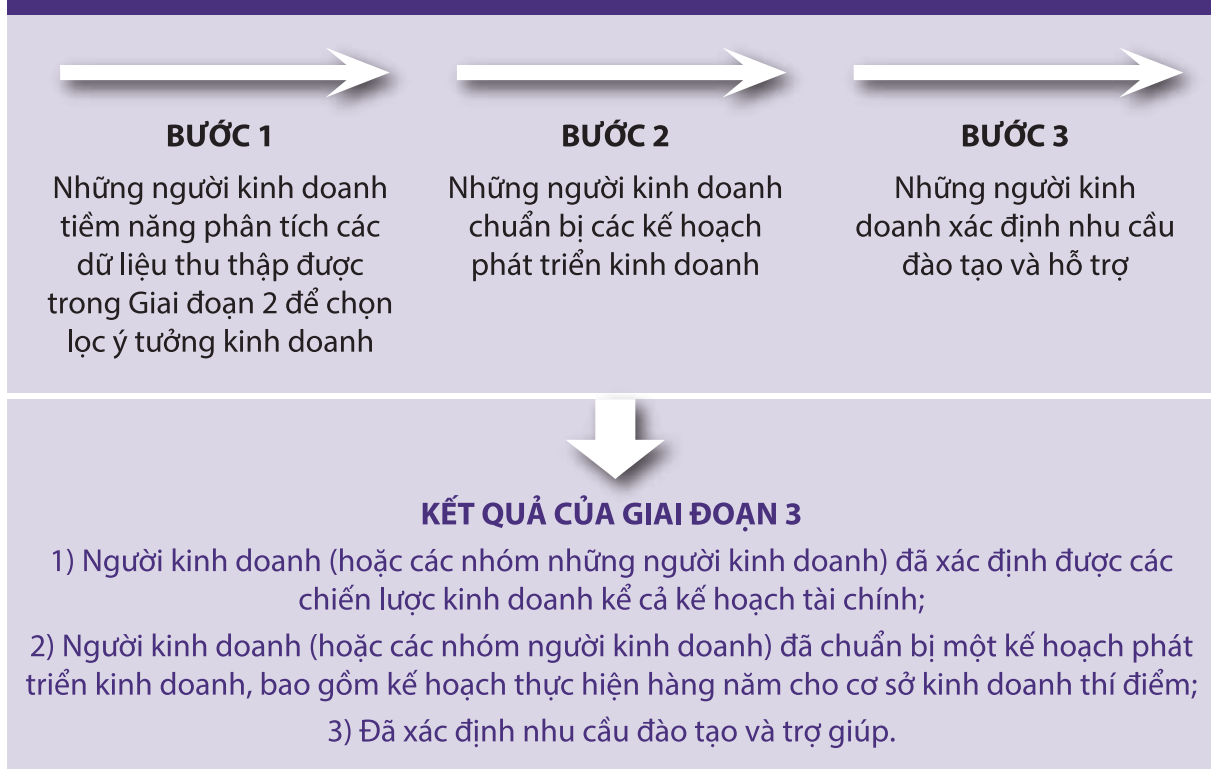
Kinh nghiệm cho thấy khi phát triển cơ sở kinh doanh mà đi qua đầy đủ các bước của Giai đoạn 2 thì sẽ gặp phải một số vấn đề sau đây:

- Thị trường hoặc nguồn tài nguyên không bền vững ;



- Phụ thuộc về mặt kinh tế vào một sản phẩm hoặc loại sản phẩm;
- Không đảm bảo nguồn cung;
- Chất lượng sản phẩm kém;
- Thu nhập từ sản phẩm không đủ cho người kinh doanh;
- Thiếu vốn đối với các khoản đầu tư ban đầu hoặc chi phí đầu vào;
- Không tuân thủ các quy tắc và quy định;
- Không biết đến các nguồn hỗ trợ tiềm năng (như tín dụng hoặc chuyên môn kỹ thuật);
- Phá hoại môi trường.

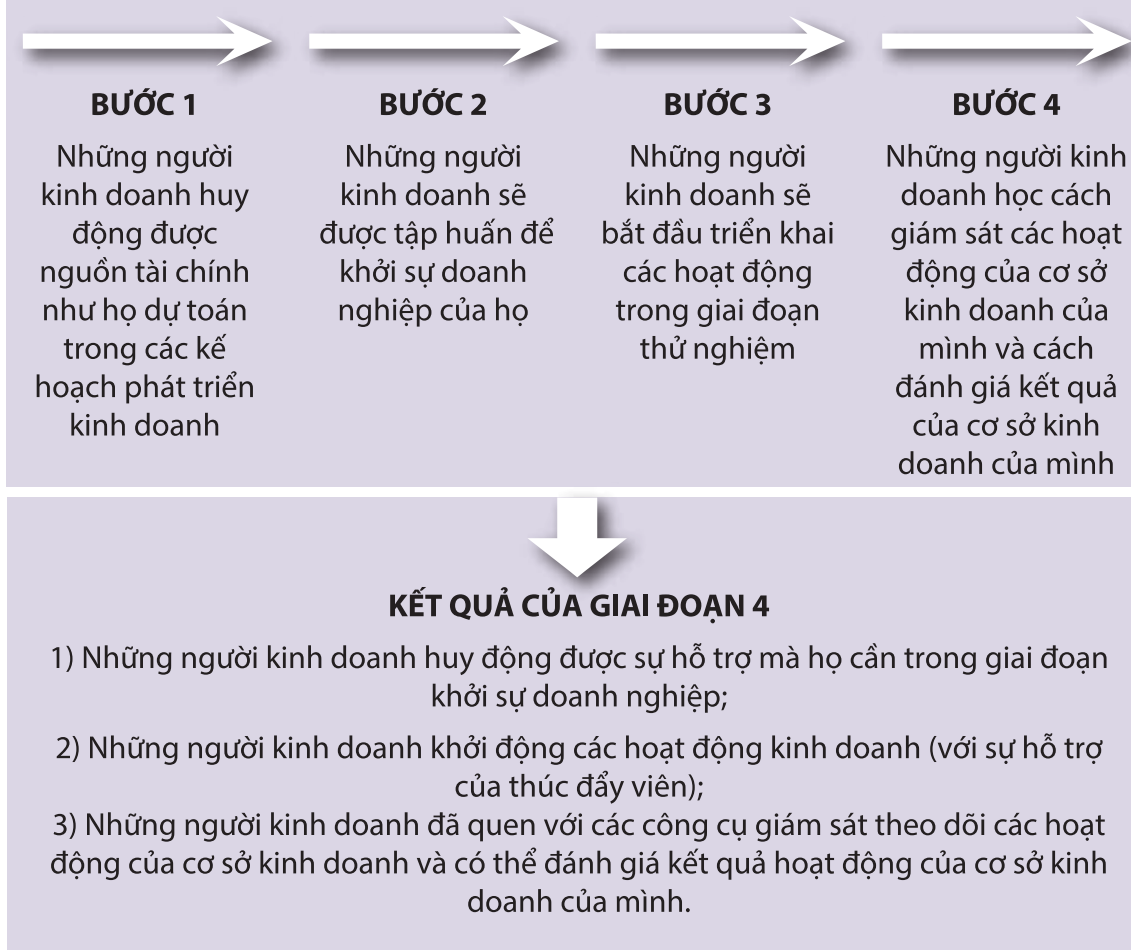
GIẢI ĐOẠN 3: CHUẨN BỊ KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN KINH DOANH



Mục tiêu của Giai đoạn 3 là xây dựng EDP trong đó kết hợp tất cả các chiến lược và dịch vụ cần thiết cho sự thành công của các cơ sở kinh doanh mới. Các EDPs này sau đó được phân tích để đánh giá xem người kinh doanh cần những hỗ trợ gì để bắt đầu cơ sở kinh doanh của họ một cách hiệu quả.



GIẢI ĐOẠN 4: HỖ TRỢ KHỞI SỰ DOANH NGHIỆP



Trong Giai đoạn 4, người kinh doanh sẽ được hướng dẫn quy trình huy động các nguồn tài chính và được đào tạo theo nhu cầu đã họ đã nêu trong EDP của mình. Người kinh doanh cũng sẽ được hỗ trợ trong giai đoạn khởi sự cơ sở kinh doanh của mình và học cách theo dõi các hoạt động của cơ sở kinh doanh.

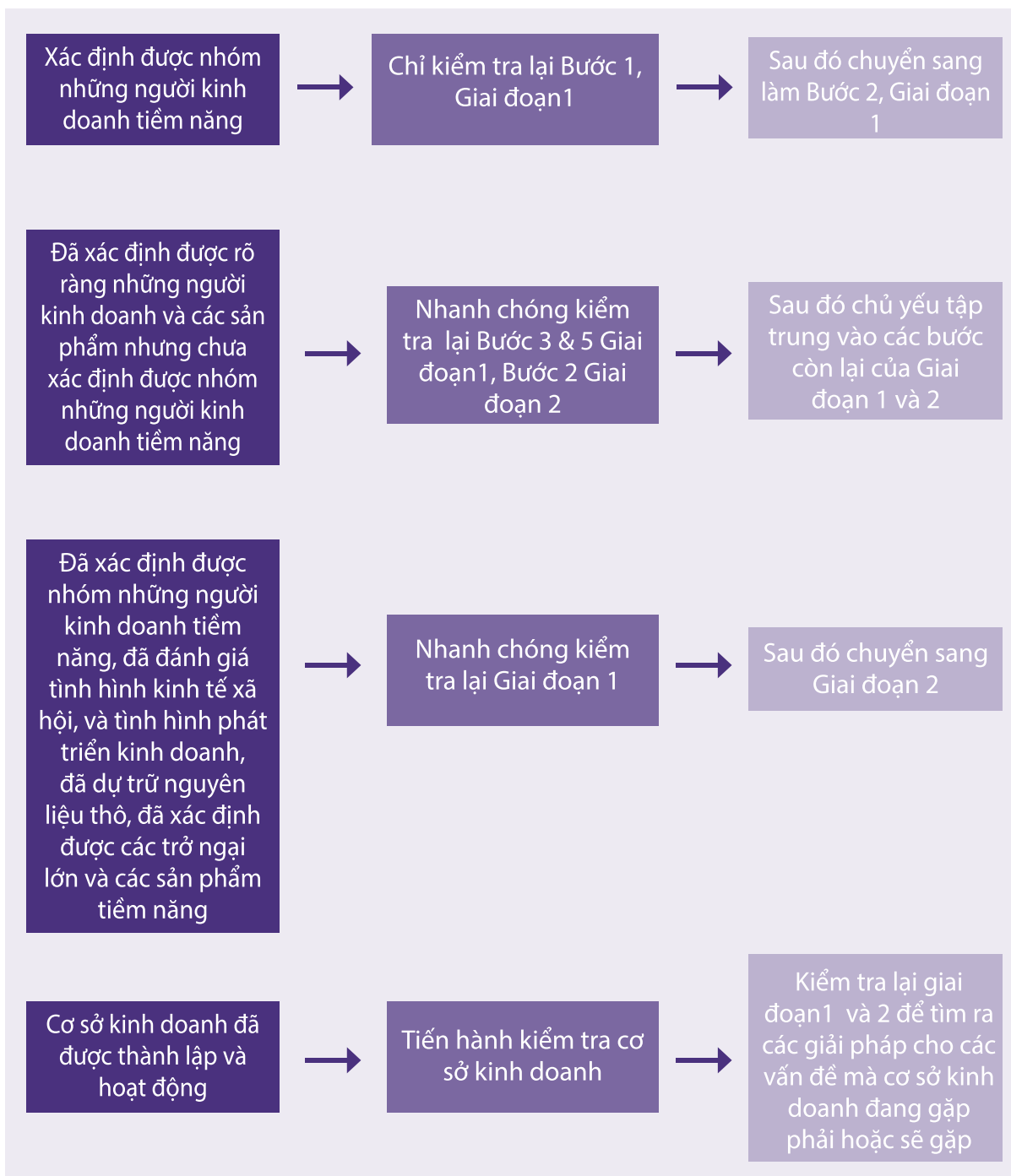
Trong giai đoạn thí điểm, người kinh doanh có thể kiểm tra năng lực của mình thông qua việc kết nối với các đơn vị cung cấp dịch vụ kinh doanh, và tinh giản cơ chế hoạt động và cơ cấu tổ chức của cơ sở kinh doanh mình. Cuối cùng, các người kinh doanh sẽ được đào tạo để tăng cường khả năng tiếp thị và quản lý tài nguyên thiên nhiên.

BẮT ĐẦU QUY TRÌNH MA&D

Tùy theo tình hình của mình, một số người dùng có thể muốn rút ngắn quy trình MA&D. Nói chung, nên xem lại tất cả các bước trong từng giai đoạn, và hoàn thành từng giai đoạn trước khi bắt đầu giai đoạn kế tiếp. Ví dụ trước khi tiến hành nghiên cứu khả thi giai đoạn 2 về công nghệ mới tiềm năng để cải tiến sản phẩm, điều quan trọng là phải biết là có thể đảm bảo có có nguồn tài nguyên thiên nhiên để sử dụng lâu dài hay không. Có thể thấy ở biểu đồ MA&D, các đầu ra của mỗi giai đoạn là nền tảng của giai đoạn tiếp theo. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, có thể tiến hành quá trình tại nhiều điểm khác nhau.



Các tình huống phổ biến nhất là:



ĐIỀU CHỈNH GIAI ĐOẠN 3 VÀ 4 PHÙ HỢP VỚI NHU CẦU DỰ ÁN

Mặc dù sách hướng dẫn này không thể giải quyết được các nhu cầu cụ thể của tất cả các dự án nhưng các phương pháp và công cụ được đề xuất bởi phương pháp tiếp cận MA&D thích hợp cho rất nhiều dự án khác nhau. Sau khi hoàn thành các giai đoạn 1 và 2, nhân viên dự án có thể điều chỉnh các phương pháp và công cụ của Giai đoạn 3 và 4 phù hợp với bối cảnh riêng của mình, bao gồm:



- ✓ Quy mô của cơ sở kinh doanh và mức độ phức tạp của cơ sở kinh doanh. Điều này sẽ ảnh hưởng đến mức độ phức tạp cần có khi áp dụng các công cụ. Ví dụ, các cơ sở kinh doanh siêu nhỏ sẽ yêu cầu ít dữ liệu tài chính hơn các cơ sở kinh doanh nhỏ và EDP của họ sẽ đơn giản hơn.
- ✓ Số lượng thông tin sẵn có sau khi hoàn thành xong giai đoạn 1 và 2. Nếu thiếu thông tin, thúc đẩy viên phải lên kế hoạch thêm các chuyến tham quan học tập kinh nghiệm vào đầu Giai đoạn 3. Các yêu cầu về thông tin cũng liên quan đến quy mô của cơ sở kinh doanh. Ví dụ, một cơ sở kinh doanh siêu nhỏ nhằm bán hàng hoá tại thị trường cấp huyện thì không cần phải nghiên cứu về xuất khẩu như thế nào, nhưng các cơ sở kinh doanh có thị trường nước ngoài thì sẽ cần những thông tin đó.
- ✓ Những người thụ hưởng mới tham gia mượn vào quá trình này. Nhân viên dự án/thúc đẩy viên cần phải nghiên cứu tình hình của những người kinh doanh tham gia mượn vào quy trình MA&D để biết được họ có cần giải quyết bất kỳ vấn đề nào liên quan đến Giai đoạn 2 hay không.
- ✓ Các yếu tố khác, chẳng hạn như sự sẵn có của vốn lưu động hoặc giới hạn sẵn có của thúc đẩy viên.

A2. CÁC ĐẶC ĐIỂM VÀ NGUYÊN TẮC CỦA PHƯƠNG PHÁP MA&D

KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA PHƯƠNG PHÁP MA&D

MA&D đưa ra một khung chương trình có thể được điều chỉnh cho phù hợp với các bối cảnh khác nhau và được sử dụng cho các mục đích khác nhau. Ban đầu, phương pháp tiếp cận MA&D đã được xây dựng để ứng dụng các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản. Tuy nhiên, phương pháp này cũng đã được áp dụng thành công cho các dự án liên quan đến du lịch dựa vào cộng đồng, nông sản, các dự án về chăn nuôi và nghề cá ven biển. Kinh nghiệm này cho thấy những người kinh doanh nông thôn thực hiện phương pháp MA&D theo nhóm hay cá thể từng hộ kinh doanh đều có thể áp dụng và điều chỉnh cho phù hợp với các loại hình kinh doanh khác.



Thông tin chi tiết về sự khác nhau giữa nông sản và lâm sản có trong Phụ lục 2

Các cá nhân hoặc các nhóm các cơ sở kinh doanh hiện tại cũng có thể sử dụng phương pháp MA&D để:

- ✓ Tìm khách hàng mới;
- ✓ Phù hợp với nhu cầu của khách hàng mới;
- ✓ Áp dụng các công nghệ mới và nâng cao kỹ năng;
- ✓ Học cách để tăng thêm giá trị cho sản phẩm;
- ✓ Nhận được hỗ trợ tài chính từ các cơ quan địa phương;
- ✓ Bảo vệ các nguồn tài nguyên của địa phương.



Phụ lục 1 và trang <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/> minh họa một số ví dụ cho thấy Khả năng thích ứng của phương pháp MA&D.



MA&D: SỰ THAY ĐỔI TRONG CÁCH HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN CƠ SỞ KINH DOANH

Phương pháp MA&D là sự dịch chuyển từ sự hỗ trợ truyền thống can thiệp trực tiếp sang phát triển cơ sở kinh doanh, vốn có phạm vi tiếp cận hạn chế và tính bền vững. Mặt khác, phương pháp MA&D sử dụng cách tiếp cận thuận lợi để giúp các cơ sở kinh doanh xác định nhu cầu về dịch vụ, giúp các nhà cung cấp dịch vụ phát triển năng lực và liên kết hai cơ sở kinh doanh trong việc phát triển kinh doanh.

Các nhà hoạch định và thúc đẩy viên nên áp dụng phương pháp tiếp cận có tính thúc đẩy vì nó có thể ảnh hưởng đến quyết định của những người kinh doanh tiềm năng cũng như tính bền vững của các hoạt động của họ. Nếu phương pháp MA&D được các thành viên của các bộ phận hỗ trợ cơ sở kinh doanh (các nhà lập kế hoạch, thúc đẩy viên và các đối tác địa phương) và những người kinh doanh tiềm năng nắm vững và hỗ trợ thì phương pháp này sẽ thay đổi từ tư duy dựa dẫm vào hỗ trợ sang quá trình làm chủ của những người kinh doanh được trao quyền.

CÁC NGUYÊN LÝ CHÍNH CỦA PHƯƠNG PHÁP MA&D

Sử dụng các phương pháp và các công cụ có sự tham gia

Phương pháp tiếp cận MA&D là phương pháp có sự tham gia, bao gồm nhiều công cụ linh hoạt khác nhau. Thúc đẩy viên nên chọn công cụ dựa theo nhu cầu của học viên, bối cảnh địa phương và các nguồn tài nguyên sẵn có. Ban đầu, các công cụ này được thiết kế để sử dụng với các sản phẩm cây và lâm sản, những công cụ này là kết quả của việc kiểm tra thực địa trên diện rộng. Thúc đẩy viên có thể quen thuộc với nhiều công cụ được sử dụng trong phương pháp tiếp cận MA&D vì một số dụng cụ được điều chỉnh áp dụng từ hướng dẫn đánh giá nông thôn có sự tham gia hoặc hướng dẫn phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, phương pháp tiếp cận MA&D vẫn đang phát triển, cho phép các thúc đẩy viên tiếp tục tìm cách để thích ứng hoặc cải tiến các công cụ để phù hợp với yêu cầu của cộng đồng của mình.

Việc thực hiện thành công phương pháp MA&D phần lớn phụ thuộc vào việc sử dụng các công cụ và phương pháp phù hợp.

Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa mô tả chi tiết hơn những điều này.

Sàng lọc năm lĩnh vực phát triển cơ sở kinh doanh

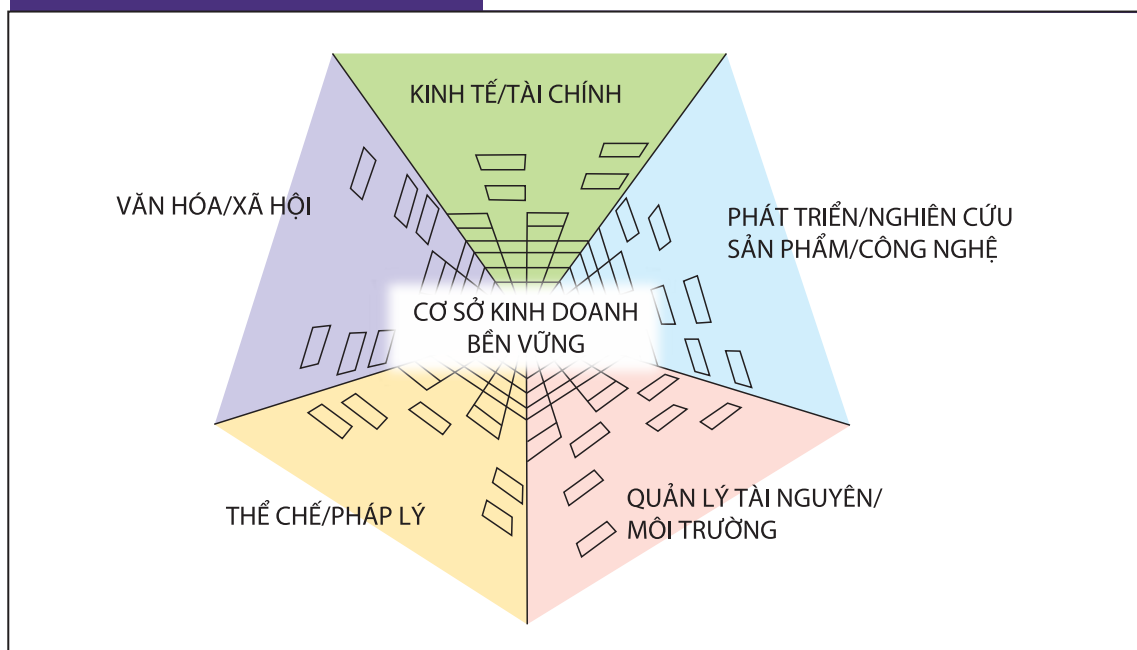
Phương pháp MA&D có xem xét đến các yếu tố môi trường, xã hội, thể chế và kỹ thuật, cũng như các khía cạnh thương mại và tài chính của một sản phẩm. Việc tập trung vào các vấn đề xã hội và môi trường có nghĩa là những lợi ích cộng đồng sẽ được bảo vệ xuyên suốt quá trình phát triển lâu dài của cơ sở kinh doanh.

Phương pháp được sử dụng để thu thập và phân tích dữ liệu được gọi là 'sàng lọc năm lĩnh vực phát triển cơ sở kinh doanh' (xem Hình 1). Năm lĩnh vực bao gồm:

- ✓ Kinh tế/Thị trường, bao gồm các khía cạnh tài chính;
- ✓ Quản lý tài nguyên thiên nhiên/Môi trường;
- ✓ Văn hoá/Xã hội;
- ✓ Thể chế/Pháp lý;
- ✓ Công nghệ/Nghiên cứu/Phát triển sản phẩm.



5 lĩnh vực phát triển kinh doanh



Tính bền vững

Tính bền vững là một thành phần quan trọng của phương pháp tiếp cận MA&D.

Tính bền vững tức là các quy trình làm gia tăng lợi ích kinh tế và cải thiện sinh kế, nhưng không gây ra những tác động tiêu cực cho xã hội hoặc môi trường. Điều này cũng có nghĩa là khi các quy trình bền vững, các cơ sở kinh doanh sẽ có khả năng đối phó với các thay đổi của thị trường.



Tại Gambia, cháy rừng là một mối đe dọa lớn đối với các khu vực rừng và đã gây ra nhiều khó khăn cho cộng đồng trong nhiều năm. Một số Nhóm Lâm nghiệp cộng đồng có tham gia vào phát triển cơ sở kinh doanh sử dụng phương pháp MA&D đã xây dựng các chiến lược phòng chống cháy rừng hiệu quả bằng cách thiết lập các đai trắng phòng lửa ở các khu vực mục tiêu xung quanh rừng hoặc thực hiện kiểm soát đốt rừng trên các vùng đất của thôn. Nhờ đó đã giảm đi các đám cháy giúp cho người dân có thêm thu nhập từ các hoạt động như sử dụng cây chết cho nuôi ong.



Các loại hình bền vững khác nhau của phương pháp MA&D được trình bày chi tiết trong phụ lục 2



Nhạy cảm giới

Phương pháp MA&D mang lại cơ hội cho cả nam giới và phụ nữ. Cân bằng giới luôn được xem xét trong suốt quy trình MA&D. Mặc dù phụ nữ là những nhân tố chính trong các hệ thống kinh tế cộng đồng, tuy nhiên phần lớn tiềm năng của họ chưa được khai thác hết. Do đó vai trò của thúc đẩy viên là làm sao đảm bảo cho phụ nữ gắn bó và tham gia vào từng bước của quá trình này.

Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa đề xuất các phương pháp và công cụ để đảm bảo rằng các ưu tiên của nam giới không làm ảnh hưởng đến các ưu tiên của phụ nữ.



Ở Ghana, hầu hết phụ nữ đều nhấn mạnh rằng lợi ích quan trọng của dự án MA&D là phát triển năng lực nhóm tốt hơn và sự gắn kết mạnh mẽ hơn. Phụ nữ cảm thấy được trao quyền để thảo luận các vấn đề với nam giới. Hơn nữa, trước đây khi chưa bắt đầu dự án, các thành viên cộng đồng hiếm khi tổ chức các cuộc họp, nhưng nay họ đã tổ chức các cuộc họp hiệu quả về một loạt vấn đề địa phương.

Sự tham gia của người kinh doanh trong toàn bộ quy trình MA&D

Phương pháp MA&D nhấn mạnh trách nhiệm của người kinh doanh tiềm năng trong việc phát triển cơ sở kinh doanh của họ, và xác định ranh giới rõ ràng vai trò của thúc đẩy viên. Cần phải có thúc đẩy viên suốt quy trình MA&D, nhưng điều quan trọng là người kinh doanh phải đạt được kỹ năng để đưa ra quyết định của riêng mình và lập kế hoạch kinh doanh cho cơ sở kinh doanh của mình. Vì vậy người kinh doanh phải tham gia vào từng giai đoạn của quy trình MA&D để phát triển cơ sở kinh doanh thành công. Điều quan trọng là người kinh doanh tiềm năng hiểu ngay từ đầu họ sẽ hưởng lợi như thế nào khi sử dụng phương pháp MA&D. Để đạt được điều này, điều quan trọng là phải điều chỉnh các tài liệu MA&D cho phù hợp với các điều kiện cụ thể của các nước và tăng cường năng lực của học viên thông qua các khoá tập huấn.



Những khía cạnh này được giải thích chi tiết hơn trong Phụ lục 8.

Tầm quan trọng của liên minh chiến lược

MA&D nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra các liên minh chiến lược giữa người kinh doanh và các nhà cung cấp dịch vụ và xây dựng liên kết thị trường.

Việc hỗ trợ cho các cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản không thể chỉ dựa vào một nhà cung cấp dịch vụ vì cần có nhiều loại chuyên môn khác nhau, một số liên quan đến sản xuất hoặc quản lý rừng, một số là marketing và quản lý cơ sở kinh doanh, một số liên quan đến công nghệ hoặc thậm chí các vấn đề chính sách.



Bắt đầu của chuỗi giá trị là nhà sản xuất và kết thúc là người tiêu dùng. Dọc theo chuỗi giá trị, có hai loại chủ thể. Các chủ thể trực tiếp là những người trong chuỗi thị trường mà thông qua đó di chuyển sản phẩm (người thu hoạch, thương lái, nhà sản xuất và người tiêu dùng). Các bên tham gia gián tiếp là những người có ảnh hưởng đến việc tiếp thị sản phẩm (các nhà hoạch định chính sách, các nhà nghiên cứu kỹ thuật và các nhóm vận động môi trường). Cả hai nhóm chủ thể tham gia đều bao gồm các công ty và cơ quan tư nhân và khu vực công. Nếu các chủ thể này liên kết tạo thành liên minh, thì đây là điều rất quan trọng bởi vì, nếu chỉ một yếu tố trong chuỗi thị trường bị yếu, thì toàn bộ hoạt động sẽ bị ảnh hưởng và có nguy cơ bị phá vỡ. Thúc đẩy viên có thể giúp các cơ sở kinh doanh tìm các đối tác chiến lược có thể góp phần phát triển cơ sở kinh doanh mình một cách bền vững.



Những người trồng nấm ở miền Bắc Việt Nam được hưởng lợi nhờ lập liên minh với Viện nghiên cứu nấm quốc gia. Họ học được cách trồng nhiều loại nấm mới và được tiếp cận các thông tin về yêu cầu chất lượng của người tiêu dùng. Những người trồng nấm này cũng đã liên minh với công ty chế biến nấm muối xuất khẩu nhờ đó đảm bảo được đầu ra cho người trồng nấm phòng trường hợp họ không thể bán nấm cho các đại lý, nhà hàng, hoặc thị trường bán lẻ vì nhu cầu nấm của thị trường này còn hạn chế. Việc liên kết này cũng đảm bảo nguồn nguyên liệu cho công ty chế biến nấm muối. Cả hai bên đều có lợi từ mối quan hệ đối tác này.



Chi tiết về việc thành lập liên minh chiến lược được trình bày trong Phụ lục 2.

Tăng cường năng lực thể chế

Quy trình MA&D giúp nâng cao năng lực sử dụng bền vững các nguồn tài nguyên thiên nhiên, quản lý các nguồn tài nguyên theo phương pháp có sự tham gia và giải quyết các vấn đề tổ chức của các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi chính phủ.

Các dự án MA&D giúp xây dựng mối quan hệ, tăng cường lòng tin và thúc đẩy hợp tác giữa cán bộ nhà nước và cộng đồng địa phương. Các dự án này cũng giúp giảm mức độ hoài nghi về lợi ích tài chính tiềm tàng của công tác quản lý rừng có sự tham gia đồng thời khuyến khích mọi người áp dụng quản lý rừng dựa vào cộng đồng.



Một số cộng đồng ở Gambia và Burkina Faso hiện nay đang có những biện pháp tích cực để bảo vệ rừng của họ, chẳng hạn như họ đã tổ chức các cuộc tuần tra để ngăn chặn nạn khai thác gỗ trái phép. Trước đây, những người bên ngoài đến chặt cây có lúc có lúc không có giấy phép tuy nhiên người dân địa phương đã không ngăn chặn lại vì người dân cảm thấy họ không có quyền kiểm soát các hành động như vậy. Bây giờ các cộng đồng địa phương đã nhận lấy trách nhiệm bảo vệ rừng của họ, do đó nạn khai thác gỗ trái phép đã giảm đáng kể. Ngoài ra, chính quyền cũng không còn cấp giấy phép người bên ngoài khai thác rừng cộng đồng và hay các khu rừng quản lý chung.



Giải quyết các khó khăn về chính sách

Điều kiện tiên quyết cho sự thành công của các dự án MA&D phải đảm bảo quyền sử dụng đất. Người dân phải có quyền kiểm soát hợp pháp đối với đất họ sử dụng và quyền thu hoạch và bán sản phẩm của họ. Nếu có quyền kiểm soát ở địa phương nhưng không có quyền sử dụng thì không thể đảm bảo quyền lợi cho các cơ sở kinh doanh và làm cho các cộng đồng không muốn bảo vệ tài nguyên rừng.

Một yêu cầu quan trọng khác đối với việc phát triển các cơ sở kinh doanh quy mô nhỏ là các cộng đồng phải tiếp cận được với các sản phẩm từ rừng. Qua các dự án MA&D thường cho thấy có các trở ngại liên quan đến việc tiếp cận sản phẩm từ rừng và do đó mong muốn các cơ quan nhà nước đề xuất các giải pháp chính sách có liên quan.

Đa dạng hóa và hợp nhất các cơ cấu tổ chức ở địa phương

Hợp tác với các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi chính phủ, cũng như việc thành lập hoặc tăng cường các nhóm người kinh doanh sẽ giúp cải thiện khả năng quản lý tài nguyên, xã hội và thị trường.

Khuyến khích thành lập các nhóm cơ sở kinh doanh nhằm thu hút sức mạnh tập thể. Các nhóm này có thể huy động và điều phối các thành viên của nhóm và dễ thực hiện các hoạt động kinh doanh có lợi hơn nhờ giảm chi phí sản xuất, giá thành chuẩn, có hệ thống quy mô chung, sử dụng rừng tốt hơn và tạo mối quan hệ với các tổ chức hỗ trợ.

Sự đóng góp của sự phát triển cơ sở kinh doanh đối với việc tăng quỹ cho các cơ quan quản lý nhà nước về lâm nghiệp

Mặc dù nhà nước thường thể hiện cam kết bảo vệ môi trường và quản lý tài nguyên thiên nhiên bền vững nhưng nhìn chung họ không có khả năng tài chính để đạt được các mục tiêu này. Lâm nghiệp thường không được coi là ưu tiên phát triển quốc gia và hiếm khi nhận được sự hỗ trợ lâu dài của các nhà tài trợ từ các tổ chức đa phương. Các sáng kiến thí điểm MA&D có thể giúp tăng phân bổ nguồn vốn cho ngành lâm nghiệp vì các sáng kiến này cho thấy giá trị tiềm năng của cây và lâm sản để phát triển toàn diện.



Chính phủ Gambia đã thể chế hoá một chương trình gây quỹ bắt buộc đối dành cho các sản phẩm được tạo ra từ tài nguyên rừng. 85% số tiền thu được từ rừng cộng đồng được nộp vào quỹ địa phương và 15% còn lại được dùng để nộp thuế cho Quỹ Rừng Quốc gia (NFF). Trong những năm gần đây, số tiền trả nộp vào quỹ địa phương và NFF đã tăng đáng kể nhờ sự phát triển cơ sở kinh doanh thành công. Ngoài ra, thu nhập và việc làm ở vùng nông thôn đã được cải thiện rõ rệt. Những yếu tố này đã thu hút sự quan tâm của chính phủ, và đã đưa vấn đề quản lý bền vững hơn tài nguyên rừng quốc gia vào trong chương trình nghị sự của quốc gia.



PHẦN B

Chuẩn bị tiến hành thực hiện quá trình Phân tích và Phát triển thị trường

B1. CÁC ĐIỀU KIỆN TỐI THIỂU CẦN CÓ TRƯỚC KHI KHỞI ĐỘNG HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN KINH DOANH

Để đảm bảo sự thành công của các dự án MA&D, trước tiên cần kiểm tra xem đã có đầy đủ có điều kiện cần thiết cho sự phát triển cơ sở kinh doanh chưa.

Sự tồn tại của các điều kiện này là không cần thiết. Tuy nhiên, người lập kế hoạch cho dự án/chương trình nên đánh giá dự án/chương trình của mình đã đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu ở mức nào và xem xét vấn đề này khi thiết kế dự án và đánh giá rủi ro.

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HỖ TRỢ TỪ CÁC CƠ QUAN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HÀNH CHÍNH VÀ CHÍNH TRỊ QUỐC GIA

Sự tồn tại của các điều kiện này là không cần thiết. Tuy nhiên, người lập kế hoạch cho dự án/chương trình nên đánh giá dự án/chương trình của mình đã đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu ở mức nào và xem xét vấn đề này khi thiết kế dự án và đánh giá rủi ro.

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HỖ TRỢ TỪ CÁC TỔ CHỨC CHÍNH TRỊ Ở ĐỊA PHƯƠNG VÀ CƠ QUAN HÀNH CHÍNH CẤP HUYỆN VÀ TỈNH

Khi việc hỗ trợ cho các cơ sở kinh doanh dựa vào sản phẩm cây và lâm nghiệp là một ưu tiên quốc gia, thì người kinh doanh thường có thể được hưởng lợi từ hỗ trợ như miễn thuế trong giai đoạn khởi sự doanh nghiệp. Những hỗ trợ này có thể bao gồm từ việc được đơn giản hóa tiếp cận các tổ chức tài chính hoặc các chương trình tài trợ của chính phủ để thực hiện các thủ tục đăng ký dễ dàng hơn và có thể tiếp cận cơ sở hạ tầng để di chuyển, lưu trữ hoặc tiếp thị sản phẩm.

Nên xem xét lại bối cảnh pháp lý để kiểm tra xem các quy tắc và quy định hiện hành có thuận lợi cho sự phát triển của các cơ sở kinh doanh dựa vào sản phẩm cây và lâm sản hay không. Nếu bối cảnh pháp lý thuận lợi, thì bước tiếp theo là xây dựng một khái niệm dự án ngắn gọn để xác định liệu dự án có được các tổ chức chính trị và các cơ quan nhà nước chấp nhận hay không.





ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HỖ TRỢ TỪ CÁC TỔ CHỨC CHÍNH TRỊ Ở ĐỊA PHƯƠNG VÀ CƠ QUAN HÀNH CHÍNH CẤP HUYỆN VÀ TỈNH

Các khu vực khác nhau sẽ có mức hỗ trợ khác nhau cho các sáng kiến của dự án, do sẽ thuận lợi hơn cho các hoạt động của dự án nếu trước khi khởi động dự án kiểm tra thử xem dự án có nhiều khả năng được chính quyền cấp tỉnh và huyện chấp thuận hay không. Nếu chính phủ ủng hộ các cơ sở kinh doanh các sản phẩm từ cây và lâm sản, nhưng chính quyền cấp tỉnh và huyện không ủng hộ, thì nhân viên dự án sẽ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm sự hỗ trợ của địa phương. Do đó việc tiến hành đánh giá như vậy có thể giúp đảm bảo rằng các địa điểm dự án được lựa chọn ở những nơi có môi trường thuận lợi.

TẠO NÊN SỰ ĐỒNG THUẬN GIỮA NHÂN VIÊN DỰ ÁN VÀ CÁC ĐỐI TÁC

Thông thường, các tổ chức với hạn chế kinh nghiệm trong phương pháp cách tiếp cận có sự tham gia muốn kết hợp hoặc bổ sung quy hoạch phát triển cơ sở kinh doanh vào các dự án đang triển khai. Để thực hiện thành công, nhân viên dự án và các đối tác cần phải nắm rõ về phát triển kinh doanh và ý nghĩa của phương pháp MA&D.

Tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình này cần phải hiểu và đồng ý với các đặc điểm có sự tham gia của phương pháp MA&D. Thông thường các quyết định có từ quá trình có sự tham gia thường bị cơ quan chủ quản từ chối vì không phù hợp với chương trình nghị sự của họ. Để tránh điều này xảy ra nên khảo ý kiến ngay từ đầu với các nhân viên dự án và các đối tác để đánh giá xem sự quan tâm của họ đối với việc áp dụng phương pháp MA&D.

ĐÁNH GIÁ TÌNH TRẠNG HÀNG HÓA CÓ SẴN VÀ CÁC HẠN CHẾ VỀ MẶT PHÁP LÝ CHO VIỆC TIẾP CẬN LÂM SẢN VÀ SẢN PHẨM TỪ CÂY

Các dự án có thể gặp khó khăn trong giai đoạn triển khai do những hạn chế về pháp lý gây khó khăn cho việc tiếp cận nguồn tài nguyên rừng và cây trồng. Để tránh vấn đề này cần xác định các nguồn cung cấp và khả năng tiếp cận các nguồn tài nguyên cần thiết cho các lâm sản và sản phẩm từ cây trước khi tham gia phát triển cơ sở kinh doanh.

ĐÁNH GIÁ ĐỘ HIỂU BIẾT VÀ CÁC NHU CẦU NÂNG CAO NĂNG LỰC

Các cơ sở kinh doanh các sản phẩm từ cây và lâm sản sẽ nhận được nhiều hỗ trợ hơn nếu các cá nhân tham gia vào quá trình phát triển kinh doanh có kiến thức về các nguồn lực và sản phẩm liên quan, cũng như một số kỹ năng phát triển kinh doanh cơ bản. Việc đánh giá những kỹ năng này sẽ giúp xác định nhu cầu phát triển năng lực cần thiết trước khi bắt đầu thực hiện phương pháp MA&D. Nhóm lập kế hoạch phải quyết định cẩn thận xem việc đào tạo nhân viên không có tay nghề thì có hiệu quả về mặt chi phí không? Nguồn nhân lực có kỹ năng là yếu tố quan trọng trong việc phát triển cơ sở kinh doanh thành công.



ĐÁNH GIÁ THÁI ĐỘ CỦA ĐỊA PHƯƠNG ĐỐI VỚI VIỆC PHÁT TRIỂN CƠ SỞ KINH DOANH LÂM SẢN VÀ CÁC SẢN PHẨM TỪ CÂY

Các cộng đồng hưởng lợi từ các dự án viện trợ thường có thái độ "chờ đợi để được hỗ trợ". Ngược lại, khi triển khai phương pháp MA&D, người kinh doanh sẽ phải chủ động tham gia hoàn toàn vào các dự án của mình, bao gồm cả việc chịu trách nhiệm cho các rủi ro liên quan. Các yếu tố văn hoá có thể đóng một vai trò quan trọng trong thái độ của người dân địa phương đối với việc chấp nhận rủi ro và định hướng cơ sở kinh doanh, trái ngược với thái độ thụ động.

Chủ nghĩa kinh doanh không thể bị áp đặt, do đó cần đánh giá sự khéo léo, sẵn sàng và sự sẵn lòng bắt tay vào phát triển cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản của cộng đồng. Bên cạnh đó cần kiểm tra xem cộng đồng có biết về các lợi ích của việc kinh doanh. Cộng đồng thường quan tâm nhiều hơn đến các cơ sở kinh doanh dựa trên các sản phẩm nông nghiệp hoặc động vật hơn là tài nguyên rừng. Vì vậy cần nâng cao nhận thức của cộng đồng về giá trị thương mại tiềm năng của lâm sản nhằm thu hút sự quan tâm của người dân địa phương và chính quyền.



Ở Lào, một tổ chức phi chính phủ quốc tế đã giúp đỡ các cộng đồng nghèo nhất của huyện Viengxai để cải tiến sản xuất thủ công mỹ nghệ tre nứa. 2 năm sau, một người đàn ông dân tộc Hmong đã tìm gặp cố vấn của tổ chức phi chính phủ này vì ông nghe về những nỗ lực nâng cao năng lực cho người dân địa phương trong việc sản xuất sản phẩm thủ công mỹ nghệ, nhờ đó đã cho ra những sản phẩm tốt hơn và đẹp hơn có thể bán dễ dàng hơn cho các thương lái địa phương. Người đàn ông này cũng cho biết ông rất muốn tham gia các dự án tương tự và thậm chí sẵn sàng trả tiền để được tham dự. Cố vấn viên đã rất ngạc nhiên khi nghe lời đề nghị này, tuy nhiên ông trả lời người đàn ông rằng ông không cần phải trả tiền và sẽ được tham gia vào đợt tập huấn tiếp theo của tổ chức.

ĐẢM BẢO CÂN BẰNG GIỚI

Phụ nữ có đóng góp lớn vào quá trình phát triển cơ sở kinh doanh vì họ là những người chủ chốt trong các hệ thống kinh tế cộng đồng. Do đó người lên quy hoạch nên đưa phụ nữ vào nhóm hỗ trợ phát triển cơ sở kinh doanh của dự án càng nhiều càng tốt và đưa yêu cầu bắt buộc phải sử dụng các phương pháp tiếp cận thực địa có tính đến vấn đề nhạy cảm giới vào trong điều khoản tham chiếu dành cho các thúc đẩy viên.

Phụ nữ nên tham gia đầy đủ vào quy trình MA&D. Tuy nhiên, sự tham gia của họ không phải lúc nào cũng đơn giản bởi vì họ có trình độ học vấn thấp hơn nam giới, gánh nặng công việc nhà, hoặc một số chuẩn mực xã hội làm họ không thể tham gia vào một số hoạt động.



Ít nhất, việc phát triển cơ sở kinh doanh không gây tác động tiêu cực đến phụ nữ, cũng như không làm tăng sự bất bình đẳng giữa nam giới và nữ giới.

ĐÁNH SỰ SẴN LÒNG VÀ NĂNG LỰC CỦA CÁC CƠ QUAN HỖ TRỢ

Người lên quy hoạch nên liệt kê các cơ quan nhà nước và các tổ chức phi chính phủ chủ yếu có thể hỗ trợ các sáng kiến phát triển kinh doanh lâm nghiệp. Danh sách này thường bao gồm các Tổng Cục Lâm nghiệp và Bộ Công Thương (hoặc bất kỳ cơ quan nhà nước nào có trực tiếp liên quan đến vấn đề kinh doanh lâm nghiệp), các Viện nghiên cứu và phát triển, các tổ chức tài chính (bao gồm các tổ chức tài trợ tiềm năng), các tổ chức phi chính phủ làm việc trong lĩnh vực hỗ trợ cơ sở kinh doanh nhỏ (Ví dụ như kế toán, tài chính vi mô và các nhóm tập trung vào quản lý đất đai) cũng như các đơn vị tư nhân những người mua nguyên liệu từ khu vực nông thôn. Sau khi lập xong danh sách này, người lên quy hoạch nên thông báo cho tất cả các bên liên quan về dự án để xuất và đánh giá những đóng góp có thể có của họ.

BIÊN SOẠN TÌNH HÌNH CHUNG

Trước khi bắt đầu dự án MA&D, những người lập quy hoạch cần phải có những hiểu biết cơ bản về tình hình phát triển cơ sở kinh doanh của nước mình. Đặc biệt phải biết được việc thu thập thông tin về nhu cầu thị trường đối với sản phẩm ở cấp quốc gia hoặc quốc tế, các kênh thương mại liên quan hiện nay, các bên liên quan chủ chốt và các tổ chức cung cấp dịch vụ trong khu vực cơ sở kinh doanh.



Để biết thêm chi tiết về “Biên soạn Tình hình chung”, tham khảo thêm Phụ lục 3.

ĐẢM BẢO ĐỦ NGÂN SÁCH HỖ TRỢ TRONG GIAI ĐOẠN KHỞI NGHIỆP

Người kinh doanh cần có sự hỗ trợ và giúp đỡ trong giai đoạn khởi nghiệp cơ sở kinh doanh của mình. Tuy nhiên, tầm quan trọng của yếu tố này thường bị bỏ qua. Do đó để tránh sai lầm phổ biến này, cần lên kế hoạch ngay từ đầu cho những hỗ trợ trong giai đoạn khởi nghiệp. Có thể làm tốt việc này bằng cách đảm bảo rằng dự án:

1. Có đủ nguồn lực để trang trải các dịch vụ cần thiết trong giai đoạn khởi động;
2. Có năng lực tài chính để xây dựng quỹ phát triển cơ sở kinh doanh để hỗ trợ vốn kinh doanh ban đầu cho các cơ sở kinh doanh mới;
3. Có thể thúc đẩy việc tạo ra các nhóm tiết kiệm và tín dụng hoặc nếu không thì hỗ trợ mối liên kết giữa người kinh doanh và các tổ chức tài chính.



XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH ĐỂ HỖ TRỢ NHU CẦU VỐN BAN ĐẦU

Có nhiều lựa chọn khác nhau để đáp ứng nhu cầu vốn của cơ sở kinh doanh. Bao gồm việc tạo ra các nhóm tiết kiệm và tín dụng cho các cơ sở kinh doanh nhỏ, sử dụng quỹ đất hiện có và tiếp cận các tổ chức tài chính vi mô và các ngân hàng truyền thống.

Phương pháp MA&D khuyến khích người kinh doanh sử dụng nguồn quỹ chính cơ sở kinh doanh mình và thiết lập các liên kết (hoặc hợp tác thông qua dự án) với các đơn vị cung cấp dịch vụ (ví dụ như các tổ chức tài chính vi mô) mà có thể hỗ trợ nhu cầu vốn của cơ sở kinh doanh. Mục đích của phương pháp này là giúp cơ sở kinh doanh có tự chủ sau khi dự án kết thúc. Trong một số trường hợp, nhóm quản lý có thể dành thêm các khoản quỹ như vốn hỗ trợ ban đầu cho các cơ sở kinh doanh mới hoặc cung cấp các thiết bị cơ bản cho những người kinh doanh mới. Phương án này, là điển hình cho kiểu hỗ trợ truyền thống làm cho người nhận hỗ trợ luôn mong chờ nhận được sự giúp đỡ vì vậy không được khuyến khích và chỉ nên tính đến khi người kinh doanh thiếu vốn. Cho dù lựa chọn chiến lược tài chính nào thì cũng phải thảo luận với tất cả người tham dự từ khi bắt đầu dự án.

HIỂU ĐƯỢC CƠ BẢN VỀ PHƯƠNG PHÁP MA&D

Người lên quy hoạch cần phải tìm hiểu về thời gian, nguồn lực kỹ thuật và tài chính cần có để thực hiện các hoạt động MA&D để quyết định xem dự án có các nguồn lực cần thiết để bắt đầu quá trình phát triển cơ sở kinh doanh hay chưa.



Các yếu tố này được trình bày chi tiết ở Phần B3

CẦN ĐẢM BẢO CÁC THÚC ĐẨY VIÊN BIẾT ĐẦY ĐỦ VỀ PHƯƠNG PHÁP MA&D

Thúc đẩy viên thường thiếu kiến thức và nguồn lực để đạt được mục tiêu của mình. Do đó, điều quan trọng là giúp họ có được những thông tin họ cần để hỗ trợ người kinh doanh. Nhiều thúc đẩy viên thừa nhận họ cảm thấy xấu hổ vì biết ít hơn những người kinh doanh mà họ làm việc với. Vì vậy, thúc đẩy viên cần được cung cấp:

- ✓ Tổng quan về nhu cầu thị trường ở cấp quốc gia hoặc quốc tế, cũng như các vấn đề pháp lý và thể chế liên quan đến tiểu ngành về tài nguyên thiên nhiên và việc thành lập cơ sở kinh doanh;
- ✓ Mô tả phương pháp tiếp cận cơ sở kinh doanh so với phương pháp tiếp cận “dự án”;
- ✓ Giải thích về các phương án giúp cơ sở kinh doanh để đạt được tư cách pháp nhân, sự kéo theo về mặt pháp lý của các phương án đó, cũng như những thuận lợi và khó khăn lớn của các phương án đó;
- ✓ Thông tin về định hướng pháp lý quy định việc tiếp cận nguồn tài nguyên



rừng, sản xuất, vận chuyển, chế biến và kinh doanh các loại sản phẩm do dự án khuyến khích;

- ✓ Giải thích về các phương pháp tiếp cận tài chính, bao gồm tiếp cận vốn chính thức và không chính thức, các phương thức và điều kiện cũng như những lợi thế và bất lợi chính của từng cách tiếp cận.

B2. LÊN KẾ HOẠCH SƠ BỘ CHO CÁC HOẠT ĐỘNG MA&D

Trong giai đoạn sơ bộ, các nhà lập quy hoạch dự án nên cố gắng hết sức để khuyến khích sự hỗ trợ từ các bên liên quan chính và đảm bảo rằng tất cả các yếu tố và dịch vụ hỗ trợ những người kinh doanh đều có sẵn. Nếu bất kỳ hoạt động chuẩn bị nào không được tiến hành thì sau này thúc đẩy viên sẽ gặp những tình huống khó xử hoặc không thể tiếp tục theo đúng tiến trình MA&D.

Tùy thuộc vào tổ chức, mục tiêu dự án, chiến lược và bối cảnh quốc gia mà có nhiều cách để tiến hành các hoạt động lập kế hoạch sơ bộ này. Bảng liệt kê dưới đây không phải là chuỗi các hoạt động chắc chắn phải thực hiện mà chỉ là tổng hợp các hoạt động mà người dùng có thể xem xét thực hiện để đáp ứng các mục tiêu cụ thể của mình. Tùy thuộc vào bối cảnh, nhóm dự án có thể thay đổi thứ tự các hoạt động được thực hiện hoặc bỏ qua hết tất cả nếu cảm thấy các hoạt động này không phù hợp với tình hình cụ thể của mình.

Các hoạt động sơ bộ cần hoàn thành trước khi thúc đẩy viên bắt đầu làm việc với các nhóm mục tiêu	Xác định các mục tiêu thực tế.
	Điều chỉnh các tài liệu phương pháp MA&D cho phù hợp với bối cảnh địa phương, bao gồm việc dịch các tài liệu sang ngôn ngữ địa phương.
	Khảo sát khu vực (tỉnh/huyện) đặt dự án và xây dựng mối quan hệ với các cơ quan/tổ chức khác hoạt động trên cùng địa bàn.
	Chọn các địa điểm dự án.
	Chọn các thúc đẩy viên thực địa và thành lập nhóm dự án.
	Tổ chức các hội thảo về MA&D.
	Phác thảo khuôn khổ cho việc theo dõi và đánh giá có sự tham gia.
	Xây dựng chiến lược nâng cao năng lực MA&D.

Các hoạt động ở trên được mô tả chi tiết hơn trong phần sau.

ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU THỰC TẾ

Những người lập quy hoạch dự án cần chuẩn bị kế hoạch hoạt động và khung thời gian để đảm bảo tất cả những học viên (như là giám đốc dự án, nhân viên dự án và các tư vấn) và các đối tác tiềm năng (bao gồm nông dân, các nhóm lợi ích, nhà tài trợ và chính quyền địa phương) hiểu mục đích và khung thời gian dự án.



Người lập quy hoạch nên đặt những câu hỏi dưới đây khi xác định các mục tiêu của dự án:

- ✓ Mục tiêu của hợp phần phát triển kinh doanh của dự án là gì?
- ✓ Tổ chức/dự án sẽ cung cấp các dịch vụ gì?
- ✓ Nhóm những người kinh doanh tiềm năng sẽ gồm có những ai?
- ✓ Nhu cầu cụ thể của những người kinh doanh tiềm năng là gì?
- ✓ Những nguyên tắc tạo tiền đề để thực hiện các hoạt động của dự án là gì?

Phải trả lời những câu hỏi này ngay từ giai đoạn đầu vì những câu trả lời này sẽ ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương pháp và điều chỉnh các công cụ cho phù hợp trong suốt quy trình MA&D.

DỊCH VÀ ĐIỀU CHỈNH CÁC TÀI LIỆU MA&D CHO PHÙ HỢP VỚI BỐI CẢNH ĐỊA PHƯƠNG

Các thúc đẩy viên cần phải đảm bảo rằng bản đồ quy trình MA&D và Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa đã được dịch sang tiếng địa phương. Điều này đặc biệt quan trọng bởi vì mặc dù các giảng viên sẽ được đào tạo để thực hiện quy trình MA&D nhưng bản thân các thúc đẩy viên cũng cần phải thường xuyên xem lại các khái niệm, định nghĩa hoặc các công cụ cần thiết cho quy trình MA&D.

Bên cạnh đó, các thúc đẩy viên cũng nên chuẩn bị một bộ công cụ đơn giản dành cho các cộng đồng chỉ có trình độ văn hoá ở mức cơ bản.

Khi đi qua các giai đoạn của quy trình MA&D, học viên sẽ nhận ra những thiếu sót trong kỹ năng của họ, chẳng hạn như các kiến thức về cách xử lý tài nguyên hoặc cách quản lý sổ sách kế toán. Nhìn chung các tài liệu hỗ trợ phương pháp MA&D không có hướng dẫn các yếu tố kỹ thuật như vậy. Do đó trường hợp này, thúc đẩy viên có thể phải sử dụng thêm các tài liệu tập huấn có sẵn ở địa phương mình. Ví dụ, các tài liệu bổ trợ thêm cho tập huấn như tài liệu hướng dẫn về cách quản lý rừng và thu hoạch bền vững hoặc hướng dẫn sử dụng sổ sách tài chính kế toán và lưu giữ chứng từ. Điều quan trọng là những người lập quy hoạch dự án nhận thấy tầm quan trọng của việc dịch tài liệu và chỉnh sửa Hướng dẫn Thúc đẩy viên Thực địa và bản đồ quy trình MA&D trước khi thực hiện dự án.



Ở Gambia, nhân viên Tổng cục Lâm nghiệp và các tổ chức NGO trong nước giữ vai trò quan trọng trong quá trình điều chỉnh vì các nhân viên này

- Dịch và đơn giản hóa các tài liệu;
- Kiểm tra các tài liệu tại hiện trường để đánh giá mức độ cần Phải điều chỉnh cho phù hợp với cộng đồng địa phương;
- Điều chỉnh tài liệu sau khi kiểm tra thực địa;
- Dịch các kế hoạch phát triển kinh doanh sang tiếng địa phương.



Các thông tin chi tiết về việc điều chỉnh và dịch tài liệu quy trình MA&D tham khảo thêm Phụ lục 4.



KHẢO SÁT KHU VỰC (TỈNH/HUYỆN) SẼ ĐẶT DỰ ÁN VÀ XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI CÁC TỔ CHỨC KHÁC HOẠT ĐỘNG TRÊN CÙNG ĐỊA BÀN

Nhân viên dự án phải đi khảo sát khu vực đặt dự án để tổng hợp các yếu tố thuận lợi và khó khăn cho việc phát triển của cơ sở kinh doanh trong khu vực và để hiểu rõ hơn nguồn tài nguyên về các sản phẩm tiềm năng.

Kết quả của cuộc khảo sát sẽ là thông tin cơ bản để thông tin cho các quyết định sau này trong quy trình MA&D, ví dụ như các quyết định có liên quan đến vấn đề làm thế nào để tài trợ nhu cầu vốn ban đầu của cơ sở kinh doanh.

Việc thiết lập mối quan hệ với các đơn vị khác trong khu vực dự án giúp biết được các tổ chức khác đã tìm hiểu về các vấn đề liên quan đến quy trình MA&D hay chưa (ví dụ như các sản phẩm hoặc thị trường cụ thể) và biết thêm về các hoạt động phát triển kinh doanh khác đã và đang được thực hiện.



Để biết thêm chi tiết về khảo sát khu vực dự án xem thêm Phụ lục 5

LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM DỰ ÁN

Lựa chọn địa điểm dự án là một bước tùy chọn không bắt buộc. Đôi khi quy trình phát triển kinh doanh được đưa vào một dự án hiện có. Nhưng các đơn vị cũng có thể bắt đầu hoạt động MA&D tại một địa điểm mới được thiết lập dành cho các mục đích phát triển kinh doanh khác, mặc dù cũng đã có sẵn một số địa điểm dự án. Cuối cùng, các đơn vị sẽ sử dụng phương pháp MA&D để khởi động một dự án cụ thể cho mục đích phát triển kinh doanh của mình. Do đó, trong một số trường hợp, không cần thiết phải có bước lựa chọn địa điểm vì các địa điểm dự án đã được chọn trước.



Trong dự án Nghiên cứu và Phát triển của FAO tại Khu Di sản Thế giới Núi Emei, Tứ Xuyên, Trung Quốc cho thấy 16 thôn sử dụng và gây áp lực cho nguồn tài nguyên thiên nhiên của khu vực. Do hạn chế về nguồn lực nên chỉ có bốn trong số các thôn này được chọn làm thí điểm trong hai năm đầu của dự án. Một hội thảo đã được tổ chức với các bên liên quan và với đại diện của bốn thôn. Trong hội thảo này đã tổ chức bài tập xếp hạng các thôn theo các tiêu chí sau:

- Các thôn nghèo nhất trong khu vực theo thứ tự được ưu tiên.
- Cách sử dụng truyền thống LSNG và tầm quan trọng về mặt kinh tế của LSNG đối với người dân là trọng tâm chính, cũng như sự tham gia trước đây của người dân trong các hoạt động liên quan đến việc sử dụng tài nguyên rừng ví dụ: Chuyển đổi đất nông nghiệp sang đất rừng, nghề thủ công và du lịch
- Sự quan tâm của dân làng đối với chương trình.
- Các lãnh đạo địa phương có năng lực và được người dân tôn trọng.
- Đường sá đi lại đã được kiểm tra.

Nếu dự án được đưa vào giai đoạn thứ hai thì có thể bổ sung thêm các thôn và dự án này cũng có thể được mở rộng ra các thôn bên ngoài khu vực này mà cũng đang gây áp lực lên các nguồn tài nguyên.



Để biết thêm chi tiết về việc lựa chọn địa điểm, xem thêm phụ lục 6



LỰA CHỌN THỨC ĐẨY VIÊN THỰC ĐỊA VÀ THÀNH LẬP NHÓM DỰ ÁN

Nhóm dự án có thể Thủ trưởng các của các Bộ ngành lâm nghiệp cùng với giám đốc của các tổ chức phi chính phủ thành lập. Chúng tôi đề nghị thành lập một nhóm dự án gồm có một cán bộ dự án để điều phối và theo dõi các hoạt động dự án, các thúc đẩy viên thực hiện các hoạt động thực địa và 1 chuyên gia phát triển kinh doanh cho dự án (PEDs) đã có nhiều kinh nghiệm trong việc phát triển kinh doanh.

Ban đầu, các thúc đẩy viên có thể là cán bộ khuyến nông từ các cơ quan nhà nước làm đối tác của dự án, hoặc từ các tổ chức phi chính phủ. Tuy nhiên, từ Giai đoạn 2 của quá trình trở đi, tốt hơn là nên tuyển từ cộng đồng địa phương những người có đầu óc kinh doanh. Việc đào tạo những người này làm những thúc đẩy viên sẽ dễ dàng hơn và thuận lợi hơn vì sở thích cá nhân của họ đối với việc làm cho quy trình hoạt động hiệu quả (vì chính họ là những người kinh doanh), bởi vì họ biết bối cảnh, biết nguồn tài nguyên thiên nhiên, các mô hình địa phương và các chủ thể tốt hơn bất kỳ người bên ngoài nào. Sau này, họ cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong việc phổ biến phương pháp tiếp cận MA&D tới những người kinh doanh tiềm năng khác.

Lựa chọn thúc đẩy viên thực địa tốt là yếu tố quan trọng góp phần thành công cho quá trình phát triển kinh doanh. Các tiêu chí lựa chọn có thể lựa chọn bao gồm:

- ✓ Có kinh nghiệm đi du lịch đến các địa điểm thực địa và sẵn sàng ở lại và làm việc ở đó;
- ✓ Các phương tiện cần thiết (đi lại, vv) và có thời gian để đi và ở với dân làng cho các hoạt động MA&D;
- ✓ Có một số kỹ năng thúc đẩy tối thiểu (như báo cáo về hoạt động của họ ở trong thôn);
- ✓ Biết tiếng địa phương;
- ✓ Có kinh nghiệm trong việc hỗ trợ thúc đẩy các quá trình có sự tham gia, chẳng hạn như Đánh giá nhanh Nông thôn (RRA) hoặc Nông thôn Tham gia
- ✓ Thẩm định (PRA) (tiêu chí này là một điểm cộng nhưng không phải là yêu cầu bắt buộc);
- ✓ Kỹ năng kinh doanh như lập kế hoạch ngân sách cơ bản hoặc kinh nghiệm làm báo cáo tài chính (tiêu chí này là một điểm cộng nhưng không phải là yêu cầu bắt buộc);
- ✓ Ưu tiên những người ở các địa điểm được lựa chọn cho dự án.



Các vai trò và nhiệm vụ chính của các thúc đẩy viên và của Chuyên gia Phát triển Kinh doanh được trình bày chi tiết trong Phụ lục 7

TỔ CHỨC CÁC HỘI THẢO VỀ PHƯƠNG PHÁP MA&D

Đối với nhân viên dự án

Các nhân viên của các dự án quản lý rừng có sự tham gia, các dự án quản lý tài nguyên hoặc các dự án giảm nghèo nói chung không biết nhiều về sự phát triển cơ sở kinh doanh. Họ thường thiếu các kiến thức cơ bản cần có để họ có thể hiểu được phương pháp hỗ trợ có sự tham gia được lên kế hoạch và phối hợp như thế nào.



Vì vậy, nên tổ chức một hội thảo ngắn (1-3 ngày) để định hướng có các nhân viên kỹ thuật nòng cốt của dự án. Trong hội thảo này, nhân viên sẽ được đào tạo về phát triển kinh doanh lâm nghiệp và sẽ được tư vấn về việc điều chỉnh kế hoạch làm việc của họ để bao gồm các hoạt động phát triển cơ sở kinh doanh có liên quan.

Đối với các đối tác thực hiện dự án

Sau khi địa điểm dự án đã được chọn, nhân viên dự án sẽ trình bày dự án cho các đối tác địa phương và yêu cầu sự hỗ trợ của họ. Có được các đối tác tin cậy ở địa phương rất hữu ích cho giai đoạn triển khai dự án. Tổ chức hội thảo thường là cách hiệu quả nhất để thông báo cho các đối tác tiềm năng về quy trình MA&D, bao gồm cả về nguồn nhân lực và tài chính.

Đối với các lãnh đạo địa phương và người dân địa phương

Nên tổ chức một cuộc họp với các nhà lãnh đạo địa phương để:

- ✓ Trình bày giới thiệu về dự án và phương pháp MA&D;
- ✓ Mời họ tham gia vào các hoạt động khác nhau của quy trình MA&D;
- ✓ Yêu cầu sự hỗ trợ của họ, đặc biệt là để xác định các bên liên quan và những người cung cấp thông tin chính;
- ✓ Có được thông tin về tình hình chung của địa phương.

Sau khi lãnh đạo địa phương đã đồng ý tham gia vào dự án, thúc đẩy viên có thể bắt đầu can thiệp. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của thúc đẩy viên là thông báo cho cộng đồng địa phương về những lợi ích của việc phát triển cơ sở kinh doanh và tầm quan trọng của việc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên.

VẠCH RA KHUÔN KHỔ CHO VIỆC GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ CÓ SỰ THAM GIA

Những người lập quy hoạch cần vạch ra khuôn khổ để xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá có sự tham gia. Các dự án phát triển cơ sở kinh doanh nên tập trung vào việc giám sát hiệu quả của từng cơ sở kinh doanh, nhóm cơ sở kinh doanh và các đơn vị cung cấp dịch vụ trong cộng đồng. Việc nâng cao năng lực nên tập trung vào giám sát hiệu quả hoạt động của các cá nhân đã được đào tạo để biết được các kỹ năng đã được học của họ tiến triển như thế nào và nắm được họ cần đào tạo thêm những kỹ năng và kiến thức nào. Ngoài ra, các dự án phát triển cơ sở kinh doanh cần phải thường xuyên đánh giá hiệu quả hoạt động của dự án.



Các phương án khác nhau để xây dựng cơ chế giám sát và đánh giá được trình bày chi tiết ở Phần C2

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO NĂNG LỰC

Như đã đề cập trước đây, mỗi dự án sẽ có nhu cầu phát triển năng lực khác nhau và do đó cần có chiến lược riêng xây dựng dựa trên mục tiêu, bối cảnh và các nguồn lực của dự án. Tuy nhiên, tất cả các dự án sẽ cần tập huấn cho thúc đẩy viên và cộng đồng địa



phương cách thực hiện phương pháp MA&D. Chương trình phát triển năng lực nên để cho nhân viên dự án xây dựng. Vì ở giai đoạn này, thúc đẩy viên có thể tư vấn nhưng chưa thể tham gia vào việc xây dựng chương trình đào tạo vì họ vẫn chưa được đào tạo về phương pháp MA&D

Như đã đề cập trước đây, mỗi dự án sẽ có nhu cầu phát triển năng lực khác nhau và do đó cần có chiến lược riêng xây dựng dựa trên mục tiêu, bối cảnh và các nguồn lực của dự án. Tuy nhiên, tất cả các dự án sẽ cần tập huấn cho thúc đẩy viên và cộng đồng địa phương cách thực hiện phương pháp MA&D. Chương trình phát triển năng lực nên để cho nhân viên dự án xây dựng. Vì ở giai đoạn này, thúc đẩy viên có thể tư vấn nhưng chưa thể tham gia vào việc xây dựng chương trình đào tạo vì họ vẫn chưa được đào tạo về phương pháp MA&D



Xem thêm các thông tin chi tiết về chương trình nâng cao năng lực, quá trình lựa chọn và vai trò của thúc đẩy viên ở Phụ lục 8.

B3. CÁC NGUỒN LỰC CẦN CÓ ĐỂ THỰC HIỆN QUÝ TRÌNH MA&D

Thông thường, các dự án tham gia vào phát triển cơ sở kinh doanh không ước lượng các nguồn lực cần thiết, đặc biệt là khi các dự án này không đưa hợp phần MA&D vào ngay từ đầu. Nguồn lực hạn chế thường dẫn đến kết quả hạn chế và các nhà lên quy hoạch cần phải chắc chắn rằng họ có tầm nhìn rõ ràng về các nguồn lực cần thiết trước khi đưa một hợp phần về phát triển cơ sở kinh doanh nhỏ vào dự án của họ.

Ba yếu tố chính cần được xem xét khi đánh giá các nguồn lực cần thiết là:

- ✓ Các hoạt động sơ bộ mà nhóm dự án nên tiến hành trước khi các thúc đẩy viên bắt đầu làm việc với các nhóm người kinh doanh tiềm năng;
- ✓ Các hoạt động cần được tiến hành để hỗ trợ những người kinh doanh trong việc phát triển cơ sở kinh doanh của họ (Các giai đoạn từ 1-4 của quy trình MA&D);
- ✓ Các hoạt động mà người kinh doanh cần phải thực hiện để phát triển cơ sở kinh doanh của mình.



Các bảng biểu ở Phụ lục 10 trình bày cách lập kế hoạch hỗ trợ người kinh doanh và chi tiết về các hoạt động cần thiết, ước tính thời gian tương ứng, các vị trí có thể thực hiện dự án, cũng như nhân sự cần thiết để thực hiện các hoạt động sơ bộ, và 4 giai đoạn của phương pháp MA&D

Điều quan trọng cần lưu ý là thời gian vận chuyển có thể rất khác nhau tùy thuộc vào địa điểm dự án. Thời gian ước tính của các hoạt động được liệt kê trong Phụ lục 10 chỉ phản ánh thời gian cần thiết chỉ để thực hiện các hoạt động, chưa tính thời gian đi lại. Người đọc cũng nên lưu ý rằng các ước tính phải được điều chỉnh theo các mục tiêu và bối cảnh của dự án.

Hơn nữa, các hoạt động trình bày chỉ là những đề xuất và cần được điều chỉnh khi cần thiết.



LỰA CHỌN NHÂN SỰ

Một dự án mà không có ai có kiến thức hoặc kinh nghiệm trong phát triển cơ sở kinh doanh hoặc MA&D sẽ cần nhiều thời gian và công sức hơn là một dự án trong đó các cá nhân đã có biết về phương pháp này.

TẬP HUẤN CÁC THỨC ĐẨY VIÊN

Phương pháp MA&D có thể được giảng dạy bằng nhiều hoạt động đào tạo khác nhau. Những nhóm học viên khác nhau có các hoàn cảnh khác nhau sẽ cần có các loại hình đào tạo khác nhau. Kinh nghiệm cho thấy rằng phương án kéo dài thời gian đào tạo qua ba hoặc bốn buổi hội thảo sẽ giúp các thức đẩy viên dần dần học được các kỹ năng của họ và nói chung đây là phương pháp đào tạo hiệu quả nhất. Các thức đẩy viên được hướng dẫn thực hiện quy trình MA&D qua các buổi hội thảo, cứ mỗi buổi hội thảo sẽ đi qua một giai đoạn, và các hội thảo đều có phần ứng dụng thực hành tại chỗ. Những học viên đều có cơ hội về nhà và thực hành phương pháp MA&D giữa các buổi hội thảo. Đây là một kịch bản hợp lý vì việc phát triển năng lực trong phương pháp MA&D đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa đào tạo chính thức, thực hành thực địa và áp dụng tại chỗ.



Các phương án đào tạo khác nhau được trình bày ở Phụ lục 8.

HƯỚNG DẪN THÊM VỀ VIỆC LẬP KẾ HOẠCH

Quy trình MA&D đi theo một chuỗi logic, trong đó mỗi bước và từng giai đoạn đều dựa trên kết quả của các giai đoạn trước đó. Các dự án đôi khi đã học được từ chính kinh nghiệm của mình rằng nếu thiếu một số hoạt động quan trọng có thể gây ra những tác động tiêu cực nghiêm trọng sau này của quy trình MA&D và thậm chí có thể ảnh hưởng đến các kết quả.

Mặc dù tất cả các hoạt động cần được quan tâm đúng mức, tuy nhiên một số hoạt động đặc biệt quan trọng và do đó cần dành nhiều thời gian cần thiết và phân bổ quỹ cho các hoạt động đó.



Thông tin thêm về hướng dẫn lập quy hoạch có trong Phụ lục 9



PHẦN C

Thực hiện quá trình Phân tích
và Phát triển Thị trường



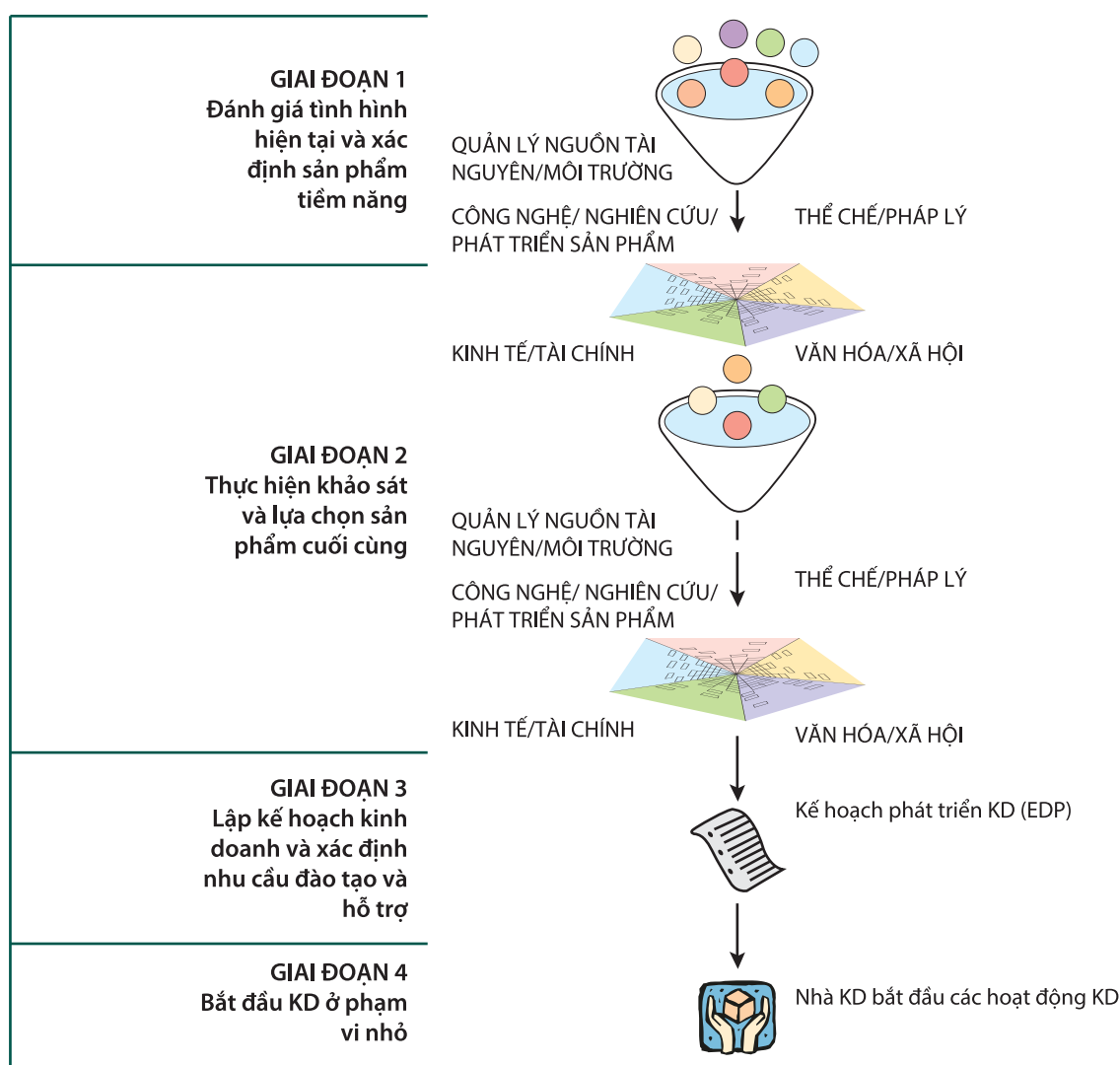
PHẦN C

Thực hiện quá trình Phân tích và Phát triển Thị trường

C 1. THÚC ĐẨY QUY TRÌNH MA&D Ở THỰC ĐỊA



Biểu đồ dưới đây cho phép một cách nhìn tổng quan về các dòng chảy chung của quá trình kinh doanh (1). Hãy tham khảo sách hướng dẫn MA&D dành cho thúc đẩy viên thực địa để biết thêm thông tin về các công cụ thực hành được sử dụng bởi người thúc đẩy thực địa và những người kinh doanh trong việc thực hiện các bước khác nhau của quá trình.



(1) Một trong những nguyên tắc cốt lõi của M&D là tính bền vững. Để hỗ trợ sự phát triển của các doanh nghiệp bền vững 5 lĩnh vực phát triển kinh doanh được 'thanh lọc' trong quy trình MA&D - có nghĩa là: dữ liệu từ các khu vực này được thu thập và phân tích. Năm lĩnh vực bao gồm: thị trường/ kinh tế, quản lý tài nguyên thiên nhiên/ môi trường, xã hội/ văn hóa, thể chế/ pháp lý, và công nghệ/ nghiên cứu sản phẩm/ phát triển sản phẩm.



C2. GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ

Quy trình MA&D sử dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia để giám sát và đánh giá. Các nhân viên dự án, thúc đẩy viên và người kinh doanh đóng vai trò tích cực trong quá trình giám sát và đánh giá. Tất cả các thành viên tham gia đều lưu giữ các dữ liệu liên quan đến hoạt động của mình, phân tích tiến độ và sử dụng thông tin để đưa ra các quyết định về nhu cầu phát triển năng lực và thực hiện dự án. Nên chia sẻ thông tin thu thập cho mục đích giám sát và đánh giá với mọi người để có thể đưa ra các quyết định đầy đủ.



Các bảng trong Phụ lục 11 tập trung vào việc giám sát các quy trình phát triển cơ sở kinh doanh và trình bày chi tiết các kết quả đầu ra, các chỉ số và các nguồn xác minh mà các dự án có thể sử dụng để giám sát việc phát triển năng lực và thực hiện quy trình MA&D để hỗ trợ phát triển cơ sở kinh doanh.

Nên lưu ý rằng những ví dụ này cần được điều chỉnh khi cần thiết để đảm bảo sự gắn kết với các mục tiêu và hoạt động của mỗi dự án.

THÀNH LẬP NHÓM QUẢN LÝ DỰ ÁN

Các dữ liệu thu thập được sẽ được phân tích để báo cáo ban quản lý dự án và để thực hiện bất kỳ thay đổi nào nếu cần. Quá trình giám sát giúp biết được các hoạt động của dự án có đang chạy đúng theo kế hoạch hay không, liệu một số thúc đẩy viên có áp dụng quy trình tốt hơn các thúc đẩy viên khác hay không và/hoặc có người kinh doanh nào đang tiến triển chậm hơn những người khác hay không. Giám sát cũng giúp ích cho việc đưa ra các quyết định khi cần phải sửa đổi một số mục tiêu hoặc hoạt động và các chỉ số tương ứng. Dữ liệu có thể cho thấy có một số hoạt động được lập kế hoạch không thực tế và cần được thay đổi. Khi dự án tiến triển và tình hình thay đổi, nên kiểm tra xem liệu các chỉ số có hợp lý hay không.

Các quyết định về những thay đổi cần được thực hiện bởi nhóm những người kinh doanh, nhân viên dự án và các đối tác dự án. Những sửa đổi sau đó có thể trở thành cơ sở cho một kế hoạch mới. Nhóm giám sát nên thường xuyên phân tích và thảo luận về dữ liệu. Nếu số lượng thông tin được thu thập và phân tích là lớn, đội giám sát có thể được chia thành các phân nhóm. Dữ liệu sẽ được hợp nhất và phân tích trong các cuộc họp nhóm giám sát lớn hơn.

Khi một dự án diễn ra tại nhiều địa điểm, thì dữ liệu sẽ được tổng hợp thông thường là hàng tháng.

ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG

Nên xây dựng các chỉ số định tính và tiến hành thực hiện 1 cuộc điều tra cơ bản để có thể đánh giá được bất cứ sự thay đổi nào về nhận thức và năng lực của người kinh doanh đối với sự phát triển của cơ sở kinh doanh cũng như những thay đổi về điều kiện môi trường và xã hội phát sinh từ dự án. Nên tiến hành khảo sát này với những người kinh doanh tiềm năng trong những giai đoạn đầu của dự án và sau đó tiếp tục thực hiện một cuộc khảo sát tương tự vào cuối dự án.

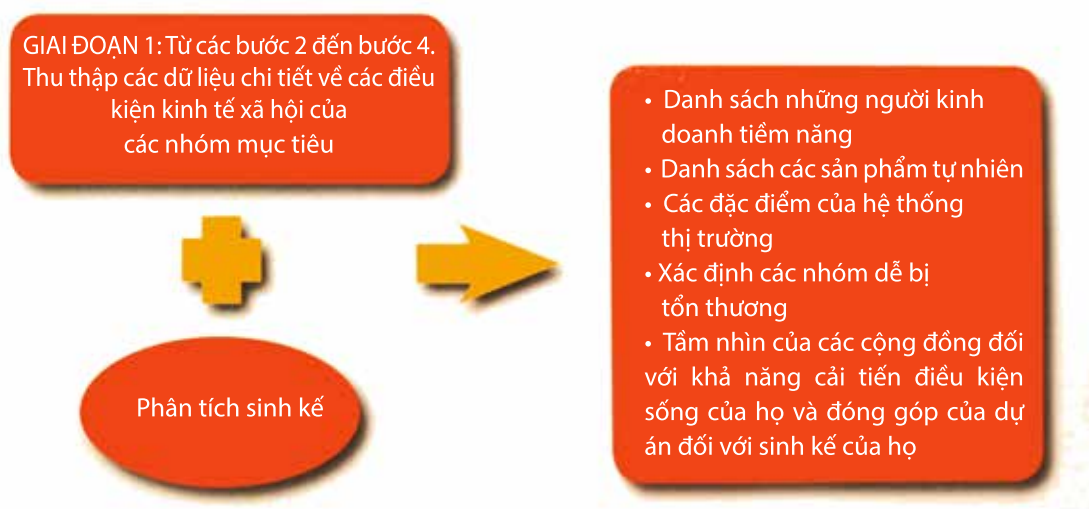


Dữ liệu ban đầu được đánh giá bằng khảo sát tiến hành trước khi dự án bắt đầu. Khảo sát này cung cấp các thông tin giúp nắm được các tình hình tổng thể tại một thời điểm nhất định. Thông tin này đặc biệt quan trọng cho việc giám sát và đánh giá vì nó giúp đánh giá tác động của dự án.

Khảo sát ban đầu có thể được tiến hành trước khi bắt đầu xây dựng hợp phần phát triển cơ sở kinh doanh của dự án hoặc kết hợp với giai đoạn đầu của quy trình MA&D. Phương án thứ hai và cũng là phương án tốt hơn cho các dự án ít thời gian và nguồn lực hạn chế. Phương án này sẽ được mô tả cuối phần này.

Có thể sử dụng phân tích các sinh kế của cộng đồng để có thể hình dung được năng lực, tài sản và các hoạt động giúp mọi người có thu nhập đáp ứng nhu cầu cơ bản của họ kể cả mối quan hệ của họ với bối cảnh môi trường, kinh tế, chính trị và văn hoá. Phân tích này bao gồm việc thu thập dữ liệu và đánh giá hiện trạng của nền kinh tế gia đình cũng như bối cảnh xã hội và môi trường để đánh giá những thay đổi trong tương lai. Có thể dễ dàng đưa phân tích sinh kế vào quá trình triển khai thực hiện Giai đoạn 1 vì đã có tất cả các hợp phần cần thiết cho một cuộc điều tra ban đầu. Các thành viên của các nhóm người kinh doanh tiềm năng có thể dễ dàng thu thập dữ liệu bổ sung sau này như là một phần của giai đoạn chuẩn bị cho quy trình MA &D vì đã được đào tạo về thu thập dữ liệu trong quá trình phân tích sinh kế. Tạo dựng được sự tin tưởng là điều cần thiết để thu thập thông tin về sinh kế của người dân và thường cần có các nguồn lực quan trọng. Tuy nhiên, trường hợp này có thể dễ dàng hơn vì thúc đẩy viên quy trình MA&D đã tiếp xúc thường xuyên với cộng đồng và có thể xây dựng mối quan hệ lâu dài với họ.

Các thông tin có thể đạt được khi kết hợp thu thập thông tin ở giai đoạn 1 với phân tích sinh kế



Để đưa vào một đánh giá về khía cạnh sinh kế cộng đồng, thúc đẩy viên sẽ cần phải tìm hiểu về các công cụ cụ thể để phân tích sinh kế và áp dụng thực hiện đối với đại diện tiêu biểu của các thành viên cộng đồng đã được xác định trong kết quả của Bước Một, Giai đoạn 1 (xem trong thông tin có trên trang web như do Eldis quản lý: <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approach/training-and-learning-materials>).



C3. GỢI Ý VỀ CÁC GIẢI PHÁP VÀ BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC

Cuốn sách hướng dẫn này nhằm mục đích cung cấp hướng dẫn chung áp dụng cho nhiều dự án và bối cảnh khác nhau; tuy nhiên sách này không thể nắm bắt được tất cả các vấn đề có thể xảy ra và cũng không thể cung cấp tất cả các giải pháp. Tuy vậy, người sử dụng phương pháp MA&D thường gặp phải những thách thức tương tự và đã đưa ra một số biện pháp hiệu quả để giải quyết.

Vấn đề tức là đến bất cứ điều gì gây ảnh hưởng đến việc đạt được những kết quả dự kiến của dự án, kể cả những gì gây cản trở người kinh doanh và những người hỗ trợ người kinh doanh ở các cấp độ khác nhau (thúc đẩy viên, nhân viên dự án, các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan chính quyền địa phương, các tổ chức tư nhân và những người khác) nâng cao năng lực lập kế hoạch, thực hiện và nhân rộng quy trình. Nguyên nhân có thể là do việc thực hiện các hoạt động, lập kế hoạch, thiết kế dự án sai, hoặc các yếu tố không thể đoán trước khác. Những nguyên nhân này có thể được phát hiện ở các giai đoạn khác nhau của dự án:

- ✓ Do thúc đẩy viên và các thành viên nhóm thực địa khác trong quá trình thực hiện;
- ✓ Nhờ quá trình giám sát được thực hiện trong suốt dự án; và/hoặc
- ✓ Thông qua giai đoạn đánh giá tiến hành vào lúc kết thúc dự án.

Sau đây là một danh mục tổng hợp một số 'mẹo nhỏ' sau nhiều năm thực hiện MA&D.

Vấn đề: Thời gian cho dự án chưa chín muồi

**Gợi ý:
Trì hoãn việc
bắt đầu dự án
và tập trung
làm việc tạo
ra các điều
kiện tối thiểu
nếu:**

Các tiểu ngành được lựa chọn cho dự án, ví dụ lâm sản ngoài gỗ, không phải là các ưu tiên hàng đầu cho các cơ quan hành chính quốc gia hoặc các tổ chức chính trị. Do đó, các thủ tục pháp lý kéo dài, khó có được giấy phép hoặc nhóm đối tượng mục tiêu không được hưởng các chính sách ưu đãi về tài chính. hức chính trị. Do đó, các thủ tục pháp lý kéo dài, khó có được giấy phép hoặc nhóm đối tượng mục tiêu không được hưởng các chính sách ưu đãi về tài chính.

Dự án đã áp dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia phối hợp với các tổ chức phi chính phủ địa phương nhưng lại không gắn kết với các cơ quan hành chính cấp tỉnh hoặc huyện, nên các tổ chức này không có trong quá trình ra quyết định. Do đó, các tổ chức này thường họ có xu hướng gây ảnh hưởng làm gián đoạn vỡ dự án.

Các đối tác dự án có quan điểm khác nhau về việc nên áp dụng phương pháp tiếp cận nào. Việc thiếu sự đồng thuận có thể dẫn đến sự hiểu nhầm nội bộ hoặc xung đột làm chậm lại hoặc thậm chí làm ảnh hưởng tới các mục tiêu của dự án.

Cán bộ quản lý dự án không hiểu tình hình phát triển cơ sở kinh doanh trong nước. Do đó, thúc đẩy viên không được hỗ trợ đúng cách và các chiến lược được xác định trên cơ sở không đồng đều.

Các cơ quan, tổ chức tham gia dự án không có đủ nguồn nhân lực và/hoặc nhân viên không có kinh nghiệm cơ bản cần thiết cho phát triển cơ sở kinh doanh.



Dự án thiếu chuyên gia MA&D hay phát triển cơ sở kinh doanh

Gợi ý: Thuê một chuyên gia MA&D hoặc phát triển cơ sở kinh doanh nếu:

Các sản phẩm được dự án lựa chọn để hỗ trợ dựa trên nguồn tài nguyên thiên nhiên thấp hoặc nhóm đối tượng mục tiêu chỉ được tiếp cận hạn chế.

Cộng đồng chưa bao giờ được tiếp xúc với việc phát triển cơ sở kinh doanh hoặc không nhận ra những lợi ích mà họ có thể nhận được từ việc thương mại hóa nguồn tài nguyên rừng và cây.

Tổ chức đối tác đã cho phép người dân phát triển các sản phẩm khi họ chưa tiến hành đánh giá đầy đủ nhu cầu thị trường.

Ngân sách dự án bao gồm hỗ trợ kỹ thuật cho việc phát triển các cơ sở kinh doanh nhỏ nhưng vẫn chưa tìm được hoặc chưa gây quỹ cho người kinh doanh để bắt đầu hoạt động, nghĩa là các cơ sở kinh doanh tiềm năng phải chịu trách nhiệm về việc gây quỹ hoặc bỏ ra quỹ đầu tư vốn.

Dự án chưa có chiến lược tài trợ nhu cầu vốn ban đầu cho các cơ sở kinh doanh.

Dự án đã đánh giá quá cao lợi nhuận so với các nguồn lực sẵn có.

Vấn đề: Thời gian cho dự án chưa chín muồi

Gợi ý: Tham gia hợp tác với các đối tác có kiến thức cần thiết, có nhiều mối qua hệ và kinh nghiệm nếu:

Dự án làm mất đi một nguồn lực cần thiết mang lại thu nhập cho cộng đồng khi để cho cộng đồng tiếp thị các sản phẩm dựa trên nguồn lực này.

Các cộng đồng địa phương có xung đột về nguồn lực hạn chế.

Dự án làm cho những người kinh doanh nông thôn mất đi cơ hội có thu nhập cao vì khuyến khích mua từ những nơi khác loại tài nguyên rừng có giá trị thương mại thấp hơn các tài nguyên khác được quản lý trong rừng.

Dự án hỗ trợ sản xuất hàng hoá cho các thị trường xuất khẩu mà người kinh doanh không có khả năng cạnh tranh.

Những người kinh doanh muốn sử dụng một nguồn lực cộng đồng riêng lẻ, làm giảm thu nhập và kiểm soát nguồn lợi của cộng đồng.

NHỮNG THIẾU SÓT TRONG VIỆC LẬP KẾ HOẠCH VÀ NHỮNG ĐIỀU KHÔNG MONG MUỐN ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

Việc quy hoạch không thích hợp sẽ dẫn đến một số vấn đề hoặc kết quả không mong muốn. Dưới đây là một số vấn đề thường gặp cùng với các giải pháp khả thi.



VẤN ĐỀ	GIẢI PHÁP KHẢ THI
Nhân viên dự án và các đối tác không tham gia vào quá trình thiết kế dự án, dẫn đến kế hoạch hành động không thực tế hoặc không thực tiễn.	Nhân viên dự án và các đối tác cần phải tham gia trong suốt cả quá trình thực hiện quy trình MA&D.
Dự án đã xác định được những thúc đẩy viên thực địa nhưng lại không bổ nhiệm một chuyên gia kỹ thuật về phát triển cơ sở kinh doanh hoặc MA&D để điều phối hợp phần này của dự án.	Bổ nhiệm một hoặc nhiều nhân viên dự án đã quen thuộc về chủ đề này và đào tạo họ kỹ lưỡng.
Cán bộ dự án thiếu kiến thức cơ bản để lập kế hoạch và điều phối sự hỗ trợ có sự tham gia cho sự phát triển cơ sở kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản.	Tổ chức một buổi hội thảo nhỏ nhằm định hướng đội ngũ cán bộ kỹ thuật nòng cốt của dự án về phát triển cơ sở kinh doanh lâm nghiệp.
Các hoạt động của dự án dừng lại khi dự án kết thúc vì những thúc đẩy viên và nhân viên thực hiện dự án đã được tuyển dụng từ bên ngoài và nghỉ khi dự án kết thúc.	Các đối tác dự án (NGO, cơ quan nhà nước, nhà sản xuất và các tổ chức thương nhân) cần được lựa chọn vì quyền lợi và quyền hạn của họ trong lâm nghiệp và/hoặc trong phát triển cơ sở kinh doanh và các đối tác dự án nên đào tạo nhân viên của mình làm thúc đẩy viên.
Khi bắt đầu triển khai thực địa, thúc đẩy viên không biết vị trí địa điểm làm việc của họ, hay nhóm người kinh doanh tiềm năng mà muốn hỗ trợ.	Các khu vực thí điểm/hiện trường cần được xác định rõ ràng trước khi bắt đầu tập huấn để học viên có thể lập kế hoạch hoạt động của họ liên quan đến các địa điểm làm việc.
Người dân địa phương chỉ được tiếp cận nguồn tài nguyên rừng và cây trồng giới hạn trong khu vực được lựa chọn hoặc số lượng nguồn lực sẵn có để thu hoạch còn hạn chế.	Cần phải xem lại và tinh chọn trong việc lựa chọn địa điểm.
Những nhân viên chưa được đào tạo về MA&D thay thế cho các thúc đẩy viên đã được đào tạo về MA&D.	Nên cố gắng hạn chế tình trạng nhân viên nghỉ việc trong quá trình thực hiện dự án.
Thúc đẩy viên và người kinh doanh tiềm năng không thể tiếp cận tài liệu MA&D vì chưa được dịch sang tiếng địa phương.	Khi lập ngân sách phải đưa vào một phần cho việc thay đổi và dịch tài liệu tập huấn.
Chính quyền địa phương và các đối tác khác trong khu vực không hỗ trợ các hoạt động của dự án vì nhân viên của họ chưa nhận được sự hỗ trợ từ dự án.	Tổ chức các hội thảo để lấy lòng các đối tác chính quyền địa phương và đưa họ tham gia vào việc xây dựng và thực hiện các hoạt động của dự án. Cần đảm bảo là ngân sách đã có dự toán cho phần hỗ trợ này.
Các nhà lãnh đạo hành chính truyền thống và/hoặc những người đứng đầu các tổ chức chính trị và cộng đồng không được thông báo đầy đủ về dự án và có thể sẽ không ủng hộ dự án.	Dành thời gian cần thiết để giải thích dự án cho lãnh đạo địa phương, mời họ tham gia và yêu cầu họ hỗ trợ.



Khảo sát cơ sở đã không được tiến hành trước khi bắt đầu các hoạt động MA&D, hoặc có tiến hành khảo sát cơ sở nhưng thiếu không đầy đủ các thông tin để nhân viên dự án có thể so sánh các hoạt động phát triển cơ sở kinh doanh với điều tra cơ sở.	Thực hiện phân tích sinh kế trong Giai đoạn 1 của quy trình MA&D.
Cộng đồng không hoan nghênh hoặc tin tưởng vào thúc đẩy viên vì các thúc đẩy viên ít liên hệ với cộng đồng và/hoặc không có kỹ năng thúc đẩy phù hợp.	Những thúc đẩy viên không có các kỹ năng cần thiết có thể phá hủy kết quả của dự án. Do đó thúc đẩy viên phải được lựa chọn cẩn thận. Bất kỳ thúc đẩy viên nào tham gia vào quy trình MA&D phải được đào tạo các kỹ năng thúc đẩy có sự tham gia.
Thúc đẩy viên không sử dụng chính xác các công cụ trong quy trình MA&D và truyền tải các thông tin không chính xác đến người kinh doanh.	Thúc đẩy viên cần được đào tạo đầy đủ về từng giai đoạn của quy trình MA&D. Thúc đẩy viên cũng nên nghiên cứu các tài liệu đào tạo và có đủ thời gian để thực hành.
Các đối tác thực hiện ở địa phương và các thúc đẩy viên của họ không thể thực hiện quy trình MA&D.	Đối với những đối tác và những thúc đẩy viên yếu kém cần được giải quyết ngay từ giai đoạn đầu. Nhóm quản lý dự án cần phải xác định kỹ lưỡng các điểm mạnh và điểm yếu của từng đối tác và điều chỉnh phương pháp tiếp cận và kỳ vọng cho phù hợp đối với những đối tác này.

CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÃ ĐƯỢC LẬP KẾ HOẠCH HOÀN HẢO NHƯNG VẪN XẢY RA SAI SÓT TRONG QUÁ TRÌNH THỰC HIỆN

MA&D là một khuôn khổ rất tốt cho việc phát triển cơ sở kinh doanh dựa vào cộng đồng. Tuy nhiên, cũng giống như bất kỳ công cụ khác, phương pháp này không được áp dụng một cách không thích hợp. Dưới đây là một số ví dụ về những vấn đề có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện quy trình MA&D và một số giải pháp khả thi để giải quyết chúng.

CÁC VẤN ĐỀ KHI THỰC HIỆN	GIẢI PHÁP KHẢ THI
Nhóm phát triển cơ sở kinh doanh (EDT) đã dành quá nhiều thời gian và công sức đi theo từng bước một của quy trình MA&D mặc dù tài liệu hướng dẫn đã chỉ định rõ là một số bước có thể bỏ qua hoặc kết hợp lại nếu thích hợp.	Các tài liệu hướng dẫn phương pháp MA&D không phải là những bản thiết kế, do đó cần phải linh hoạt và sáng tạo khi áp dụng.
Thúc đẩy viên sử dụng các công cụ theo phương pháp không có sự tham gia.	Các hoạt động của thúc đẩy viên và người kinh doanh cần được giám sát chặt chẽ. Một trong những lý do khi sử dụng không đúng các công cụ là không đủ thời gian cho các hoạt động bài tập dẫn đến việc thúc đẩy viên điền vào các mẫu thay cho người kinh doanh.
Tổ chức đối tác gây sức ép cho thúc đẩy viên phải đạt được một kết quả cụ thể và các sản phẩm được lựa chọn trong Giai đoạn 2 chỉ phục vụ cho chương trình nghị sự của dự án theo định hướng ngành hoặc của tổ chức đối tác hơn là của cộng đồng.	Nếu chưa làm rõ ngay từ đầu là dự án sẽ tập trung vào một sản phẩm cụ thể thì thúc đẩy viên phải tuân theo sự lựa chọn của người dân.



Các nhà lãnh đạo cộng đồng và người dân coi dự án phát triển cơ sở kinh doanh là một can thiệp hỗ trợ khác.	Cần phải làm rõ sự khác biệt giữa phương pháp tiếp cận phát triển cơ sở kinh doanh và các hoạt động tạo thu nhập của các dự án phát triển khác.
Quy trình MA&D bị kéo dài do các sai sót của đơn vị thực hiện hoặc ban quản lý dự án. Thông thường, người kinh doanh đã sẵn sàng chuyển sang giai đoạn tiếp theo của dự án, nhưng các thúc đẩy viên lại không có phương tiện đi lại cần thiết để tiếp cận người kinh doanh, việc thanh toán phụ cấp cho công tác thực địa chậm trễ hoặc thúc đẩy viên bị quá tải với công việc.	Đưa công việc theo thứ tự ưu tiên rõ ràng để thúc đẩy viên có thể quản lý thời gian một cách phù hợp và không làm người dân phải mong đợi nhiều.
Cả thúc đẩy viên và cộng đồng đều cho là quá trình đào tạo là quá dài vì các cuộc hội thảo và tập huấn khác đang diễn ra cùng lúc, mặc dù các buổi hội thảo và tập huấn này không thuộc quy trình MA&D.	Cần làm rõ những khoá tập huấn nào là có liên quan đến sự phát triển của cơ sở kinh doanh. Khi có thể, hãy điều chỉnh và rút ngắn quy trình.
Các hỗ trợ tài chính như các khoản tín dụng nhỏ thường chậm trễ.	Tìm các nguồn tài trợ thay thế cho nguồn tài chính của dự án như tổ chức các nhóm tiết kiệm và tín dụng.
Việc phân tích tình huống đã dẫn đến việc lập kế hoạch không thực tế.	Nhóm phát triển cơ sở kinh doanh (EDT) và thúc đẩy viên nên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và lập ngân sách một thực tế.

Các nhân viên (đặc biệt là các cán bộ hỗ trợ) được tuyển chọn cẩn thận và được đào tạo, việc lập kế hoạch tốt, có đủ thời gian và nguồn lực sẽ làm tăng cơ hội đạt được mục tiêu của dự án.

Khi có vấn đề, EDT và các đối tác nên tìm hiểu đánh giá xem đã xảy ra sai sót ở chỗ nào để đưa ra chiến lược đối phó có thể giải quyết hoặc giảm thiểu vấn đề.

EDT và các đối tác cũng nên tìm hiểu về các giải pháp đã được các đơn vị khác áp dụng như thông qua việc kết nối với các nhóm đã có kinh nghiệm với quy trình MA&D ở các dự án và quốc gia khác. Danh sách các dự án và những người có thể liên lạc với mục đích này có thể truy cập tại trang <http://www.fao.org/forestry/enterprises/en/>.

MỘT SỐ LƯU Ý THÊM ĐỂ XÂY DỰNG THÀNH CÔNG DỰ ÁN

- ✓ Không nên khuyến khích người kinh doanh nhỏ sản xuất một cái gì đó trừ phi đã kiểm tra và xác nhận có nhu cầu thị trường tiềm năng cho sản phẩm đó.
- ✓ Để giúp cho những người kinh doanh nhỏ có thể hoạt động độc lập và tiếp tục khi kết thúc dự án, điều quan trọng là phải tránh các khoản trợ cấp tài chính trực tiếp hoặc các dịch vụ trực tiếp khác cho người kinh doanh. Thay vào đó, nên thúc đẩy hỗ trợ thành lập sự liên kết giữa người kinh doanh và các đơn vị cung cấp dịch vụ hoặc các đối tác thương mại.
- ✓ Phải tiến hành các điều tra khảo sát sơ bộ cần thiết trước khi lập kế hoạch cho dự án để có được tổng quan ban đầu về nhu cầu thị trường, cũng như các bên liên quan tiềm năng và các đơn vị cung cấp dịch vụ. Phương pháp MA&D không thể có kết quả tốt nếu như chưa tiến hành phân tích tình hình toàn diện, bao gồm cả phân tích các bên liên quan trước khi thực hiện quy trình MA&D.
- ✓ Thúc đẩy viên cần được lựa chọn cẩn thận. Nên ưu tiên lựa chọn các thúc đẩy viên từ các đơn vị làm việc trong các tiểu ngành có tham gia vào dự án hoặc những người đã quen thuộc với các tiểu ngành liên quan và môi trường pháp lý.
- ✓ Dữ liệu thu thập được trong Giai đoạn 2 phải toàn diện vì các dữ liệu này sẽ cung cấp thông tin về thị trường và là cơ sở để lựa chọn cơ sở kinh doanh.
- ✓ Khuyến khích những người kinh doanh nhỏ thành lập các hiệp hội đại diện hoặc các tổ chức bảo vệ để có được tiếng nói mạnh mẽ hơn trên thị trường và trong các quá trình xây dựng chính sách quốc gia.



PHỤ LỤC



PHỤ LỤC 1

Ví dụ về các trường hợp đã áp dụng thành công phương pháp tiếp cận MA&D

COLOMBIA: CÁC VÍ DỤ VỀ PHÁT CỐ SỞ KINH DOANH BỀN VỮNG ĐỂ THƯƠNG MẠI HÓA CÁC SẢN PHẨM ĐA DẠNG SINH HỌC

Để giải quyết tình càn phê bị rớt giá và suy thoái môi trường, Colombia đang khai thác đa dạng sinh học để tìm các sản phẩm thay thế và tăng cường các cơ sở kinh doanh dựa vào cộng đồng bền vững. Năm 2002, một quan hệ đối tác đã được thành lập giữa Viện Nghiên cứu Chính sách Lâm nghiệp của FAO và Viện Nghiên cứu Alexander von Humboldt để lồng ghép phương pháp MA&D vào Chương trình Thương mại Sinh học của Viện Nghiên cứu Alexander von Humboldt.

Mục tiêu của Chương trình Thương mại Sinh học là xây dựng và thực hiện các công cụ có thể hỗ trợ sản xuất bền vững và thương mại hóa các sản phẩm đa dạng sinh học. Từ năm 2002 đến năm 2004, phương pháp tiếp cận MA&D đã được thực hiện tại ba phòng ban:

- ✓ Tại Quindio, Vườn Quốc gia của Los Nevados chứa nhiều loài thực vật có nguy cơ tuyệt chủng, do đó rất cần có phương pháp quản lý bền vững các nguồn tài nguyên. Những nông dân sống trong vùng đệm của Vườn quốc gia thì phải hứng chịu càn phê bị rớt giá. Nhờ sử dụng phương pháp MA&D, người nông dân có thể lựa chọn 5 loài cây hoa Heliconiae và 3 loài cây có lá để trang trí, giúp họ phát triển các cơ sở kinh doanh mới dựa trên các sản phẩm này và thành lập các liên minh chiến lược để nhận được sự hỗ trợ tài chính và kỹ thuật.
- ✓ Tại Guajira, ba cộng đồng người bản địa đã dính líu vào việc bắt giữ trái phép giống rùa biển cần bảo vệ khi họ canh tác tảo biển. Quy trình MA&D giúp họ đánh giá tình hình hiện tại của mình, xây dựng kế hoạch kinh doanh và nhận được sự hợp tác hỗ trợ từ chính quyền địa phương để phát triển cơ sở kinh doanh của mình.
- ✓ Tại Santander, các cây tạo hương thơm và thuốc nhuộm tự nhiên được xác định là sản phẩm có khả năng phát triển cơ sở kinh doanh. Dự án nhấn mạnh vai trò của phụ nữ trong xã hội và thúc đẩy việc khai thác bền vững tài nguyên thiên nhiên. Một đơn vị tư nhân cung cấp tư vấn kỹ thuật.

PHÁT TRIỂN CƠ SỞ KINH DOANH Ở THÔN DỰA TRÊN LÂM SẢN NGOÀI GỖ

Năm 2005, các Cơ quan Lâm nghiệp của Burkina Faso và Mali, FAO và Tổ chức phi chính phủ Tree Aid bắt đầu một dự án thí điểm thúc đẩy các cơ sở kinh doanh lâm nghiệp nhỏ và siêu nhỏ để cải thiện mức sống của cộng đồng nông thôn đồng thời bảo vệ tài nguyên thiên nhiên.



Các sản phẩm phi gỗ (LSNG) được chọn vì chúng đã được các cộng đồng sử dụng hàng thế kỷ, có tính cạnh tranh và đã có thị trường. LSNG cũng là một nguồn thu nhập cho phụ nữ vì họ có trách nhiệm thu hoạch.

FAO và tổ chức Tree Aid đã đào tạo những người giám sát khu vực và các thúc đẩy viên địa phương để giảng dạy và thực hiện các giai đoạn khác nhau của phương pháp tiếp cận MA&D.

Nhờ đó các cộng đồng đã bắt đầu thực hiện phương pháp tiếp cận MA&D để lựa chọn bền vững LSNG, thành lập cơ sở kinh doanh, nâng cao năng lực kỹ thuật và tạo mối quan hệ đối tác.

Ở GAMBIA: NÂNG CAO NĂNG LỰC PHÁT TRIỂN CƠ SỞ KINH DOANH LÂM NGHIỆP DỰA VÀO CỘNG ĐỒNG

Các khu rừng dày đặc trước đây của Gambia đã bị suy giảm trong các thập kỷ qua nạn cháy rừng và khai thác quá mức tài nguyên rừng làm cho rừng bị tàn phá nặng nề.

Vào những năm 1990, chính phủ Gambia đã quyết định áp dụng phương pháp tiếp cận có sự tham gia vào quản lý lâm nghiệp. Năm 2000, Cục Lâm nghiệp Gambia nhận thấy phương pháp tiếp cận MA&D gắn liền với phương pháp cách tiếp cận lâm nghiệp của cộng đồng do đó đã đưa MA&D vào áp dụng tại ba vùng lãnh thổ. Đây là nền tảng cho việc ký kết dự án Hợp tác Kỹ thuật năm 2002 giữa Cục Lâm nghiệp Gambia và FAO. Mục tiêu chính của việc ký kết hợp tác này là đào tạo phương pháp MA&D cho cán bộ Cục lâm nghiệp họ có thể giúp người dân xác định và phát triển các cơ sở kinh doanh lâm sản và sản phẩm từ cây.

Trong dự án này, nhân viên Cục Lâm nghiệp đã giúp cộng đồng thu thập thông tin về thị trường và lựa chọn các sản phẩm như mật ong, gỗ, gỗ củi, du lịch sinh thái và thủ công mỹ nghệ. Trước đây, một vài sản phẩm trong số các sản phẩm này không được cộng đồng xem là có giá trị.

Do đó phương pháp MA&D đã được lồng ghép vào chương trình giảng dạy của Trường Lâm nghiệp Quốc gia và hiện nay là một phần của Sách Hướng dẫn Thực hiện Lâm nghiệp của Cục Lâm nghiệp.

Để tham khảo thêm các ví dụ cụ thể truy cập trang web của FAO: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>



PHỤ LỤC 2

Một vài lưu ý thêm về các nguyên tắc cốt lõi của phương pháp MD&D

1. PHƯƠNG PHÁP MA&D THÚC ĐẨY SỰ BỀN VỮNG

- ✓ MA&D đảm bảo khai thác bền vững nguồn tài nguyên thiên nhiên, giúp bảo tồn hệ sinh thái và có thể thu hoạch vô thời hạn nguồn tài nguyên của một khu rừng hạn chế hoặc được thuần hóa trên đất nông nghiệp. Phát triển thị trường cho các sản phẩm này sẽ không dẫn đến việc khai thác quá mức.
- ✓ MA&D đảm bảo các hoạt động và lợi ích của các cơ sở kinh doanh công bằng và cân bằng giới, không gây tổn hại cho những người kém may mắn trong cộng đồng và không gây ra xung đột xã hội.
- ✓ MA&D đảm bảo rằng các hoạt động kinh doanh phù hợp với các quy tắc và quy định của nhà nước. Người kinh doanh được khuyến khích áp dụng các khuôn khổ thể chế thích hợp nhằm thúc đẩy các hoạt động kinh doanh thành công.
- ✓ MA&D đảm bảo thị trường bền vững vì bảo đảm cho các cơ sở kinh doanh có thể tiếp cận được các thông tin thị trường. Người kinh doanh có thể theo kịp các chính sách có ảnh hưởng đến việc phân phối sản phẩm của họ và nhờ đó người kinh doanh vẫn cso thể cạnh tranh với các công ty khác bằng cách thay đổi các sản phẩm của họ cho phù hợp.
- ✓ MA&D đảm bảo sự bền vững về công nghệ vì lựa chọn thiết bị phù hợp với nhu cầu của cơ sở kinh doanh và phù hợp với điều kiện địa phương. Trong một hệ thống bền vững, người sử dụng biết cách sử dụng thiết bị đúng cách, cách duy trì bảo quản nó nếu cần thiết và làm thế nào để nâng cấp nó khi có thêm công nghệ hiệu quả hơn.

2. MA&D PHÂN BIỆT LÂM SẢN VÀ CÁC SẢN PHẨM TỪ CÂY VỚI NÔNG SẢN

LÂM SẢN VÀ CÁC SẢN PHẨM TỪ CÂY	NÔNG SẢN
Phát triển trong tự nhiên	Được gieo hoặc trồng
Có hệ sinh thái phức tạp	Hệ sinh thái ít đa dạng và mong manh dễ bị phá vỡ
Quyền sử dụng đất và quyền sở hữu đất của người sử dụng đất thường là vấn đề	Không có vấn đề gì đối với quyền sử dụng đất và quyền sở hữu đất của người sử dụng đất
Các sản phẩm thu được từ các vùng đất chung nên cần phải có quyết định đồng ý của nhóm.	Các sản phẩm thu được từ đất tư nhân cho nên các cá nhân có thể quyết định được.
Tiếp cận sản phẩm được mở rộng	Việc tiếp cận sản phẩm bị kiểm soát



Do Bộ Lâm nghiệp quản lý, và quy định việc bảo vệ rừng	Được Bộ Nông nghiệp quản lý, có hỗ trợ dịch vụ để nông dân để tăng sản lượng
Thường trồng trong khoảng thời gian tương đối ngắn và trong một mùa cụ thể	Chu kỳ sản xuất thường xuyên
Trồng ở các khu rừng xa chợ và đường sá tốt	Gần chợ và phương tiện vận chuyển
Nhiều người thu mua nhưng sản lượng ít	Sản lượng lớn và do các hộ nông dân sản xuất.
Ít hỗ trợ tiếp thị	Nhiều hỗ trợ tiếp thị hơn
Có nhiều hạn chế khác do hạn ngạch	Ít hạn chế do hạn ngạch
Thương xuyên diễn ra buôn bán trái phép	Không có mua bán trái phép
Những người kinh doanh sản phẩm từ cây và lâm sản không thể sử dụng đất làm tài sản thế chấp để đi vay, hỗ trợ tài chính và các dịch vụ khác do không có quyền sở hữu.	Người kinh doanh nông sản có thể sử dụng đất làm tài sản thế chấp để đi vay, hỗ trợ tài chính và các dịch vụ khác

NHỮNG KHÁC BIỆT NÀY ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC TIẾP THỊ CÁC SẢN PHẨM TỪ CÂY VÀ NÔNG SẢN NHƯ THẾ NÀO?

- ✓ Các quy định về thu hoạch và các cơ chế chia sẻ lợi ích phải được sự đồng ý của cộng đồng.
- ✓ Khó nắm được thông tin do thông tin được chia sẻ rải rác và không chính thức.
- ✓ Các cơ sở kinh doanh có quy mô nhỏ.
- ✓ Chi phí vận chuyển cao.
- ✓ Cần có nhiều nỗ lực hơn nữa để tạo liên kết giữa người kinh doanh và các nhà cung cấp dịch vụ kinh doanh.

3. MA&D KHUYẾN KHÍCH THÀNH LẬP LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

Khi phát triển một sản phẩm, quy trình MA&D xem xét toàn bộ tiểu ngành của nó. Do đó người kinh doanh cần tìm và liên kết với các đối tác để củng cố vị thế của mình trong ngành. Ví dụ, việc thành lập một cơ sở lưu giữ đồ lạnh theo kiểu hợp tác quản lý tại trung tâm huyện sẽ mang lại lợi ích cho các nhóm các nhà sản xuất nhỏ nằm rải rác khắp khu vực. Phương án này tốt hơn là xây dựng các cơ sở lưu trữ nhỏ ở từng thôn.

Người kinh doanh có thể thành lập liên minh để:

- ✓ Đàm phán hỗ trợ kỹ thuật hoặc các dịch vụ phát triển kinh doanh;
- ✓ Thương lượng hợp đồng mua bán giữa các nhà sản xuất và nhà chế biến;
- ✓ Sắp xếp hợp đồng hỗ trợ tài chính hoặc cho vay ngắn hạn để làm vốn lưu động với các ngân hàng địa phương hoặc khu vực tư nhân.



PHỤ LỤC 3

Tổng quan về nhu cầu thị trường ở cấp quốc gia

Một yếu tố cơ bản của phương pháp MA&D là người dân phải xác định được các sản phẩm phù hợp nhất với tình hình kinh tế của họ đồng thời đảm bảo sử dụng bền vững các nguồn lực. Để ước tính nhu cầu sản phẩm, nhân viên dự án cần phải thực hiện khảo sát ở cấp quốc gia.

Mục đích của cuộc khảo sát là để xác định	Loại tài nguyên thiên nhiên và các sản phẩm dựa vào tài nguyên thiên nhiên được kinh doanh trong nước, và những nơi sản xuất quan trọng nhất;
	Nhu cầu về một sản phẩm, giá trị của nó và các chiến lược quản lý sản phẩm;
	Các bên liên quan tham gia vào sản xuất, chế biến và kinh doanh các nguồn tài nguyên thiên nhiên và các sản phẩm dựa vào tài nguyên thiên nhiên, những ưu tiên và mối quan tâm và vai trò của các nguồn lực trong các chiến lược sinh kế của cộng đồng
	Sơ lược địa lý về dân số và hành chính của địa phương (bản đồ, thống kê, vv);
	Các ưu tiên và mối quan tâm của các ngành mà được xây dựng dựa trên quan điểm của các cơ quan nhà nước;
	Khuôn khổ chính sách (bao gồm chính sách thuế) để khai thác, quản lý, vận chuyển, chế biến và kinh doanh các nguồn tài nguyên thiên nhiên và các sản phẩm dựa trên tài nguyên thiên nhiên trong nước;
	Các hoạt động gia tăng giá trị hiện có trong nước;
	Điều kiện sinh sống ở địa phương và phương tiện vận chuyển.

Tổng hợp chung về tình hình sẽ không mất nhiều thời gian vì nhìn chung các tổ chức địa phương đã quen thuộc với những vấn đề này hoặc dễ dàng tiếp cận với các thông tin cần thiết.

Sau khi đã thu thập xong, cần phân tích thông tin khảo sát để xác định cơ hội và những hạn chế của tình hình địa phương như trong ví dụ trong hộp dưới đây.



THUẬN LỢI	HẠN CHẾ
<p>Nhà nước ưu tiên hỗ trợ tập trung một số LSNG.</p> <p>Lâm sản địa phương và LSNG đóng góp đáng kể vào kinh tế của người nghèo ở nông thôn.</p> <p>Đã có một số viện nghiên cứu làm việc về việc thuần hóa và phân loại LSNG.</p> <p>Đã có một số hội thảo và báo cáo đã được công bố về tiếp thị LSNG tại địa phương.</p> <p>Đã có một số kênh thương mại cho một số LSNG.</p> <p>Người dân địa phương được tiếp cận LSNG và có thể kiếm lợi từ nguồn lâm sản này.</p> <p>Nhu cầu thị trường về các nguồn lực trong khu vực dự án rất cao.</p>	<p>Nhà nước làm ảnh hưởng đến giá lâm sản vì ấn định thuế tài nguyên hoặc cấm thu gom hoặc xuất khẩu ở dạng thô một số sản phẩm nhất định.</p> <p>Chỉ có một số ít người mua kinh doanh lâm sản với khối lượng lớn, nên kiểm soát hiệu quả thị trường.</p> <p>Người sản xuất/người thu gom (hoặc thương lái ở thôn) thiếu thông tin về giá cả hiện tại.</p> <p>Thường xuyên diễn ra biến động về giá và giá cả bị ảnh hưởng vì thu mua và sản xuất ở xa.</p> <p>Khoảng cách giữa các địa điểm thu mua và các chợ rất lớn, dẫn đến cần nhiều trung gian, vận chuyển tốn kém và không đáng tin cậy.</p>



PHỤ LỤC 4

Các mẹo về dịch thay đổi Bản đồ quy trình và hướng dẫn thúc đẩy viên thực địa cho phù hợp

TÀI LIỆU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN BỐI CẢNH HOẶC 1 QUỐC GIA CỤ THỂ

Một vài chỗ của tài liệu hướng dẫn phương pháp MA&D cần phải được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh địa phương để học viên có thể liên hệ khi sử dụng. Chẳng hạn như các thông tin liên quan đến quốc gia hoặc bối cảnh bao gồm tên địa phương của các sản phẩm từ cây và lâm sản, các trường hợp điển hình, các quy định của nhóm, các hoạt động tăng cường thể chất, vv.

THUẬT NGỮ MA&D CỤ THỂ

Các thuật ngữ của phương pháp MA&D đã được lựa chọn cẩn thận để phù hợp với triết lý của các phương pháp có sự tham gia và để tránh những định kiến về các phương pháp khuyến nông truyền thống. Điều quan trọng là không sử dụng các thuật ngữ thông thường, ngay cả khi mọi người quen dùng những thuật ngữ này vì chúng có thể chuyển tải các ý nghĩa sai.

Một số thuật ngữ hoặc các từ được sử dụng trong sách hướng dẫn này có thể không có trong tiếng địa phương. Đối với các thuật ngữ này, bạn có thể:

- ✓ Thay thế bằng các thuật ngữ địa phương có ý nghĩa tương tự.
- ✓ Tạo một từ mới bằng tiếng địa phương và giải thích ý nghĩa của nó.
- ✓ Sử dụng từ gốc tiếng Anh và mô tả ý nghĩa bằng tiếng địa phương.

DỊCH CÁC TÀI LIỆU MA&D

Phương án tốt nhất là chọn một phiên dịch có kỹ năng dịch thuật xuất sắc cũng như có kinh nghiệm tập huấn, có kinh nghiệm thực địa, biết về phương pháp MA&D và là người địa phương. Tuy nhiên, nếu không tìm thấy một người như vậy, hãy tìm nhiều người dịch khác nhau có thể hội tụ tất cả những phẩm chất này.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ ĐỐI KHÁNG TRONG PHƯƠNG PHÁP MA&D

Khi dịch các khái niệm mà phải đặt với bối cảnh văn hoá hiện tại thì một thách thức lớn. Một mặt, cần phải thay đổi khi dịch, nhưng cũng phải lưu ý không để sự thay đổi tạo ra sự đối kháng quá lớn. Điều này đòi hỏi một sự cân bằng tốt. Dù có xảy ra thường xuyên hay không, nhưng sẽ có một số phản đối đối với vai trò của thúc đẩy viên vì vai trò này là rất với vai trò của nhân viên khuyến nông truyền thống. Cần phải vượt qua sự phản đối này vì vai trò của thúc đẩy viên là một thành phần quan trọng của quy trình MA&D.



PHỤ LỤC 5

Bản liệt kê các thông tin cần thiết để khảo sát khu vực đặt dự án (tỉnh/huyện)

Có thể thu thập các thông tin này từ các cán bộ trong các cơ quan nhà nước về nông nghiệp và lâm nghiệp, từ các tổ chức phát triển và từ các cán bộ cho vay tại các ngân hàng địa phương.

CÁC THÔNG TIN CHUNG VỀ TỈNH/HUYỆN

- ✓ Các trung tâm đô thị và chợ ở đâu?
- ✓ Sân bay và đường cao tốc ở đâu?
- ✓ Có mạng điện thoại di động hoạt động không?
- ✓ Các thị trường bên ngoài quan trọng nhất và các chợ để bán những sản phẩm của tỉnh (bao gồm cả thương mại qua biên giới)?
- ✓ Chuỗi thị trường trông như thế nào trong các thị trường trong và ngoài tỉnh?
- ✓ Các nguồn tài nguyên thiên nhiên quan trọng nhất và các sản phẩm đã xác định được tỉnh là gì? Đã có thị trường hiện tại cho những sản phẩm này chưa? Lợi thế so sánh của những sản phẩm này là gì?
- ✓ Các cơ sở kinh doanh chính trên địa bàn tỉnh? Các cơ sở kinh doanh này thuộc sở hữu của những người có nguồn gốc địa phương?

THÔNG TIN VỀ CÁC TỔ CHỨC TÀI CHÍNH VI MÔ, NGÂN HÀNG, VÀ CÁC ĐƠN VỊ CUNG CẤP DỊCH VỤ TIỀM NĂNG

- ✓ Hiện nay đang có những ngân hàng nào ở tỉnh/huyện? và ở đâu? Có những tổ chức tài chính vi mô nào (TCVM)? và ở đâu?
- ✓ Quy mô vốn vay nhỏ nhất là gì?
- ✓ Lãi suất là gì?
- ✓ Tài sản thế chấp mà các tổ chức TCVM yêu cầu là gì?
- ✓ Hầu hết các khoản vay được sử dụng cho mục đích gì?
- ✓ Tỷ lệ các khoản vay không có hiệu suất?
- ✓ Các tổ chức TCVM có phục vụ các cơ sở kinh doanh nhỏ trong ngành nông nghiệp hay lâm nghiệp?
- ✓ Các xu hướng đầu tư có thay đổi trong những năm gần đây?
- ✓ Các tổ chức TCVM có muốn kết nối với dự án này hay không?
- ✓ Các tổ chức TCVM có đủ tiền mặt để cho vay mới?



THÔNG TIN VỀ CÁC ĐƠN VỊ HỖ TRỢ HÀNH CHÍNH VÀ KỸ THUẬT TIỀM NĂNG

- ✓ Sở trường chuyên môn đối với hoa màu, nông lâm kết hợp, gỗ, LSNG, chăn nuôi, thủy sản có sẵn ở tỉnh này là gì?
- ✓ Các văn phòng của các chuyên gia này có được trang bị máy tính hay không?
- ✓ Các chuyên gia này có thành thạo vi tính hay không?
- ✓ Có bao nhiêu nhân viên đang làm việc ở mỗi huyện và kỹ năng cụ thể của họ là gì?
- ✓ Các cơ quan nhà nước ở địa phương hoặc khu vực của mỗi huyện ở đâu?
- ✓ Có bao nhiêu thôn trong khu vực của mỗi thúc đẩy viên?
- ✓ Nhân viên thường xuyên đi thăm các thôn trong khu vực của họ bao lâu một lần?
- ✓ Nhân viên nhân viên đi đến các tỉnh khác bao lâu một lần?
- ✓ Có trường đại học nào trong hay tỉnh không? Các trường này ở đâu? Dạy những ngành gì?

THÔNG TIN VỀ CÁC TỔ CHỨC THỰC HIỆN DỰ ÁN TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH

- ✓ Các địa điểm hiện tại của dự án nằm ở đâu?
- ✓ Thành phần nhân viên ở cấp hiện trường là gì?
- ✓ Dự án tạo ra cơ hội gì cho sự phát triển của cơ sở kinh doanh?
- ✓ Làm thế nào để một tổ chức đối tác có thể tham gia vào dự án MA&D khi người kinh doanh tiềm năng của dự án chọn một địa điểm cho các hoạt động phát triển cơ sở kinh doanh của mình tại nơi mà tổ chức đối tác đã thực hiện các hoạt động phát triển khác?

CÁC VẤN ĐỀ PHÁP LÝ

- ✓ Làm thế nào cơ sở kinh doanh có thể có được vốn đầu tư?
- ✓ Có cơ chế nào giúp cho các công ty, công ty hợp danh, tập đoàn và hợp tác xã có được tư cách pháp nhân không? Các loại hình kinh doanh có tư cách pháp nhân khác nhau được đăng ký tại cùng một văn phòng? Các quy định về đăng ký từng loại hình pháp lý đối với cơ sở kinh doanh là gì?
- ✓ Các tổ chức thực hiện đã đăng ký hợp pháp chưa? Các điều khoản của việc đăng ký này là gì?
- ✓ Người kinh doanh có trả thuế không?
- ✓ Nhà nước có sự hỗ trợ hay cơ chế khuyến khích nào đối với các cơ sở kinh doanh nhỏ và siêu nhỏ hay không?



PHỤ LỤC 6

Bản liệt kê các thông tin cần thiết để xác định địa điểm dự án

KHI CHƯA CHỌN ĐƯỢC ĐỊA ĐIỂM DỰ ÁN

Sau khi lập xong bản liệt kê danh sách các địa điểm tiềm năng dựa trên tổng quan khu vực, nhân viên dự án nên tổ chức cuộc họp với ban quản lý dự án và các bên liên quan ở địa phương. Cuộc họp này nhằm thống nhất các tiêu chí để lựa chọn địa điểm và chọn lọc một số các địa điểm dựa trên các tiêu chí này. Sau đó đi thăm các địa điểm được chọn lọc để chốt địa điểm cuối cùng.

CÁC TIÊU CHÍ LỰA CHỌN ĐỊA ĐIỂM DỰ ÁN

Vị trí địa điểm mong muốn của dự án do các mục tiêu của dự án (vùng đất thấp hoặc vùng núi, vùng đô thị hay vùng sâu vùng xa), cũng như các đặc điểm của hệ sinh thái (đất lâm nghiệp hoặc đất nông nghiệp) và loại hình dân số (nhóm dân tộc hoặc các nhóm du mục hoặc tại chỗ) quyết định. Những yếu tố này trở thành tiêu chí để lựa chọn địa điểm.

Ví dụ, nếu mục tiêu là để thúc đẩy các sản phẩm từ cây và lâm sản để bảo tồn và phát triển nông thôn thì các tiêu chí lựa chọn địa điểm sẽ bao gồm một khu rừng và dân cư sống nhờ vào các sản phẩm từ cây và lâm sản. Nếu mục tiêu là tăng cường các hoạt động tạo thu nhập cho phụ nữ dựa vào sản phẩm từ cây và lâm nghiệp thì cần phải chọn một địa điểm có tỷ lệ phụ nữ tham gia vào các hoạt động sản xuất sản phẩm từ cây và lâm sản cao; và nơi có truyền thống phụ nữ tự thành lập các nhóm hoặc hiệp hội.

Trong trường hợp đã được xác định được một sản phẩm cụ thể thì các tiêu chí để lựa chọn địa điểm sẽ bao gồm các khía cạnh như khoảng cách từ địa điểm đến nơi thu mua sản phẩm, số lượng sản phẩm có sẵn và tình hình sử dụng hiện tại của sản phẩm.

Quy trình MA&D có thể được sử dụng trong nhiều bối cảnh khác nhau. Chẳng hạn như trong một số trường hợp địa điểm dự án đã được chọn vì một nhóm người kinh doanh tiềm năng mong muốn tiếp thị một sản phẩm cụ thể. Ví dụ, hãy tưởng tượng một nhóm nông dân yêu cầu một cơ quan hoặc tổ chức hỗ trợ để chế biến giò từ song mây. Trong trường hợp này, địa điểm dự án và nhóm những người kinh doanh tiềm năng đã được thành lập nên không cần phải trải qua quá trình xác định một khu vực dự án.

NHỮNG KIẾN NGHỊ KHÁC

Tránh lựa chọn một địa điểm dựa trên sự thuận tiện. Các dự án và chương trình thường chọn các địa điểm vì chúng thuận tiện gần đường hoặc thị trấn lớn. Việc lựa chọn địa điểm dự án nên dựa trên các tiêu chí được xác định trong mục đích và mục tiêu của dự án, như đã mô tả ở phần trên.

Đi thăm các địa điểm có khả năng được chọn làm dự án để giải thích mục đích và quy trình của MA&D. Cần đảm bảo rằng đã giải thích người kinh doanh tiềm năng hiểu họ sẽ phải cung cấp chi tiết về tình hình kinh tế gia đình mình và việc quản lý tài nguyên thiên nhiên của họ. Hãy nhớ rằng cộng đồng có quyền quyết



định không tham gia vào dự án.

BẢN LIỆT KÊ CÁC CÂU HỎI MÀ GIÁM ĐỐC DỰ ÁN PHẢI TÌM HIỂU TRONG QUÁ TRÌNH XÁC ĐỊNH KHU VỰC DỰ ÁN

- ✓ Các huyện và thôn nào có các sản phẩm từ cây và lâm sản quan trọng nhất bán trên địa bàn tỉnh? Sản phẩm nào đang được mua bán? Với ai? Sản phẩm được bán ở đâu?
- ✓ Có các thương lái mua bán hoa màu/lâm sản và sản phẩm từ gỗ, hay các cơ sở kinh doanh chế biến/đóng gói tại trung tâm tỉnh hay không? Những cơ sở kinh doanh này do người dân địa phương hay người ngoài làm chủ sở hữu? Nguồn tài nguyên để chế biến các sản phẩm từ cây và lâm sản được lấy từ đâu?
- ✓ Có khu rừng nào được bảo vệ trong tỉnh không? Có các thôn xung quanh hoặc bên trong các khu rừng này? Các nguồn tài nguyên có bị đe dọa không?
- ✓ Những khó khăn trong việc tiếp cận nguồn tài nguyên rừng của cộng đồng địa phương là gì?
- ✓ Có thực hiện lâm nghiệp cộng đồng trên địa bàn tỉnh không? Những thôn này có quyền sở hữu rừng không?
- ✓ Có nhập các sản phẩm từ cây và lâm sản từ nơi khác không? Ở đâu?
- ✓ Có loại hoa màu/cây trồng nào quan trọng không?
- ✓ Có những cộng đồng thiểu số nào trong tỉnh không? Điều kiện kinh tế xã hội của những cộng đồng này là gì? Họ có thu gom các sản phẩm từ cây và lâm sản không? Từ đâu?
- ✓ Có làng nào đang trồng cây trái phép không?
- ✓ Các huyện nào có dự án đã làm việc hoặc hiện đang làm việc? Loại dự án nào? Tác động là gì? Có nhóm nào được huy động cho dự án hoặc có nhóm người sử dụng ở trong những khu vực đó?
- ✓ Có Hội liên hiệp phụ nữ ở tỉnh này không?
- ✓ Có những kiến nghị nào đối với các địa điểm mà dự án MA&D có thể được thực hiện hay không?



PHỤ LỤC 7

Các Thúc đẩy viên và Chuyên gia Phát triển Cơ sở kinh doanh - Vai trò và trách nhiệm

Vai trò và trách nhiệm chính của Chuyên gia Phát triển Cơ sở kinh doanh của dự án và của những thúc đẩy viên như sau.

CHUYÊN GIA PHÁT TRIỂN KINH DOANH	THÚC ĐẨY VIÊN CHẾ
<p>Phối hợp các hoạt động thực địa.</p> <p>Tạo hiệp lực các sáng kiến, dự án, các chương trình hoạt động trên cùng các địa điểm dự án hoặc có sản phẩm giống nhau.</p> <p>Hỗ trợ các tư vấn thúc đẩy cho các khoá tập huấn hoặc khảo sát.</p> <p>Hỗ trợ thúc đẩy viên tổ chức các khoá tập huấn, các cuộc họp với các bên liên quan hoặc các hoạt động dự án khác.</p> <p>Đóng góp cho việc xây dựng các chiến lược hỗ trợ người kinh doanh.</p> <p>Đảm bảo liên lạc thích hợp giữa thúc đẩy viên và các đối tác dự án khác.</p> <p>Tham gia thu thập dữ liệu và tổng hợp các tổng kết ban đầu và cấp tỉnh.</p> <p>Cùng với các thúc đẩy viên xây dựng các hướng dẫn giám sát và đánh giá có sự tham gia.</p> <p>Đảm bảo truyền thông và phổ biến thông tin thu thập được của dự án.</p>	<p>Giới thiệu dự án đến các bên liên quan chính, những người lãnh đạo cộng đồng, và đại diện các tổ chức hoạt động trong cộng đồng.</p> <p>Hoạt động theo các chỉ thị của các tổ chức hỗ trợ.</p> <p>Tạo điều kiện cho sự tham gia bình đẳng của tất cả những người kinh doanh tiềm năng trong suốt quy trình MA&D.</p> <p>Tìm kiếm cơ chế để liên kết những người kinh doanh với các tổ chức tài chính vi mô.</p> <p>Chuẩn bị các mẫu câu hỏi và đào tạo người kinh doanh.</p> <p>Giúp tổ chức các hội thảo MA&D.</p> <p>Thúc đẩy việc thành lập các nhóm lợi ích giữa những người kinh doanh.</p> <p>Xây dựng các cơ chế chia sẻ thông tin thị trường.</p> <p>Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết các xung đột.</p> <p>Tìm kiếm cách thiết lập mối liên kết bền vững giữa người kinh doanh và các nhà cung cấp dịch vụ.</p> <p>Đảm bảo xây dựng năng lực trong cộng đồng.</p> <p>Xây dựng cơ chế để cộng đồng có thể lưu trữ và truy cập thông tin.</p> <p>Hỗ trợ huấn luyện và khuyến khích những người người kinh doanh.</p> <p>Xây dựng tốt mối quan hệ với các cơ quan chức năng, các tổ chức phi chính phủ địa phương, các doanh nhân ở địa phương và trên toàn quốc.</p>



PHỤ LỤC 8

Các phương án đào tạo nhân viên dự án và thúc đẩy viên

Các chương trình nâng cao năng lực sẽ thay đổi tùy theo mục tiêu, bối cảnh và nguồn lực của dự án nhưng nói chung chương trình nâng cao năng lực sẽ bao gồm một, nhiều hoặc đôi khi tất cả các thành phần sau đây.

PHƯƠNG ÁN 1:

Tập huấn cho những người ra quyết định để nâng cao nhận thức về MA&D

Khoá tập huấn này giúp làm quen với phương pháp MA&D nhằm nâng cao nhận thức và hiểu biết về phương pháp này. Khóa tập huấn này dành cho các nhân viên quản lý dự án không trực tiếp thực hiện phương pháp MA & D, nhưng cần hiểu mục đích và yêu cầu của phương pháp để hỗ trợ và khuyến khích sử dụng. Phần tập huấn MA&D này không có đi thực địa.

PHƯƠNG ÁN 2:

3-4 tuần tập huấn các thúc đẩy viên thực địa
Các buổi đào tạo lý thuyết xen kẽ với các buổi thực hành

Chương trình đào tạo này dành cho các cán bộ thực địa. Có thể dạy tập trung 3-4 tuần. Học viên xem lại tất cả các bước và giai đoạn của quy trình MA&D. Các buổi lý thuyết luân phiên với những ngày thực hành tại các địa điểm dự án. Xét về tính thực tế, phương án tập huấn này thường được lựa chọn vì học viên đến từ các tỉnh khác nhau. Tuy nhiên, sau các buổi tập huấn, các thúc đẩy viên thực địa cần có sự hỗ trợ tiếp theo từ các giảng viên hoặc những người khác có kinh nghiệm trong lĩnh vực MA&D.

PHƯƠNG ÁN 3:

Đào tạo được chia thành 3-4 lớp tập huấn. Các thúc đẩy viên thực địa áp dụng kỹ năng của họ dần dần

Khoá tập huấn này gồm 3-4 buổi hội thảo, mỗi hội thảo chỉ tập trung một giai đoạn và mỗi hội thảo đều có các buổi ứng dụng tại chỗ. Việc này sẽ tạo cơ hội cho học viên thực hành MA&D trong nhiều giai đoạn. Kinh nghiệm cho thấy đây phương án thích hợp nhất.



PHƯƠNG ÁN 3: 2-6 ngày đào tạo trong lớp học

PHƯƠNG ÁN 3: 2-6 ngày đào tạo trong lớp học

Các buổi thực hành tại các thôn để học viên có thể áp dụng những gì họ học được trong buổi tập huấn trước đó.

Việc nâng cao năng lực trong quy trình MA&D đòi hỏi phải tham gia của các khoá đào tạo chính quy, kết hợp giữa lý thuyết cơ bản và thực hành trên thực địa, cũng như áp dụng tại chỗ. Phương pháp nâng cao năng lực này không chỉ là đào tạo; nó còn chuẩn bị cho học viên 1 cách cụ thể để thực hiện phương pháp MA&D.

Các thúc đẩy viên và người dân cho rằng phương pháp này tốn nhiều thời gian, tuy nhiên, nếu xem xét các mục đích và nội dung của phương pháp này thì nó hoàn toàn xứng đáng với thời gian bỏ ra.

Một trở ngại chung là các thúc đẩy viên thường bị quá tải với quá nhiều công việc và do đó thường trì hoãn việc đi thăm thực địa, làm chậm quy trình MA&D cho những người kinh doanh. Vì vậy, một số dự án muốn hoàn tất việc đào tạo tổng thể như đề xuất trong Phương án 2, đẩy nhanh tiến độ giai đoạn thực hiện.



Tại Gambia, 14 thúc đẩy viên và điều phối viên cùng với 9 nhân viên của Cục lâm nghiệp đã được đào tạo sử dụng phương pháp MA&D.

Sau đó Cục Lâm nghiệp đã xây dựng 1 mô-đun cho chương trình đào tạo MA&D và đưa vào chương trình học của Trường Lâm nghiệp Quốc gia để đảm bảo rằng các cán bộ lâm nghiệp ương lai sẽ sử dụng các nguyên tắc, phương pháp và công cụ MA & D để hỗ trợ cho người dân địa phương.

Các hoạt động MA&D đã trở thành một phần của hoạt động thực địa của cán bộ Cục Lâm nghiệp.



THỜI GIAN ƯỚC TÍNH ĐỂ THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN 3

Giai đoạn đào tạo	Các hoạt động	Thời gian
Hội thảo 1	Giới thiệu về quy trình MA&D và Giai đoạn 1 - các buổi trình bày về các khái niệm luân phiên với các buổi thực địa	4 đến 6 ngày
Thực hành tại chỗ	Tiến hành thực hiện các phương pháp và công cụ mới cho Giai đoạn 1 trên thực địa	4 đến 7 ngày mỗi địa điểm
Hội thảo 2	Giới thiệu về Giai đoạn 2 của quy trình MA&D	4 đến 6 ngày
Thực hành tại chỗ	Tiến hành thực hiện các phương pháp và công cụ mới cho Giai đoạn 2 trên thực địa (thống kê, vv);	4 đến 7 ngày mỗi địa điểm
Hội thảo 3	Giới thiệu về Giai đoạn 3 của quy trình MA&D	2 đến 4 ngày
Thực hành tại chỗ	Tiến hành thực hiện các phương pháp và công cụ mới cho Giai đoạn 3 trên thực địa	4 đến 7 ngày mỗi địa điểm
Hội thảo 4	Giới thiệu về Giai đoạn 4 của quy trình MA&D	2 đến 4 ngày
Thực hành tại chỗ	Tiến hành thực hiện các phương pháp và công cụ mới cho Giai đoạn 4 trên thực địa	4 đến 7 ngày mỗi địa điểm



PHỤ LỤC 9

Mô tả chi tiết về các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai thực hiện quy trình MA&D

CÁC NGUỒN LỰC CẦN THIẾT CHO CÁC HOẠT ĐỘNG SƠ BỘ

Các hoạt động sơ bộ được trình bày chi tiết trong Mô-đun Giới thiệu về Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa

Các hoạt động sơ bộ được trình bày chi tiết trong Mô-đun Giới thiệu về Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa

CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỊA ĐIỂM	NHỮNG NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM HOẶC CÓ LIÊN QUAN	THỜI GIAN ƯỚC TÍNH
Văn phòng dự án: <ul style="list-style-type: none">Đặt các mục tiêu thực tếXác định cơ quan đối tác nếu cầnBắt đầu lựa chọn giảng viên	Ban quản lý dự án	1 tuần
Văn phòng dự án hoặc văn phòng của thúc đẩy viên thực địa hoặc văn phòng của đơn vị đầu phụ <ul style="list-style-type: none">Điều chỉnh các tài liệu MA&D cho phù hợp với nhu cầu và tiếng địa phương.	Ban quản lý dự án và/hoặc các thúc đẩy viên và/hoặc các cơ quan thực địa (các NGO hoặc NGO quốc tế).	1 tháng
Các địa điểm thực địa của dự án hoặc các địa điểm dành cho dự án <ul style="list-style-type: none">Tiến hành khảo sát những người cung cấp thông tin tại các cơ quan nhà nước về nông lâm, các cơ quan phát triển, và các cán bộ cho vay tại các ngân hàng địa phương. Viết một bảng tổng hợp ngắn gọn những thuận lợi và khó khăn đối với việc phát triển cơ sở kinh doanh trong vùng.	Ban quản lý và nhân viên dự án	2-4 ngày



<p>Văn phòng dự án</p> <ul style="list-style-type: none"> Tổ chức cuộc họp tại các địa điểm đã được chọn 	<p>Ban quản lý dự án cùng với các bên có liên quan ở địa phương và những người cung cấp thông tin chính</p>	<p>1 ngày</p>
<p>Tại mỗi địa điểm dự án</p> <ul style="list-style-type: none"> Tổ chức đào tạo định hướng cho cán bộ dự án Tổ chức các hội thảo làm rõ về các nội dung của dự án cho các đối tác tiềm năng để họ có những kỳ vọng thực tế và đưa ra cam kết rõ ràng về đóng góp của họ. 	<p>Ban quản lý dự án và giảng viên</p> <p>Ban Quản lý dự án và các đối tác thực hiện thuộc cả nhà nước và phi chính phủ</p>	<p>1 ngày mỗi địa điểm dự án</p>
<p>Tại các địa điểm thực địa</p> <ul style="list-style-type: none"> Giới thiệu dự án tới các nhà lãnh đạo cộng đồng và người dân để họ biết về dự án 	<p>Quản lý dự án với lãnh đạo cộng đồng và người dân</p>	<p>½ ngày mỗi địa điểm thực địa</p>
<p>Văn phòng dự án</p> <ul style="list-style-type: none"> phác thảo khuôn khổ cho các hướng dẫn giám sát và đánh giá có sự tham gia. xây dựng chiến lược phát triển năng lực 	<p>Đội quản lý dự án</p> <p>Đội quản lý dự án</p>	

NGUỒN LỰC CHO GIAI ĐOẠN 1: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG



Các hoạt động cho Giai đoạn 1 được trình bày chi tiết trong Mô-đun 1 của Sách Hướng dẫn Điều phối Hiện trường: Đánh giá tình hình hiện tại.



CÁC BƯỚC	CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỊA ĐIỂM	NGƯỜI CÓ TRÁCH NHIỆM HOẶC LIÊN QUAN	THỜI GIAN ƯỚC TÍNH
Chuẩn bị các thúc đẩy viên	<p>Hội trường tập huấn</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tổ chức Buổi tập huấn đầu tiên cho các thúc cho Giai đoạn 1. 2. Tổ chức một buổi tập huấn để nhắc lại những kiến thức và kỹ năng của thúc đẩy viên về các phương pháp và công cụ thúc đẩy có sự tham gia. 	Ban quản lý dự án và giảng viên	4-6 ngày
	<p>Văn phòng dự án</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nghiên cứu các tài liệu đào tạo (bản đồ quy trình, phần giới thiệu và mô-đun 1 của Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa). 2. Kiểm tra xem thúc đẩy viên có biết: <ol style="list-style-type: none"> a. Địa điểm can thiệp; b. Các sản phẩm mà dự án tập trung vào; c. Chiến lược hỗ trợ tài chính cơ sở kinh doanh d. Phương tiện hoạt động; e. Làm thế nào để giới thiệu phương pháp tiếp cận phát triển cơ sở kinh doanh, đặc biệt là có biết cách trình bày để thể hiện được phương pháp này khác với các dự án phát triển nông thôn truyền thống. 3. Kiểm tra liệu: <ol style="list-style-type: none"> a. dự án đã được giới thiệu với lãnh đạo cộng đồng và người dân; b. phản ứng của các lãnh đạo địa phương và người dân có tích cực? 4. Phân tích: <ol style="list-style-type: none"> a. Tình hình tổng thể về quốc gia và khu vực mà dự án đã chuẩn bị; b. Các quy tắc và quy định chính liên quan đến việc tiếp cận với các tiểu ngành của sản phẩm và các phương án sản xuất, vận chuyển, chế biến và kinh doanh sản phẩm được lựa chọn; 	Thúc đẩy viên và Chuyên gia phát triển cơ sở kinh doanh	2-4 ngày



	<ul style="list-style-type: none"> c. Các lựa chọn pháp lý chính để thành lập cơ sở kinh doanh; d. Tiếp cận với tài chính không chính thức và chính thức. 	Chuẩn bị các thúc đẩy viên	
Bước 1: Cùng với sự tư vấn của người dân, thúc đẩy viên, xác định những người kinh doanh tiềm năng	Các địa điểm thực địa 1. Tổ chức một cuộc họp đầu tiên với lãnh đạo cộng đồng và người dân để: a. Trình bày thành phần cơ sở kinh doanh, làm rõ sự khác nhau giữa các hoạt động sinh kế và phát triển cơ sở kinh doanh; b. Trình bày các mục tiêu, quy trình, và các kỹ năng cần thiết để tham gia phát triển cơ sở kinh doanh. Làm rõ những kỳ vọng về trợ cấp; 2. Yêu cầu các thành viên trong cộng đồng xác định các thành viên có kỹ năng kinh doanh và muốn tham gia phát triển cơ sở kinh doanh. 3. Lập danh sách những người kinh doanh tiềm năng.	Thúc đẩy viên và các nhà lãnh đạo cộng đồng và các thành viên cộng đồng Thành viên cộng đồng Thúc đẩy viên	Nửa ngày trên thực địa
Bước 2: Những người kinh doanh tiềm năng đánh giá năng lực trở thành người kinh doanh Bước 3: Những người kinh doanh tiềm năng	Văn phòng dự án 1. Kiểm tra dữ liệu thứ cấp (ví dụ như PRA gần đây và dữ liệu về sinh kế cộng đồng, đánh giá tầm quan trọng của các sản phẩm từ cây và lâm sản trong nền kinh tế hộ gia đình để hiểu được đặc điểm kinh tế xã hội của cộng đồng. 2. Chuẩn bị danh mục những nguồn tài nguyên và sản phẩm có trong khu vực. Bản liệt kê này sẽ giúp các thúc đẩy viên hỗ trợ thúc đẩy bài tập chọn lọc sản phẩm cùng với những người kinh doanh.	Thúc đẩy viên Thúc đẩy viên	Nửa ngày
Phần đầu của Bước 4: Những người kinh doanh tiềm năng xác định những trở ngại chính của hệ thống thị trường	Các địa điểm thực địa 1. Tổ chức một hội thảo bao gồm: a. Một buổi họp nhóm tập trung để biết được thời gian có thể dành cho phát triển cơ sở kinh doanh (lịch hoạt động), kinh nghiệm và kỹ năng của những người kinh doanh tiềm năng về sản xuất, chế biến và kinh doanh lâm sản và sản phẩm từ cây, và khả năng đầu tư;	Thúc đẩy viên và những người kinh doanh tiềm năng	Một ngày trên mỗi địa điểm



<p>Phần đầu của Bước 5: Những người kinh doanh tiềm năng chọn ra các sản phẩm tiềm năng để kinh doanh</p>	<p>b. Một bài tập để giúp các cơ sở kinh doanh liệt kê các nguồn lực và sản phẩm hiện có;</p> <p>c. Một cuộc thảo luận về những điểm yếu của các nguồn lực được liệt kê (xem bài tập trước đó trong bước 3) và các sản phẩm. Loại bỏ các nguồn lực và sản phẩm có nhiều hạn chế lớn;</p> <p>d. Một hoạt động để xác định nên loại bỏ những nguồn lực và sản phẩm nào là rào cản lớn đối với việc phát triển cơ sở kinh doanh. Thúc đẩy viên hướng dẫn người kinh doanh làm bài tập ngắn này.</p>		
<p>Phần 2 của Bước 4</p> <p>Những người kinh doanh tiềm năng xác định những trở ngại chính của hệ thống thị trường</p> <p>Phần 2 của Bước 5</p> <p>Những người kinh doanh tiềm năng chọn ra các sản phẩm tiềm năng để kinh doanh</p>	<p>Ở cấp huyện hoặc cấp tỉnh</p> <p>1. Tổ chức hội thảo với các bên liên quan để:</p> <p>a. Hoàn thành việc thu thập thông tin liên quan đến năm lĩnh vực phát triển kinh doanh. Các thông tin này sẽ giúp tinh lọc lại danh sách chọn lọc các nguồn lực và sản phẩm hiện có;</p> <p>b. Thúc đẩy bài tập chọn lọc sản phẩm và nguồn lực mà trong đó yêu cầu những học viên xác nhận, sửa lại và tinh lọc lại danh sách chọn lọc đã được thực hiện ở cấp cộng đồng.</p>	<p>Chuyên gia phát triển kinh doanh và các thúc đẩy viên cùng với các đại diện của các cơ sở kinh doanh tiềm năng, cơ quan nhà nước, các tổ chức phi chính phủ, ngân hàng, các dự án khác làm việc tại cùng địa bàn và các bên trực tiếp trong chuỗi giá trị của các tiểu ngành liên quan (nhà sản xuất, chế biến, thương lái, vv.)</p>	<p>Một ngày tại mỗi huyện hoặc tỉnh</p>
<p>Bước 6</p> <p>Những người kinh doanh tiềm năng nhận thấy được lợi ích của làm việc theo nhóm.</p>	<p>Các địa điểm thực địa</p> <p>1. Tiến hành một cuộc họp tập trung với những người kinh doanh tiềm năng để:</p> <p>a. Chia sẻ kết quả cuộc họp với các bên liên quan và thông qua danh sách chọn lọc các nguồn lực và sản phẩm sẽ khảo sát thêm trong Giai đoạn 2;</p>	<p>Thúc đẩy viên và những người kinh doanh tiềm năng</p>	<p>Nửa ngày mỗi địa điểm</p>



	<p>b. Giải thích khi trở thành một người kinh doanh thì có nghĩa là gì, và vì sao làm việc theo nhóm giúp nâng cao vị thế cạnh tranh và mạnh hơn trên thị trường. Trình bày về các tình trạng pháp lý khác nhau có thể đăng ký cho cơ sở kinh doanh.</p> <p>2. Trình bày các mục tiêu, các bước và các hoạt động của Giai đoạn 2 và lên lịch cho cuộc họp đầu tiên của Giai đoạn 2 với những người sẽ tiếp tục với quy trình.</p>		
Kết thúc giai đoạn 1	<p>Văn phòng dự án</p> <p>1. Cập nhật dữ liệu thứ cấp (nếu cần) về đánh giá sinh kế và tầm quan trọng của các sản phẩm từ cây và lâm sản đối với kinh tế hộ gia đình.</p> <p>2. Tổng hợp kết quả của tất cả các hoạt động Giai đoạn 1 bằng cách điền vào mẫu báo cáo Giai đoạn 1.</p> <p>3. Tổng hợp tất cả các thông tin liên quan thu thập được trong Giai đoạn 1, bao gồm tổng quan về tình hình của những người kinh doanh tiềm năng dưới dạng dữ liệu cơ sở. Các dữ liệu này sẽ được sử dụng sau này để tham khảo ước lượng tác động của dự án.</p>	<p>Thúc đẩy viên</p> <p>Thúc đẩy viên</p> <p>Chuyên gia phát triển kinh doanh</p>	1-2 ngày

NGUỒN LỰC CHO GIAI ĐOẠN 2: TIẾN HÀNH KHẢO SÁT ĐỂ LỰA CHỌN SẢN PHẨM VÀ XÁC ĐỊNH Ý TƯỞNG KINH DOANH



Các hoạt động cho giai đoạn 2 được trình bày chi tiết trong Mô đun 2 của Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên Thực địa: Tiến hành khảo sát để lựa chọn sản phẩm và xác định ý tưởng kinh doanh



CÁC BƯỚC	CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỊA ĐIỂM	NGƯỜI CÓ TRÁCH NHIỆM HOẶC LIÊN QUAN	THỜI GIAN ƯỚC TÍNH
Chuẩn bị cho các thúc đẩy viên	Hội trường tập huấn 1. Tổ chức tập huấn cho thúc đẩy viên cho Giai đoạn 2. 2. Tổ chức tập huấn về thu thập dữ liệu khi điều tra thị trường (kỹ năng quan sát và phỏng vấn).	Ban quản lý dự án và giảng viên Ban quản lý dự án và giảng viên	4-6 ngày 1 ngày
	Văn phòng dự án 1. Nghiên cứu các tài liệu đào tạo Giai đoạn 2 (Mô đun 2 của Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên Thực địa). 1. Kiểm tra xem: a. Những người kinh doanh tiềm năng đã sẵn sàng để thực hiện Giai đoạn 2; b. Đã hoàn thành danh sách các nguồn lực và sản phẩm chọn lọc; c. Các phương tiện hoạt động đã có sẵn để triển khai Giai đoạn 2. 3. Nghiên cứu các nguồn tài nguyên và sản phẩm đã được chọn lọc để hướng dẫn những người kinh doanh (thúc đẩy viên cần biết nhiều hơn những người kinh doanh tiềm năng!).	Thúc đẩy viên Thúc đẩy viên và Chuyên gia Phát triển kinh doanh Thúc đẩy viên	2-4 ngày
Bước 1: Những người kinh doanh tiềm năng thu thập dữ liệu về 5 lĩnh vực phát triển kinh doanh	Địa điểm thực địa 1. Tổ chức một hội thảo để: a. Giới thiệu chiến lược tiếp thị khác nhau, chiến lược tiếp thị tổ hợp tiếp thị, 5P, hợp đồng thương mại (Xem bảng chú giải các thuật ngữ này); b. Hỗ trợ những người kinh doanh phân tích dữ liệu thu thập được trong Giai đoạn 2. Việc phân tích này giúp hình dung ra các cơ sở kinh doanh tiềm năng; c. Hỗ trợ người kinh doanh danh sách các yếu tố họ sẽ phải quyết định khi thiết kế EDP của họ.	Thúc đẩy viên	Nửa đến 1 ngày



Bước 2: Những người kinh doanh chuẩn bị các kế hoạch phát triển kinh doanh	<p>Các địa điểm thực địa</p> <ol style="list-style-type: none"> Tổ chức hội thảo giới thiệu các mục tiêu của Giai đoạn 2 và các bước thực hiện. Trong hội thảo, thúc đẩy viên giúp người kinh doanh: <ol style="list-style-type: none"> Xem lại kết quả giai đoạn 1 Xác định các tiêu chí lựa chọn sản phẩm Ghi lại các thông tin cần thiết để kiểm tra các tiêu chí này. Xác định thông tin nào đã biết và thông tin nào còn thiếu Xác định các nguồn thông tin, đánh giá khả năng tiếp cận các nguồn thông tin này, và xác định các cuộc điều tra cần được tiến hành ở cấp thôn, cấp huyện hoặc tỉnh; Xác định đối tác có thể thu thập và cung cấp thông tin ngoài khu vực thôn, huyện và tỉnh; Thành lập các đội khảo sát, phân chia vai trò, trách nhiệm và quyết định lịch trình. Trong hội thảo, cần phải có thời gian để những người kinh doanh có thể thảo luận về EDP của họ ở cấp cộng đồng. 	Thúc đẩy viên	2 ngày/ nhóm sản phẩm/địa điểm
	<p>Văn phòng dự án</p> <ol style="list-style-type: none"> Đọc rà soát lại EDP để tìm lỗi tính toán, sự không nhất quán hoặc thiếu chi tiết. Yêu cầu những người kinh doanh điều chỉnh lại EDPs khi cần. Thu các bản EDP đã sửa đổi 	<p>Người kinh doanh</p> <p>Thúc đẩy viên</p>	<p>1 tuần (theo yêu cầu của giảng viên)</p> <p>1-2 ngày theo số lượng kế hoạch kinh doanh</p>
Bước 3: Những người kinh doanh xác định nhu cầu đào tạo và hỗ trợ	<p>Văn phòng dự án</p> <ol style="list-style-type: none"> Phân tích EDP để xác định nhu cầu hỗ trợ, giúp đỡ và thiết kế chiến lược hỗ trợ dự án. 	<p>Những người kinh doanh,</p> <p>Người kinh doanh</p> <p>Chuyên gia phát triển kinh doanh (CG PTKD) và Thúc đẩy viên</p>	Từ ba đến sáu ngày theo số lượng các địa điểm dự án và sự phức tạp của các EDP
Kết thúc giai đoạn 3	<p>Văn phòng dự án</p> <ol style="list-style-type: none"> Tổng hợp kết quả của tất cả các hoạt động được thực hiện trong Giai đoạn 3 bằng cách điền vào mẫu báo cáo Giai đoạn 3. Tổng hợp kết quả các EDP Xây dựng chiến lược hỗ trợ người kinh doanh trong giai đoạn khởi sự cơ sở kinh doanh dựa trên các EDP. 	<p>Thúc đẩy viên</p> <p>CG PTKD và Thúc đẩy viên</p> <p>CG PTKD, ban quản lý dự án và thúc đẩy viên.</p>	



CÁC NGUỒN LỰC CHO GIAI ĐOẠN 4: HỖ TRỢ KHỞI SỰ DOANH NGHIỆP



Các hoạt động cho giai đoạn 4 được trình bày chi tiết trong Module 4 Sách hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa: Hỗ trợ giai đoạn khởi sự của các cơ sở kinh doanh

CÁC BƯỚC	CÁC HOẠT ĐỘNG VÀ ĐỊA ĐIỂM	NGƯỜI CÓ TRÁCH NHIỆM HOẶC LIÊN QUAN	THỜI GIAN ƯỚC TÍNH
Chuẩn bị cho thúc đẩy viên	Hội trường tập huấn 1. Tổ chức tập huấn Thúc đẩy viên cho Giai đoạn 4	Ban quản lý dự án và giảng viên	2-4 ngày
	Văn phòng dự án 1. Nghiên cứu tài liệu tập huấn Giai đoạn 4 (Mô-đun 4 của Sách hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa). 2. Dựa trên kết quả Giai đoạn 3, ước tính các nguồn lực (thời gian, con người, hậu cần và tài chính) cần thiết để tiến hành Giai đoạn 4. 3. Kiểm tra xem: a. Người kinh doanh đã sẵn sàng để bắt đầu hoạt động ở cấp độ thí điểm chưa; b. Sự sẵn có của các nguồn lực hoạt động (bao gồm cả thời gian, con người, hậu cần và tài chính) cần thiết cho Giai đoạn 4. 4. Liên hệ với các nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng (trong năm lĩnh vực phát triển kinh doanh) và với các đối tác thương mại để hướng dẫn những người kinh doanh.	Thúc đẩy viên Thúc đẩy viên và Chuyên gia Phát triển kinh doanh Thúc đẩy viên	2-4 ngày
Bước 1: Những người kinh doanh huy động được nguồn tài chính như họ dự toán trong các kế hoạch phát triển kinh doanh	1. Thảo luận với các tổ chức tài chính thích hợp về khả năng cho vay vốn ưu đãi cho các nhóm kinh doanh (theo kết quả đánh giá từ Giai đoạn 2) và đi đến các thỏa thuận cụ thể nếu cần. Địa điểm hiện trường 1. Hỗ trợ những người kinh doanh liên kết với các tổ chức tài chính đã chọn. 2. Tổ chức một buổi tập huấn cho tất cả những người kinh doanh về quản lý tài chính. 3. Tổ chức tập huấn về tạo ra các nhóm tiết kiệm và tín dụng cho những người kinh doanh đã lựa chọn phương án này để có vốn cho cơ sở kinh doanh.	Chuyên gia phát triển kinh doanh (CG PTKD) cùng với ban quản lý dự án CG PTKD và Thúc đẩy viên CG PTKD và Thúc đẩy viên, giảng viên (NGO) CG PTKD và Thúc đẩy viên, giảng viên (NGO)	Thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể 2 ngày 3-5 ngày 2 ngày



Bước 2: Những người kinh doanh sẽ được tập huấn để khởi sự doanh nghiệp của họ	Địa điểm hiện trường 1. Tổ chức tập huấn cho tất cả những người kinh doanh về việc thành lập và quản lý nhóm 1 cách chuyên nghiệp. 2. Tổ chức các khoá đào tạo kỹ thuật cụ thể theo nhu cầu của EDP (sử dụng công nghệ thích hợp, các trang thiết bị mới ...).	Chuyên gia phát triển kinh doanh và Thúc đẩy viên, giảng viên (NGO) Chuyên gia phát triển kinh doanh và Thúc đẩy viên, giảng viên (NGO và khối tư nhân)	Theo yêu cầu
Bước 3 Những người kinh doanh sẽ bắt đầu triển khai các hoạt động trong giai đoạn thử nghiệm	Văn phòng dự án 1. Phân tích EDP để xác định nhu cầu hỗ trợ, giúp đỡ và thiết kế chiến lược hỗ trợ dự án. Địa điểm hiện trường 1. Hỗ trợ người kinh doanh mua máy móc, trang thiết bị. 2. Hỗ trợ người kinh doanh trong đàm phán hợp đồng sản xuất hoặc thương mại đầu tiên với người mua. 3. Hỗ trợ người kinh doanh chuẩn bị, vận chuyển và giao hàng đầu tiên cho người mua. 4. Hỗ trợ người kinh doanh áp dụng các biện pháp quản lý tài nguyên được nêu trong EDP của họ. 5. Hỗ trợ người kinh doanh xin được giấy phép, bản quyền. 6. Hỗ trợ người kinh doanh thương lượng các khoản vay với ngân hàng. 7. Hỗ trợ người kinh doanh trong giai đoạn đầu của kế toán sổ sách và quản lý tài chính bao gồm cả chia sẻ lợi nhuận.	Các thúc đẩy viên và các NGO	Theo yêu cầu 1-2 ngày
Bước 4: Những người kinh doanh học cách giám sát các hoạt động của cơ sở kinh doanh của mình và cách đánh giá kết quả của cơ sở kinh doanh của mình	1. Xác định các chỉ số và số liệu mà người kinh doanh nên thu thập để theo dõi sự tiến triển của cơ sở kinh doanh. 2. Xây dựng kế hoạch để thu thập những dữ liệu này. 3. Xác định các chỉ số và dữ liệu mà người kinh doanh nên thu thập để giám sát tác động của dự án đối với các hộ gia đình, kinh tế địa phương và các nguồn tài nguyên thiên nhiên. 4. Xây dựng kế hoạch thu thập những dữ liệu này.	Chuyên gia Phát triển kinh doanh, ban quản lý dự án và thúc đẩy viên	



	<p>Địa điểm thực địa</p> <p>1. Tổ chức hội thảo với mục tiêu:</p> <p>a. Đào tạo người kinh doanh về việc thu thập dữ liệu để giám sát tiến triển của cơ sở kinh doanh của họ và phân tích dữ liệu thu được;</p> <p>b. Hỗ trợ người kinh doanh thiết lập hệ thống thông tin thị trường đơn giản.</p>	Thúc đẩy viên	1 ngày
Kết thúc giai đoạn 4	<p>Văn phòng dự án</p> <p>1. Tổng hợp kết quả của tất cả các hoạt động được thực hiện trong Giai đoạn 4 bằng cách điền vào mẫu báo cáo Giai đoạn 4</p>	Thúc đẩy viên	1-2 ngày



PHỤ LỤC 10

Danh mục kết quả đầu ra, các chỉ số và nguồn xác minh để giám sát việc nâng cao năng lực và thực hiện quy trình MA&D

CÁC HOẠT ĐỘNG SƠ BỘ

KẾT QUẢ DỰ KIẾN	CÁC CHỈ SỐ	CÁC NGUỒN XÁC MINH
Ban quản lý dự án đặt ra các mục tiêu thực tế.	Danh mục các mục tiêu thực tế do Ban quản lý dự án đặt ra trước khi thực hiện các hoạt động;	EDT nêu rõ danh mục các mục tiêu cụ thể.
Nhóm Phát triển kinh doanh (EDT) được thành lập và có đưa các tổ chức đối tác vào nhóm nếu cần.	Danh sách các thành viên EDT và các tổ chức đối tác;	EDT tìm thành viên cho nhóm.
Tài liệu MA&D được điều chỉnh và dịch.	Tài liệu MA&D được điều chỉnh và dịch trước khi những các thúc đẩy viên bắt đầu công việc thực địa.	Đã có sẵn các tài liệu MA&D bằng tiếng địa phương.
Một khảo sát toàn quốc được tiến hành và đã tổng hợp được tổng quan về nhu cầu thị trường, các đơn cung cấp dịch vụ tiềm năng chủ yếu trong khối cơ sở kinh doanh, các vấn đề pháp lý và thể chế liên quan đến tài nguyên rừng và thành lập cơ sở kinh doanh.	Số lượt khảo sát đã được thực hiện và các tài liệu tổng quan do EDT tổng hợp trước khi thúc đẩy viên tiến hành thực hiện công việc thực địa;	Tài liệu tổng quan có các thông tin được chỉ định. Đã có cáo cáo khảo sát của EDT.



Đã tiến hành xong khảo sát và tổng hợp xong tổng quan những thuận lợi và khó khăn đối với sự phát triển của cơ sở kinh doanh trong khu vực được.	Số lượt khảo sát đã được thực hiện và các tài liệu tổng quan do EDT tổng hợp trước khi thúc đẩy viên tiến hành thực hiện công việc ở cấp địa phương;	Tài liệu tổng quan có các thông tin được chỉ định. Đã có cáo cáo khảo sát của EDT.
Các địa điểm được chọn	Số lượng và vị trí của các địa điểm được lựa chọn;	Kế hoạch làm việc của dự án có ghi rõ danh sách các khu vực dự án.
Đã tổ chức các hội thảo về MA&D cho các cơ quan nhà nước, các tổ chức phi chính phủ và các đối tác thực hiện.	Số lượng và vị trí của các hội thảo về phương pháp MA&D do EDT tổ chức trước các hoạt động thực địa;	Các báo cáo hội thảo của EDT có ghi rõ ngày tháng, địa điểm và danh sách những người tham dự.
Dự án đã được giới thiệu tới các nhà lãnh đạo cộng đồng và người dân.	Số lượng và vị trí của buổi họp giới thiệu dự án;	Các báo cáo về các buổi họp của EDT có ghi rõ ngày tháng, địa điểm và danh sách những người tham dự.
Đã xây dựng được chiến lược tiếp cận phát triển thị trường đối với các dịch vụ phát triển kinh doanh (BDS).	Chiến lược tiếp cận phát triển thị trường đối với các dịch vụ phát triển kinh doanh (BDS) do EDT xây dựng được trước khi thực hiện các hoạt động thực địa.	Chiến lược nằm trên giấy
Đã xây dựng xong kế hoạch giám sát và đánh giá.	Kế hoạch giám sát và đánh giá do EDT xây dựng trước khi thực hiện các hoạt động thực địa.	Kế hoạch giám sát và đánh giá
Xây dựng xong chiến lược đào tạo phát triển cơ sở kinh doanh, bao gồm các tiêu chí lựa chọn học viên.	Chiến lược đào tạo phát triển cơ sở kinh doanh do EDT xây dựng được trước khi tiến hành các hoạt động thực địa, bao gồm các tiêu chí để lựa chọn học viên.	Tài liệu chương trình đào tạo có nêu rõ các tiêu chí lựa chọn của thúc đẩy viên.
Đã tổ chức một khóa đào tạo định hướng nhằm giúp nhân viên dự án hiểu được cơ bản về quy trình MA&D và các nguyên tắc của quy trình này.	Khóa đào tạo định hướng do EDT tổ chức trước khi đào tạo cán bộ hỗ trợ và các hoạt động thực địa; Những thay đổi trên kế hoạch làm việc của học viên sau khi tham gia khóa tập huấn định hướng.	Báo cáo tập huấn ghi rõ số cán bộ dự án được đào tạo và thông tin của họ (cơ sở, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi); Kế hoạch hoạt động sửa đổi của học viên sau khóa đào tạo định hướng.



Nên tổ chức một cuộc họp về giám sát ở giai đoạn này để đánh giá xem đội ngũ giám sát đã hoàn thiện chưa và hoạt động đầy đủ hay không, kiểm tra tất cả các hoạt động chuẩn bị đã hoàn thành và đạt được các mục tiêu hay không và có cần phải thay đổi kế hoạch để đảm bảo đúng thời điểm tiến hành Giai đoạn 1.

GIAI ĐOẠN 1: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG

KẾT QUẢ DỰ KIẾN	CÁC CHỈ SỐ	CÁC NGUỒN XÁC MINH
Thúc đẩy viên có kỹ năng về phương pháp và công cụ có sự tham gia.	Số lớp tập huấn về phương pháp và công cụ có sự tham gia. Số thúc đẩy viên được đào tạo.	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thông tin của học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên.
Các thúc đẩy viên có thể sử dụng các phương pháp và công cụ của Giai đoạn 1 Phương pháp MA&D (khóa tập huấn đầu tiên dành cho các thúc đẩy viên)	Số thúc đẩy viên tham gia tập huấn Số thúc đẩy viên áp dụng kiến thức được đào tạo ở giai đoạn tại địa điểm của họ trước khi đào tạo Giai đoạn 2.	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thông tin của học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên. Báo cáo tình hình thực địa của các thúc đẩy viên.
Thúc đẩy viên biết nội dung các tài liệu tập huấn MA&D (bản đồ quy trình, mô đun giới thiệu và mô-đun 1 của Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa).	Số thúc đẩy viên biết nội dung các tài liệu đào tạo (bản đồ quy trình, mô đun giới thiệu và mô-đun 1 của Sách Hướng dẫn Thúc đẩy viên thực địa).	Đã tiến hành phỏng vấn các thúc đẩy viên về kiến thức của họ về quy trình MA&D và Giai đoạn 1.
Các thúc đẩy viên biết về khu vực can thiệp, loại sản phẩm được đề cập trong dự án, chiến lược của dự án để có vốn cho các cơ sở kinh doanh, phương tiện hoạt động có sẵn, cách trình bày hợp phần phát triển cơ sở kinh doanh và phản ứng của cộng đồng địa phương khi lần đầu được giới thiệu về dự án.	Các yếu tố chuẩn bị mà thúc đẩy viên biết trước khi đến thăm những người kinh doanh tiềm năng.	Đã phỏng vấn các thúc đẩy viên về kiến thức của họ về các yếu tố chuẩn bị cần thiết trước khi tiếp cận những người kinh doanh tiềm năng.



<p>Các thúc đẩy viên có hiểu biết sâu rộng về nội dung tổng quan của cả nước và khu vực do EDT chuẩn bị, các quy tắc và quy định chính liên quan đến việc tiếp cận các tiểu ngành sản phẩm, sản xuất, vận chuyển, chế biến và thương mại của các nhóm sản phẩm; Các lựa chọn pháp lý chính để thành lập cơ sở kinh doanh trong nước; Các lựa chọn chính cho các cơ sở kinh doanh nông thôn để tiếp cận các nguồn tài chính chính thức và không chính thức.</p>	<p>Thúc đẩy viên có kiến thức cơ bản trước khi làm việc về phát triển cơ sở kinh doanh với những người kinh doanh tiềm năng.</p>	<p>Phòng vấn thúc đẩy viên xem họ có biết về các kiến thức cơ sở cần thiết trước khi bắt đầu hoạt động phát triển cơ sở kinh doanh với những người kinh doanh tiềm năng.</p> <p>Đã có cáo cáo khảo sát của EDT.</p>
<p>Các nhà lãnh đạo cộng đồng và người dân hiểu được sự khác biệt giữa các hoạt động sinh kế và phát triển cơ sở kinh doanh và tìm ra được những cá nhân đủ điều kiện và muốn khởi sự kinh doanh.</p>	<p>Đã xác định được các thành viên cộng đồng có kỹ năng kinh doanh và muốn tham gia phát triển cơ sở kinh doanh.</p>	<p>Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 1 nêu rõ các mục tiêu, tiến độ, nội dung, phương pháp, kết quả cuộc họp cũng như số lượng và hồ sơ thông tin của học viên (vị trí, trách nhiệm, giới tính, tuổi);</p>
<p>Thời gian sẵn có của những người kinh doanh tiềm năng, kinh nghiệm và kỹ năng sản xuất, chế biến và kinh doanh lâm sản, năng lực đầu tư, tình hình kinh tế xã hội của người kinh doanh tiềm năng, bao gồm số liệu về sinh kế của họ; và hiểu được tầm quan trọng của các sản phẩm từ cây và lâm sản đối với kinh tế hộ gia đình.</p>	<p>Số lượng người kinh doanh tiềm năng tham gia hội thảo mà có dữ liệu về các yếu tố này;</p>	<p>Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 1 nêu rõ mục tiêu, tiến độ, nội dung, phương pháp, kết quả của các bài tập khác nhau trong hội thảo cũng như số lượng và thành phần của học viên (vị trí, trách nhiệm, giới tính, tuổi);</p> <p>Báo cáo cơ sở;</p>
<p>Đã chuẩn bị sẵn danh sách các nguồn tài nguyên hiện có và các sản phẩm mà những người kinh doanh quan tâm.</p>	<p>Số lượng thúc đẩy viên đã có danh mục các nguồn tài nguyên và sản phẩm tiềm năng hiện có trong khu vực trước khi thúc đẩy hoạt động này;</p>	<p>Danh sách các nguồn lực và sản phẩm hiện có trong báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 1;</p>



Những người kinh doanh tiềm năng đã có danh sách dự kiến các nguồn tài nguyên và sản phẩm và biết lý do vì sao loại bỏ những nguồn tài nguyên và sản phẩm khác.	Danh sách các nguồn tài nguyên và sản phẩm được người kinh doanh chọn và lý do vì sao người kinh doanh loại bỏ họ loại bỏ người những nguồn tài nguyên và sản phẩm khác;	Danh sách các nguồn tài nguyên và sản phẩm được người kinh doanh chọn và lý do vì sao người kinh doanh loại bỏ họ loại bỏ người những nguồn tài nguyên và sản phẩm khác trong báo cáo thực hiện thực địa của Giai đoạn 1;
Các bên liên quan tham dự hội thảo đã cung cấp thông tin để hoàn thành danh sách các nguồn tài nguyên hiện có và các sản phẩm có sẵn tại các địa điểm của mình.	Số học viên hội thảo các bên liên quan do các thúc đẩy viên tổ chức; Danh sách chốt các nguồn tài nguyên và sản phẩm sau hội thảo các bên liên quan;	Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 1 bao gồm lịch trình, nội dung, phương pháp, kết quả của hội thảo, số lượng và hồ sơ của học viên (vị trí, giới tính, tuổi); Phỏng vấn các bên liên quan;
Những người kinh doanh tiềm năng đã xác nhận danh sách các nguồn tài nguyên và sản phẩm, người kinh doanh cũng hiểu được làm thế nào để cơ sở kinh doanh của họ trở nên mạnh mẽ và có thể cạnh tranh trên thị trường, địa vị pháp lý có thể cho cơ sở kinh doanh của họ, và các mục tiêu của Giai đoạn 2 (hội thảo thứ ba ở thôn giai đoạn 1).	Số người kinh doanh xác nhận danh sách chọn lọc các nguồn tài nguyên và sản phẩm và hiểu được làm thế nào để cơ sở kinh doanh của họ trở nên mạnh mẽ và có thể cạnh tranh trên thị trường, địa vị pháp lý có thể cho cơ sở kinh doanh của họ, và các mục tiêu của Giai đoạn 2; Số người kinh doanh muốn tiếp tục Giai đoạn 2;	Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 1 nêu rõ các mục tiêu, tiến độ, nội dung, phương pháp, kết quả của các bài tập khác nhau đã tiến hành trong hội thảo, số lượng và thành phần của học viên (vị trí, giới tính, tuổi); Phỏng vấn những người kinh doanh;
Quy trình và kết quả của tất cả các hoạt động của Giai đoạn 1 được báo cáo.	Thúc đẩy viên báo cáo quy trình và kết quả của tất cả các hoạt động của Giai đoạn 1.	Báo cáo thực hiện giai đoạn 1;
Các thông tin liên quan đến Giai đoạn 1 được tổng hợp, bao gồm tổng quan về tình hình của những người kinh doanh tiềm năng dưới dạng dữ liệu cơ sở và sẽ được sử dụng sau này như là một điểm tham chiếu để ước lượng tác động của dự án.	Các thông tin đến Giai đoạn 1 liên quan được EDT tổng hợp trước khi tiến hành Giai đoạn 2, bao gồm tổng quan tình hình của những người kinh doanh tiềm năng dưới dạng dữ liệu cơ sở.	Báo cáo ban đầu về tình hình địa phương.



Nhóm giám sát nên tổ chức 1 buổi họp tại thời điểm này để đánh giá xem đã hoàn thành tất cả các hoạt động của Giai đoạn 1 chưa và có đạt được các mục tiêu đề ra hay không và xem xét có nên thay đổi kế hoạch để đảm bảo đúng thời điểm tiến hành Giai đoạn 2 của quy trình.

GIAI ĐOẠN 2: TIẾN HÀNH KHẢO SÁT ĐỂ LỰA CHỌN SẢN PHẨM VÀ XÁC ĐỊNH Ý TƯỞNG KINH DOANH

KẾT QUẢ DỰ KIẾN	CÁC CHỈ SỐ	CÁC NGUỒN XÁC MINH
Các thúc đẩy viên biết cách sử dụng các phương pháp và công cụ của MA&D (đã tiến hành buổi tập huấn thứ 2 cho các thúc đẩy viên)	Số thúc đẩy viên tham dự buổi tập huấn; Số lượng thúc đẩy viên đã sử dụng kiến thức được đào tạo tại các địa điểm của họ trước khi đi vào Giai đoạn 3 của đào tạo.	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên. Báo cáo của thúc đẩy viên về tình hình thực hiện thực địa Giai đoạn 2.
Thúc đẩy viên có kỹ năng thu thập dữ liệu cho điều tra thị trường thông qua quan sát và phỏng vấn (đã thực hiện xong tập huấn).	Số lớp tập huấn thu thập số liệu khi khảo sát thị trường. Số thúc đẩy viên tham gia tập huấn.	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên. Báo cáo tình hình thực địa của các thúc đẩy viên.
Những thúc đẩy viên hiểu được các nội dung của tài liệu tập huấn giai đoạn 2.	Số thúc đẩy viên hiểu được các nội dung của tài liệu tập huấn giai đoạn 2;	Phỏng vấn các thúc đẩy viên về kiến thức của họ về quy trình MA&D và Giai đoạn 2
Thúc đẩy viên biết được những người kinh doanh tiềm năng đã sẵn sàng để thực hiện Giai đoạn 2 hay chưa và các phương tiện hoạt động đã có sẵn để thực hiện chưa.	Thúc đẩy viên nắm được những người kinh doanh tiềm năng đã sẵn sàng để thực hiện Giai đoạn 2 hay chưa và các phương tiện hoạt động đã có sẵn để thực hiện trước khi gặp gỡ người kinh doanh để tiến hành giai đoạn 2 chưa.	Kế hoạch thực hiện giai đoạn 2.
Các thúc đẩy viên tự học để nâng cao hiểu biết của mình về các nguồn tài nguyên và sản phẩm được tuyển chọn.	Thúc đẩy viên biết về các nguồn lực và sản phẩm được lựa chọn trước khi	Phỏng vấn thúc đẩy viên về các nguồn lực và sản phẩm được lựa chọn.



<p>Người kinh doanh tiềm năng xem lại kết quả giai đoạn 1, xác định các tiêu chí lựa chọn sản phẩm, thông tin cần thiết để kiểm tra các tiêu chí này, các nguồn thông tin có thể có, đánh giá khả năng tiếp cận thông tin, lập các khảo sát để tiến hành thực hiện, các đối tác được uỷ nhiệm để thu thập các thông tin mà người kinh doanh không thể truy cập, thành lập nhóm khảo sát, phân chia vai trò và trách nhiệm, và đã quyết định về lịch trình (đã tiến hành hội thảo).</p>	<p>Đã lập xong các kế hoạch khảo sát trước khi những người kinh doanh tiến hành điều tra thực địa ở cấp địa phương. Kế hoạch này bao gồm danh sách các thông tin cần thu thập, các nguồn thông tin, ai thu thập cái gì và khi nào;</p> <p>Danh sách các thông tin có thể thu thập được ở cấp độ mà những người kinh doanh không thể truy cập được lập cụ thể rõ ràng và được truyền đạt tới các đối tác được uỷ nhiệm một cách kịp thời.</p>	<p>Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 2 nêu rõ các mục tiêu, tiến độ, nội dung, phương pháp, kết quả của các bài tập khác nhau đã tiến hành trong hội thảo, số lượng và thành phần của học viên (vị trí, giới tính, tuổi);</p>
<p>Những người kinh doanh đã hoàn thành và tổng hợp kết quả khảo sát ở cấp địa phương và toàn quốc.</p>	<p>Những người kinh doanh đã hoàn thành và tổng hợp kết quả khảo sát ở cấp địa phương và toàn quốc dưới sự hướng dẫn của thúc đẩy viên.</p>	<p>Báo cáo về các cuộc điều tra, khảo sát địa phương và quốc gia/quốc tế.</p>
<p>Người kinh doanh chia sẻ kết quả khảo sát với những người kinh doanh tiềm năng khác và lựa chọn các sản phẩm có triển vọng nhất. Những người kinh doanh thảo luận các lựa chọn pháp lý để bắt đầu một cơ sở kinh doanh và ý nghĩa của các cơ sở pháp lý, những cách khác nhau để tiếp cận vốn và quyết định họ sẽ làm việc với những sản phẩm nào (đã tiến hành hội thảo).</p>	<p>Số người kinh doanh đã chọn sản phẩm.</p> <p>Số người kinh doanh biết về các lựa chọn về cơ sở pháp lý để thành lập cơ sở kinh doanh và các cách tiếp cận vốn khác nhau.</p> <p>Số người kinh doanh trên mỗi sản phẩm được lựa chọn.</p>	<p>Số học viên;</p> <p>Bảng tổng hợp các sản phẩm được lựa chọn của mỗi nhóm cơ sở kinh doanh, danh sách các sản phẩm được lựa chọn của mỗi nhóm/địa điểm và danh sách người kinh doanh cho mỗi sản phẩm được lựa chọn trong báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 2.</p>
<p>Báo cáo về quy trình và kết quả của tất cả các hoạt động ở giai đoạn 2 được kể ở trên.</p>	<p>Thúc đẩy viên báo cáo quy trình và kết quả của tất cả các hoạt động giai đoạn 2 kể trên trước khi tiến hành Giai đoạn 3.</p>	<p>Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 2.</p>
<p>Các thông tin liên quan đến Giai đoạn 2 được tổng hợp, bao gồm các kết quả khảo sát.</p>	<p>Các thông tin liên quan đến Giai đoạn 2 được EDT tổng hợp trước khi tiến hành Giai đoạn 3, bao gồm cả kết quả khảo sát.</p>	<p>Báo cáo kết quả khảo sát.</p>



Nhóm giám sát nên tổ chức 1 buổi họp tại thời điểm này để đánh giá xem đã hoàn thành tất cả các hoạt động của Giai đoạn 2 chưa và có đạt được các mục tiêu đề ra hay không và xem xét có nên thay đổi kế hoạch để đảm bảo đúng thời điểm tiến hành Giai đoạn 3 của quy trình.

KẾT QUẢ DỰ KIẾN	CÁC CHỈ SỐ	CÁC NGUỒN XÁC MINH
Các thúc đẩy viên biết cách sử dụng các phương pháp và công cụ của MA&D Giai đoạn 3 (đã tiến hành buổi tập huấn thứ 3 cho các thúc đẩy viên).	Số thúc đẩy viên đã được đào tạo; Số lượng thúc đẩy viên đã sử dụng kiến thức được đào tạo tại các địa điểm của họ trước khi đi vào Giai đoạn 4 của đào tạo.	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên. Báo cáo của thúc đẩy viên về tình hình thực hiện thực địa Giai đoạn 3.
Thúc đẩy viên hiểu nội dung của các tài liệu đào tạo của Giai đoạn 3 quy trình MA&D.	Số thúc đẩy viên hiểu nội dung của tài liệu tập huấn giai đoạn 3.	Phỏng vấn thúc đẩy viên về kiến thức Giai đoạn 3;
Kế hoạch thực hiện Giai đoạn 3 được soạn thảo theo số lượng các nhóm sản phẩm, quy mô và địa điểm, lịch sản xuất tài nguyên, vv.	Đã chuẩn bị kế hoạch thực hiện Giai đoạn 3 trước khi tiến hành thực hiện các hoạt động Giai đoạn 3 ở thực địa.	Kế hoạch hoạt động để hỗ trợ thực hiện giai đoạn 3;
Thúc đẩy viên biết được những người kinh doanh tiềm năng đã sẵn sàng để thực hiện Giai đoạn 3 hay chưa và các phương tiện hoạt động đã có sẵn để thực hiện chưa.	Thúc đẩy viên biết được những người kinh doanh tiềm năng đã sẵn sàng để thực hiện Giai đoạn 3 hay chưa và các phương tiện hoạt động đã có sẵn trước khi gặp gỡ người kinh doanh để tiến hành giai đoạn 3 chưa.	Danh mục các phương tiện hoạt động được huy động Giai đoạn 3;
Những người kinh doanh tiềm năng biết đến các chiến lược tiếp thị khác nhau, tổ hợp tiếp thị/5P/hợp đồng thương mại. Người kinh doanh đã có những thông tin cần thiết để tiếp tục phát triển kế hoạch phát triển cơ sở kinh doanh của họ.	Số người kinh doanh biết các chiến lược tiếp thị khác nhau; tổ hợp tiếp thị/5P/hợp đồng thương mại, và các thông tin cần thiết cần thiết để xây dựng kế hoạch cơ sở kinh doanh của họ.	Phỏng vấn những người kinh doanh;



Những người kinh doanh làm việc trên các sản phẩm tương tự nhau đã kiểm tra lại xem họ đã biết gì về sản phẩm của họ (xem lại kết quả giai đoạn 2), người kinh doanh hiểu được lợi ích của việc chuẩn bị EDP, họ hiểu rõ các về các thực thể kinh doanh (cá nhân hay nhóm) và họ chuẩn bị EDP của mình.	Số lượng các EDP người kinh doanh chuẩn bị.	Báo cáo thực hiện thực địa giai đoạn 3 xác định mục tiêu, tiến độ, nội dung, phương pháp, kết quả của các bài tập khác nhau trong hội thảo cũng như số lượng và thành phần của học viên (vị trí, trách nhiệm, giới tính, tuổi); Tài liệu EDP;
Lỗi tính toán, sự thiếu nhất quán hoặc thiếu chi tiết được điều chỉnh trong EDP.	Người kinh doanh điều chỉnh các lỗi trong tính toán, sự thiếu nhất quán hoặc thiếu chi tiết được trong EDP dưới sự hướng dẫn của thúc đẩy viên trước khi thông báo cho nhân viên dự án.	Các EDP đã được chỉnh sửa
Các chiến lược hỗ trợ cơ sở kinh doanh được thiết kế dựa trên nhu cầu thể hiện trong EDPs.	Các EDT đã xác định nhu cầu hỗ trợ và xây dựng các chiến lược hỗ trợ dựa trên các nhu cầu thể hiện trong EDPs	Tóm tắt kết quả tổng hợp các EDP bao gồm cả nhu cầu hỗ trợ mà những người kinh doanh yêu cầu; Tài liệu về các chiến lược hỗ trợ người kinh doanh;
Báo cáo các quy trình và kết quả các hoạt động Giai đoạn 3.	Thúc đẩy viên báo cáo quy trình và kết quả các hoạt động của Giai đoạn 3.	Báo cáo về việc thực hiện Giai đoạn 3.

Nhóm giám sát nên tổ chức 1 buổi họp tại thời điểm này để đánh giá xem đã hoàn thành tất cả các hoạt động của Giai đoạn 3 chưa và có đạt được các mục tiêu đề ra hay không và xem xét có nên thay đổi kế hoạch để đảm bảo đúng thời điểm tiến hành Giai đoạn 4 của quy trình.



Những người kinh doanh cần vay vốn cho cơ sở kinh doanh của họ được kết nối với các tổ chức tài chính phù hợp.	<p>Danh sách các tổ chức tài chính có cho vay với các điều kiện ưu đãi (có mô tả các điều kiện);</p> <p>Số lượng và danh sách những người kinh doanh cần vay vốn của các tổ chức tài chính;</p> <p>Số lượng và danh sách các cơ sở kinh doanh nhận vốn vay cùng với các tổ chức tài chính tương ứng;</p>	Báo cáo tình hình thực hiện thực địa Giai đoạn 4;
Những người kinh doanh có thành lập tiết kiệm nhóm tiết kiệm và tín dụng nhập với nhau và đã tiến hành xong tập huấn.	Danh sách những người kinh doanh muốn tạo ra các nhóm tiết kiệm và tín dụng để có vốn cho cơ sở kinh doanh của họ;	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên.
Tất cả những người kinh doanh đều biết về quản lý tài chính cơ bản (đã thực hiện xong khóa tập huấn).	Số lượng và danh sách những người kinh doanh đã được đào tạo;	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên.
Tất cả các nhóm người kinh doanh thành thực trong việc thành lập và quản lý nhóm chuyên nghiệp (đã tiến hành xong khóa tập huấn).	Số và danh sách các nhóm người kinh doanh được đào tạo;	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa học của học viên.
Các nhóm cơ sở kinh doanh khác nhau được đào tạo về kỹ thuật theo nhu cầu của họ trong EDPs (sử dụng công nghệ, thiết bị mới thích hợp vv).	Số lượng và danh sách các khóa đào tạo kỹ thuật và số lượng, danh sách những người kinh doanh đã được đào tạo;	Báo cáo của giảng viên nêu rõ các tiêu chí lựa chọn học viên, số lượng và thành phần học viên (đơn vị, vị trí, trách nhiệm, giới tính, độ tuổi), nội dung khóa học, tài liệu hỗ trợ và đánh giá về khóa



<p>Những người kinh doanh đã mua được thiết bị, đàm phán thành công hợp đồng thương mại hoặc sản xuất đầu tiên với bên mua; đã chuẩn bị, vận chuyển và giao những sản phẩm đầu tiên cho bên mua, đã áp dụng các biện pháp quản lý tài nguyên đã xác định trong EDP, đã nhận được giấy phép hoặc bản quyền, đã nhận được các khoản vay từ các ngân hàng hoặc đã tổ chức được các nhóm tiết kiệm, hoàn tất công tác quản lý tài chính và kế toán bao gồm cả chia sẻ lợi nhuận.</p> <p>Báo cáo quy trình và kết quả của tất cả các hoạt động của Giai đoạn 4.</p>	<p>Số lượng và danh sách những người kinh doanh nhận được hỗ trợ; Danh sách máy móc đã mua cho mỗi cơ sở kinh doanh; Số lượng và loại hợp đồng thương mại đã ký trên mỗi địa điểm; Kế hoạch quản lý tài nguyên và danh mục các dịch vụ để thực hiện các kế hoạch này; Số lượng và loại giấy phép và các giấy tờ pháp lý khác của mỗi địa điểm; Sổ sách kế toán của cơ sở kinh doanh;</p> <p>Thúc đẩy viên báo cáo quá trình và kết quả của tất cả các hoạt động kể trên của giai đoạn 4.</p>	<p>Kế hoạch cung cấp dịch vụ kinh doanh; Báo cáo công tác thực hiện thực địa Giai đoạn 4;</p> <p>Báo cáo thực hiện giai đoạn 4.</p>
--	--	---



PHỤ LỤC 11

Ví dụ về một công cụ đánh giá tác động để đánh giá sự thay đổi về nhận thức và năng lực của những người kinh doanh tham gia vào dự án phát triển kinh doanh

Ngày:

Thúc đẩy viên:

Giới tính của người trả lời: NamNữ

CÁC CHỈ SỐ (DO NGƯỜI KINH DOANH TRẢ LỜI)	ĐÚNG	SAI	KHÔNG BIẾT
Cộng đồng phát triển tốt và không cần các dự án phát triển cơ sở kinh doanh.			
Sự phát triển lâu dài của cộng đồng quan trọng hơn lợi ích ngắn hạn.			
Cộng đồng cần có các hoạt động sản xuất mới.			
Sự ra đời của các cơ sở kinh doanh mới sẽ tác động tiêu cực đến chất lượng cuộc sống của cộng đồng.			
Các hoạt động sản xuất hiện tại đủ để đáp ứng nhu cầu của cộng đồng.			
Làm việc một mình sẽ dễ tiến bộ hơn.			
Chúng tôi có thể kiếm nhiều thu nhập hơn nếu kinh doanh theo nhóm.			
Cần phải làm việc cả ngày để kiếm nhiều thu nhập.			



Cả gia đình nên giúp đỡ các hoạt động sản xuất.			
Chúng tôi phải có trách nhiệm thực hiện các dự án phát triển để tiến bộ.			
Sẽ tốt hơn nếu chúng tôi tiếp tục với các cơ sở kinh doanh mà chúng tôi đã hiểu.			
Chúng tôi cần rất nhiều thông tin và năng lực để phát triển cơ sở kinh doanh mới.			
Thành lập cơ sở kinh doanh rất phức tạp.			
Sẽ tốt hơn nếu những người khác thương mại hóa sản phẩm của chúng tôi cho chúng tôi.			
Cộng đồng cần nâng cao năng lực để có thể tự thương mại hóa các sản phẩm của mình.			
Sẽ dễ dàng hơn nếu chỉ kinh doanh các sản phẩm hiện có.			
Sẽ có rủi ro hơn khi làm việc với các thị trường gần hơn là ở các thị trường xa.			
Chúng tôi chỉ cần làm việc mỗi ngày nếu chúng tôi rất cần tiền.			
Chúng tôi cần nâng cao kỹ năng của mình nếu chúng tôi muốn tăng năng suất của chúng tôi.			
Phương pháp sản xuất hiện tại của chúng tôi là không phù hợp để cho chúng tôi mùa bội thu mỗi mùa.			
Sản xuất nông nghiệp là một cơ sở kinh doanh tốt.			
Chúng tôi cần được tổ chức để tăng thu nhập.			
Sẽ tốt hơn nếu có nhiều học viên vào các tổ chức cộng đồng.			
Chúng tôi cần trang thiết bị hiện đại cho các hoạt động sản xuất của chúng tôi.			



Chúng tôi có thể học hỏi từ những người không phải trong cộng đồng.			
Chúng tôi cần lập dự toán tài chính trước khi bắt đầu một cơ sở kinh doanh mới.			
Chúng tôi không cần phải tìm hiểu về những kinh nghiệm của các thành viên cộng đồng khác.			
Chúng tôi có thể tin tưởng các tổ chức mà hỗ trợ cơ sở kinh doanh của chúng tôi.			
Chúng tôi cần tiền để bắt đầu kinh doanh.			
Nếu chúng tôi nghĩ rằng việc kinh doanh khả thi thì chúng tôi có thể mạo hiểm vay tiền.			
Nếu cộng đồng có nhiều nhu cầu thì họ nên tìm kiếm sự hỗ trợ từ các tổ chức hoặc những người bên ngoài cộng đồng.			

Bảng câu hỏi này nên được dung để hỏi một cách ngẫu nhiên các thành viên cộng đồng tham gia vào các hoạt động của dự án. Các cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra ngay từ khi bắt đầu dự án và sau đó lặp đi lặp lại ở giai đoạn cuối của dự án để đánh giá các thay đổi mà dự án mang lại. Bảng câu hỏi được sử dụng ở phần đầu và kết thúc của dự án cần phải có cùng một mẫu để có thể dễ dàng so sánh dữ liệu.



Bảng thuật ngữ MA&D

Các thuật ngữ của phương pháp MA&D đã được lựa chọn cẩn thận để phù hợp với triết lý của các phương pháp có sự tham gia và để tránh những định kiến về các phương pháp khuyến nông truyền thống. Nhân viên dự án và các thúc đẩy viên không sử dụng các thuật ngữ thông thường, ngay cả khi mọi người quen dùng những thuật ngữ này vì chúng có thể chuyển tải các ý nghĩa sai.

Các chủ thể: các chủ thể trực tiếp và gián tiếp

Giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, có rất nhiều chủ thể liên quan. Các chủ thể này chia thành hai loại: các chủ thể trực tiếp, thuộc chuỗi giá trị mà qua đó sản phẩm được bán ra thị trường (như người thu hoạch, thương lái, cơ sở chế biến và người bán lẻ); Và các chủ thể gián tiếp, những người có ảnh hưởng đến chuỗi giá trị sản phẩm (như các nhà hoạch định chính sách, các nhà nghiên cứu kỹ thuật và các nhóm môi trường).

Khảo sát cơ sở

Thông tin cơ bản thu được từ cuộc khảo sát tiến hành trước khi can thiệp. Cuộc khảo sát cung cấp thông tin về một tình huống trước can thiệp diễn ra. Thông tin này là rất cần để đánh giá kết quả can thiệp trong giai đoạn giám sát và đánh giá của dự án.

Điểm hoà vốn

Số lượng tối thiểu sản phẩm được sản xuất và bán để trang trải cho chi phí sản xuất và bán.

Lưu chuyển tiền mặt

Biên bản chi tiết các khoản tiền cơ sở kinh doanh nhận và thanh toán.

Nhân viên các cơ quan trung ương và MA&D

Cần phải tham vấn và đưa nhân viên của cơ quan trung ương xuyên suốt quy trình MA&D để đảm bảo rằng họ hỗ trợ các nỗ lực phát triển cơ sở kinh doanh. Các cơ quan nhà nước ở trung ương thường có thể hỗ trợ cho quá trình điều chỉnh quy định cũng như hỗ trợ kỹ thuật. Ở hầu hết các nước, trong khuôn khổ của MA&D chính quyền trung ương tức là các cơ quan phát triển lâm nghiệp quốc gia.

Đối thủ

Một cơ sở kinh doanh hoặc doanh nghiệp bán các loại sản phẩm tương tự cho cùng một khách hàng mục tiêu.

Người tiêu thụ

Một người (hoặc hộ gia đình) là người mua cuối cùng của sản phẩm.

Hợp đồng

Một thỏa thuận ràng buộc pháp lý giữa hai bên. Ví dụ, một hợp đồng nhà cung ứng được ký kết giữa một người kinh doanh và một nhà cung cấp để cung cấp hàng hoá ở những thời điểm cụ thể và các điều kiện có tính ràng buộc pháp lý.



Khách hàng

Một người, công ty hoặc tổ chức mua một sản phẩm.

Nhu cầu

Tổng số lượng sản phẩm mà khách hàng muốn hoặc cần phải mua.

Khấu hao

Mất giá trị của thiết bị vốn do sử dụng bình thường theo thời gian.

Kênh phân phối

Chuỗi người hoặc tổ chức thông qua đó sản phẩm được xử lý và di chuyển giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Đa dạng hóa

Quá trình mở rộng kinh doanh hoặc cơ sở kinh doanh bằng cách phát triển sản phẩm mới hoặc thị trường mới.

Người kinh doanh

Thuật ngữ "người kinh doanh" được sử dụng để mô tả các cá nhân kiếm thu nhập trực tiếp từ việc bán sản phẩm của mình. Những người kinh doanh sử dụng nguồn tài nguyên thiên nhiên để tạo ra thu nhập chứ không phải là mục đích tự cung tự cấp. Thuật ngữ "người kinh doanh" được sử dụng trong MA&D thay vì từ "doanh nhân" (và "cơ sở kinh doanh" thay vì "doanh nghiệp") bởi vì nó bao gồm những người buôn bán sản phẩm và cả những người thu hoạch, trồng, chế biến, bảo quản, và vận chuyển nó. Thuật ngữ người kinh doanh nói đến khả năng lập kế hoạch, cam kết và các kỹ năng ngoài yêu cầu chung đối với việc tạo ra thu nhập. Người kinh doanh là trung tâm của phương pháp MA&D và sẽ nhận được hỗ trợ từ thúc đẩy viên khi họ thực hiện quy trình MA&D. Tuy nhiên cuối cùng những người kinh doanh sẽ là những người đưa ra quyết định và đưa ra các kế hoạch liên quan đến cơ sở kinh doanh của họ.

Kế hoạch Phát triển Cơ sở kinh doanh (EDP)

Thuật ngữ Kế hoạch Phát triển Kinh doanh được sử dụng thay vì kế hoạch hóa doanh nghiệp vì doanh nghiệp tập trung chủ yếu vào các khía cạnh kinh tế, tài chính và công nghệ, trong khi đó cơ sở kinh doanh ngoài các yếu tố trên còn xem xét về các khía cạnh về sinh thái, xã hội và thể chế. Kế hoạch phát triển kinh doanh kết quả của quá trình lập kế hoạch kinh doanh. Bản kế hoạch này mô tả cơ sở kinh doanh và các chiến lược của cơ sở kinh doanh. Kế hoạch phát triển kinh doanh rất hữu ích trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động của cơ sở kinh doanh, truyền đạt các ý định của cơ sở kinh doanh, xác định các ý định của các đối tác kinh doanh và thuyết phục các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ cơ sở kinh doanh.

Cổ phần

Số tiền đầu tư vào kinh doanh của chủ sở hữu.

Đánh giá

Đánh giá xác định dự án đã đạt được thành công như thế nào trong việc đạt được các mục tiêu và đánh giá tác động của các hoạt động dự án. Đánh giá bắt đầu từ khi khởi động dự án với điều tra cơ sở. Giám sát tạm thời được thực hiện trong suốt quá trình thực hiện dự án. Khi kết thúc dự án, tiến hành điều tra kết thúc dự án để thu thập dữ



liệu. Sau đó so sánh dữ liệu khả sát cơ sở với dữ liệu thu thập được khi kết thúc dự án. Kết quả so sánh, cùng với dữ liệu giám sát tạm thời, giúp đánh giá toàn bộ dự án sẽ được thực hiện.

Thúc đẩy viên

Thuật ngữ "thúc đẩy viên" được sử dụng thay vì nhân viên khuyến nông. Cách tiếp cận MA&D khuyến khích việc sử dụng các quy trình có sự tham gia để nâng cao năng lực của những người kinh doanh hành động một mình, còn thuật ngữ khuyến nông ám chỉ những người làm việc tại hiện trường, những người này thường nói người kinh doanh những gì họ nên làm, do đó làm hạn chế khả năng của người kinh doanh làm họ trở nên bị động. Thúc đẩy viên hỗ trợ và giám sát sự tiến bộ của những người kinh doanh trong suốt quy trình MA&D. Vai trò của họ là trao quyền cho những người kinh doanh để hoàn thành các mục tiêu phát triển cơ sở kinh doanh của họ thông qua việc áp dụng MA&D. Thúc đẩy viên hoạt động tốt nhất khi họ tham gia ngay từ đầu quy trình MA&D. Thúc đẩy viên thường là nhân viên từ các tổ chức đối tác của dự án, các tổ chức chính phủ hoặc phi chính phủ, và đôi khi là các thành viên của các nhóm chuyên nghiệp. Với bản chất quy trình có sự tham gia, việc lựa chọn những thúc đẩy viên hoạt động hiệu quả trong giai đoạn sơ bộ của MA&D là một yếu tố quan trọng cho sự thành công của dự án.

Nghiên cứu khả thi

Việc điều tra một cách có hệ thống về một sản phẩm hoặc quy trình tiềm năng để kiểm tra xem liệu cơ sở kinh doanh có khả thi và mang lại những lợi ích như mong đợi.

Nhà cung cấp dịch vụ tài chính

Một tổ chức tài chính, chẳng hạn như ngân hàng, tổ chức tài chính vi mô, hiệp hội tín dụng, vv có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ tài chính cho khách hàng của họ dù họ có tài khoản hay là thành viên của tổ chức.

5 lĩnh vực phát triển kinh doanh

Quy trình MA&D xét đến 5 lĩnh vực phát triển kinh doanh:

- Kinh tế/Thị trường, bao gồm các khía cạnh tài chính;
- Quản lý tài nguyên thiên nhiên/Môi trường;
- Văn hoá/Xã hội;
- Thể chế/Pháp lý;
- Công nghệ/Nghiên cứu/Phát triển sản phẩm.

Giá cố định

Chi phí sản xuất vẫn giữ nguyên bất kể số lượng hàng hoá sản xuất

Tiền tài trợ

Tổng số tiền được cấp như một đặc ân hoặc một quyền lợi. Các khoản tài trợ thường được các quỹ, các tập đoàn, các chính phủ, cơ sở kinh doanh hoặc cá nhân phân bổ cho các tổ chức phi chính phủ hoặc chính quyền địa phương và không cần phải hoàn trả.

Đầu tư

Việc mua sắm bởi một nhà sản xuất hàng hoá vật chất, chẳng hạn như thiết bị bền hoặc hàng tồn kho, với hy vọng cải thiện hoạt động kinh doanh trong tương lai.

Sổ cái

Sổ ghi chép có chứa tóm tắt thông tin tài chính.

Tiền vay

Khoản vay là một khoản tiền mà một nhà cung cấp dịch vụ tài chính cung cấp cho cơ sở kinh doanh nhưng cơ sở kinh doanh phải chịu phí và hoàn trả lại.



Các tổ chức chính quyền địa phương và MA&D

Cán bộ các cơ quan chính quyền địa phương thường tham gia với tư cách là điều phối viên địa phương để đảm bảo các hoạt động của cơ sở kinh doanh phù hợp với các ưu tiên của chính phủ. Họ cũng có thể hỗ trợ cơ sở kinh doanh về các vấn đề pháp lý (giấy phép, vv), hoặc kết nối các cơ sở kinh doanh với các chương trình hỗ trợ vốn của chính phủ.

Chuyên gia MA&D

Chuyên gia về MA&D là người thường huấn luyện các thúc đẩy viên thực địa về phương pháp MA&D. Chuyên gia cũng hỗ trợ các thúc đẩy viên thực địa trong việc thực hiện MA&D trên thực địa với những người kinh doanh khi cần thiết.

Thị trường

Nơi bán hàng. Thị trường cũng là một mạng lưới các giao dịch giữa những người muốn mua một sản phẩm hoặc dịch vụ và những cá nhân có nguồn lực tương ứng hoặc sản phẩm để cung ứng.

Có rất nhiều thị trường khác nhau: thị trường nguyên liệu (như thân rễ khô cho ngành công nghiệp nước hoa), thị trường bán thành phẩm (như tinh dầu cho ngành công nghiệp thực phẩm) và thị trường cho thành phẩm (Khăn ăn dệt sợi tự nhiên). Thị trường có thể là địa phương, khu vực, quốc gia hoặc quốc tế.

Chuỗi thị trường

Việc chuyển giao sản phẩm qua các chủ thể từ nhà sản xuất đến người dùng cuối cùng. Môi trường thị trường hoặc kinh doanh

Sự kết hợp của các yếu tố kinh tế, chính trị, văn hoá xã hội, công nghệ và sinh thái ảnh hưởng đến nhu cầu, sản xuất, chế biến và phân phối sản phẩm.

Tiếp thị

Một cách tiếp cận toàn diện để thiết kế một sản phẩm, phân phối đúng thời gian và giá cả hợp lý để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tiếp thị bao gồm sản xuất, chế biến, quảng cáo, phân phối và cuối cùng là bán sản phẩm.

Tổ hợp tiếp thị/5Ps

Tổ hợp tiếp thị, còn được gọi là '5P', bao gồm các lĩnh vực sản phẩm, giá cả, nơi chốn, con người và khuyến mãi. Các thành phần khác nhau của tổ hợp tiếp thị được sử dụng để khuyến khích khách hàng mua sản phẩm. Nhóm mục tiêu có thể sử dụng tổ hợp tiếp thị để xác định cách thức sản phẩm sẽ có mặt trên thị trường như thế nào. Trong chu kỳ lập kế hoạch hàng năm, tổ hợp tiếp thị là cơ sở cho việc phát triển các mục tiêu và chiến lược đáp ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Nơi họp chợ

Nơi người mua và người bán cùng đến để giao dịch. Ví dụ, nơi họp chợ có thể là dãy các cửa hàng bán cây thuốc ở một thành phố lớn hoặc cửa hàng của một thương nhân bán cây thuốc trong một ngôi làng.

Hệ thống thị trường

Một hệ thống thị trường là một chuỗi các yếu tố trực tiếp và gián tiếp phụ thuộc lẫn nhau tác động đến quá trình đưa sản phẩm đến người mua mục tiêu. Một hệ thống thị trường bắt đầu với các nhà sản xuất hoặc người thu gom và kết thúc với người tiêu dùng. Giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, có hai loại chủ thể hoặc cơ quan, các chủ thể trực tiếp và gián tiếp (như đã định nghĩa ở trên).



Nghiên cứu/khảo sát thị trường

Nghiên cứu/khảo sát thị trường giúp xác định khách hàng tiềm năng cho các sản phẩm cụ thể để tìm kiếm các cơ hội thị trường.

Quy mô thị trường

Tổng số lượng sản phẩm được mua trong một khoảng thời gian nhất định (theo tháng, mùa, năm) thể hiện theo khối lượng hoặc giá trị sản phẩm.

Giám sát

Một hoạt động đang diễn ra trong suốt quá trình phát triển của một cơ sở kinh doanh hoặc một dự án. Giám sát giúp xác định tiến độ thực hiện liên quan đến kế hoạch làm việc ban đầu và làm rõ liệu cơ sở kinh doanh hay dự án có đang đi đúng hướng.

Giám sát cũng cho biết những thay đổi cần thiết.

Nhân viên NGO và MA&D

Các nhân viên NGO thường tham gia với tư cách là thúc đẩy viên chương trình MA&D ở địa phương. Họ cũng có thể tham gia với tư cách là nhà cung cấp dịch vụ, đặc biệt là đào tạo về các lĩnh vực kỹ thuật mà họ có năng lực, chẳng hạn như sổ sách kế toán để quản lý tài chính cơ bản.

Các lâm sản ngoài gỗ (LSNG)

Hàng hoá sinh học (thực vật, động vật) có nguồn gốc từ rừng tự nhiên, đã được cải tạo hoặc quản lý, các loại đất rừng khác và cây ngoài rừng. LSNG bao gồm trái cây và các loại hạt, rau, cá và thú săn, cây thuốc, nhựa, tinh chất, vỏ cây và sợi như tre, mây, cỏ và cỏ. Gỗ và than củi từ gỗ cũng được coi là LSNG.

Sản phẩm

Kết quả cuối cùng của hàng hoá và dịch vụ nhờ có nguồn nguyên liệu đầu vào và/hoặc quá trình sản xuất. Ví dụ, một cái cây trong rừng là một nguồn tài nguyên tự nhiên mà sản phẩm là thân cây. Cắt thân cây là yếu tố sản xuất.

Lợi nhuận

Thu nhập của cơ sở kinh doanh sau khi trừ chi phí.

Thu mua

Mua hàng từ nhà cung cấp.

Kế hoạch sản xuất

Tính toán và dự báo số lượng đầu vào cần thiết để sản xuất một sản phẩm.

Phát triển sản phẩm

Thay đổi một sản phẩm mới hoặc sửa đổi của một sản phẩm hiện có để thích ứng nó với một thị trường cụ thể.

Đẩy mạnh tiêu thụ

Một loạt các hoạt động được tiến hành nhằm nâng cao nhận thức về sản phẩm và tăng doanh thu.



Tài nguyên

Rau, khoáng chất hoặc phần thơm có trong rừng hoặc các hệ sinh thái tự nhiên khác trước khi khai thác. Đây là nguồn dự trữ cho các sản phẩm tiềm năng.

Doanh thu

Thu nhập có được từ việc bán sản phẩm hoặc từ các nguồn khác như lãi suất kiếm được, tiền cho thuê, vv

Tiết kiệm

Để dành tiền, ví dụ gửi ngân hàng, và giữ nó để sử dụng trong tương lai.

Bán

Là một phần của quá trình tiếp thị lớn hơn (xem tiếp thị), bán hàng là hành động khuyến khích khách hàng tiềm năng mua sản phẩm - tức là nhận quyền sở hữu một sản phẩm - đổi lại tiền bồi thường, thường là tiền.

Nhà cung cấp dịch vụ

Một nhà cung cấp dịch vụ là một cơ sở phát triển kinh doanh hoặc một tổ chức tài chính (như ngân hàng) cung cấp các dịch vụ kỹ thuật và/hoặc tài chính theo yêu cầu của những người kinh doanh tại các điểm khác nhau trong chuỗi thị trường.

Sản phẩm gỗ

Sản phẩm gỗ là sản phẩm của cây gỗ, bao gồm gỗ công nghiệp (các sản phẩm có nguồn gốc từ hoặc biến đổi từ gỗ xẻ cũng như các loại gỗ vụn), gỗ nhiên liệu, than củi, cột và cọc nhỏ.

Thương lái

Thuật ngữ "thương lái" được sử dụng trong toàn bộ cuốn cẩm nang thay cho "người trung gian" vì nó bao gồm cả phụ nữ và nam giới.

Sản phẩm từ cây và lâm sản

Vật liệu sinh học đến từ các hệ sinh thái rừng. Sản phẩm từ cây và lâm sản bao gồm các loại cây cảnh, dược liệu và các loại cây ăn được và các sản phẩm từ cây trồng như gia vị hoặc hạt, động vật hoang dã, các sản phẩm thực phẩm dựa trên động vật như tổ yến và mật ong, các sản phẩm động vật không ăn được như lông vũ và sừng, chiết xuất và dịch tẩy dầu thực vật, nhựa, bitum và thuốc nhuộm, các sản phẩm từ sợi như mây tre đan, các vật liệu dệt thoi nhỏ như hàng thủ công mỹ nghệ bằng gỗ, các sản phẩm từ cây trồng trong trang trại và trồng cây xanh như cam quýt và hoa quả khác, cây thuốc và gỗ được sản xuất và bán trên thị trường vì lợi ích của các nhà sản xuất địa phương (ví dụ, trong bối cảnh hoạt động lâm nghiệp cộng đồng).

Giá trị tăng thêm

Chênh lệch giữa giá bán sản phẩm và chi phí nguyên vật liệu và các dịch vụ cần thiết để sản xuất một sản phẩm là giá trị tăng thêm của mỗi sản phẩm. Giá trị tăng thêm tức là tạo ra giá trị của sản phẩm từ lúc còn là khái niệm đến tay người tiêu dùng.

Chuỗi giá trị

Chuỗi giá trị là cả loạt những hoạt động cần thiết để biến một sản phẩm từ nguyên



vật liệu thô ví dụ như tài nguyên thiên nhiên, thông qua các giai đoạn sản xuất khác nhau, đến khi phân phối đến tay người tiêu dùng cuối cùng và vứt bỏ sau khi đã sử dụng. Các hoạt động tạo giá trị này bao gồm các hoạt động như thu hoạch, làm sạch, vận chuyển, thiết kế, chế biến/sản xuất/chuyển đổi, đóng gói, tiếp thị, phân phối và các dịch vụ hỗ trợ. Chuỗi giá trị có thể ở phạm vi địa phương, quốc gia hoặc toàn cầu.

Phân tích chuỗi giá trị

Là khung khái niệm để lập bản đồ và phân loại quy trình kinh tế của chuỗi sản phẩm một cách có hệ thống. Nó phân tích cách cơ sở kinh doanh hoặc nhóm cơ sở kinh doanh tạo ra giá trị cho một sản phẩm.

Chi phí biến đổi

Chi phí biến đổi là những khoản chi phí thay đổi theo quy mô sản xuất.



Bộ tài liệu tập huấn MA&D được hoàn thiện với sự hỗ trợ của:

