

**Dịch vụ Phát Triển Kinh doanh
cho doanh nghiệp nhỏ:
Sổ tay Hướng dẫn về
Can thiệp Hỗ trợ của các Nhà tài trợ**

Phiên bản 2000

Soạn thảo bởi :

**Ủy ban Các Nhà Tài trợ
Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ**

Ban Thư ký:
Vụ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ Rm. F2K-232
Ngân hàng Thế Giới
1818 H Street NW
Washington, DC 20043 USA
Fax: (202) 522-3742

Tháng 11, 2000

Bản dịch này do Lê Duy Bình thực hiện
trong khuôn khổ Dự án Phát triển Doanh Nghiệp Vừa và Nhỏ
(GTZ-VCA)

Mục lục

Lời Nói đầu.....	i
Lời giới thiệu.....	ii
1. Các giả định và nguyên tắc cơ bản.....	1
1.1 Viễn cảnh.....	1
1.2 Phạm vi của Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)	1
1.3 Các tác nhân và vai trò của chúng.....	3
1.4 Đạt được mức độ mở rộng tiếp cận và mức độ bền vững.....	5
2. Lập, thiết kế và đánh giá chương trình.....	7
2.1 Đánh giá Thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)	7
2.2 Can thiệp Hỗ trợ từ Phía Cung và từ Phía Cầu.....	8
2.3 Cơ chế Cung cấp Dịch vụ và Thanh toán.....	8
2.4 Bao cấp.....	9
2.5 Chiến lược rút lui	10
2.6 Tập trung vào hỗ trợ kỹ thuật và khuyến khích	10
2.7 Lựa chọn Cơ quan Đối tác.....	11
2.8 Vai trò của Hoạt động Xúc tiến, Khuyến khích Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).....	12
2.9 Đánh giá Kết quả Hoạt động.....	12
3. Các ý nghĩa khác đối với nhà tài trợ	14
3.1 Kiểm soát của nhà tài trợ	14
3.2 Hình ảnh của Nhà tài trợ	14
3.3 Phối hợp giữa các Nhà tài trợ	15
Phụ lục I: Các Định nghĩa.....	16
Phụ lục II: Thành viên của Ủy ban các Nhà tài trợ Phát triển doanh nghiệp nhỏ (SE)....	18

Lời Nói đầu

Từ lâu, các nhà tài trợ đã thừa nhận những đóng góp quan trọng của doanh nghiệp nhỏ (SE)¹ đối với quá trình xoá đói giảm nghèo, tạo công ăn việc làm và khuyến khích phát triển khu vực kinh tế tư nhân. Doanh nghiệp nhỏ, đặc biệt các doanh nghiệp rất nhỏ, vừa là chiếc van an toàn cho cuộc sống của những người lao động không có khả năng tìm kiếm được một công việc ổn định được trả lương và vừa là cơ hội để những người nghèo có thể tăng thu nhập. Doanh nghiệp nhỏ, đặc biệt các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời cũng được coi là một phương tiện quan trọng để học hỏi và áp dụng các kỹ năng cần thiết nhằm tăng năng suất lao động và khuyến khích phát triển khu vực kinh tế tư nhân, tạo ra nhiều cơ hội việc làm, cải thiện thu nhập cho người nghèo đồng thời tăng mức thu nhập quốc gia. Vì những lý do này, các nhà tài trợ cũng như các cơ quan chính phủ đã có những nỗ lực nhằm khuyến khích sự phát triển của khu vực doanh nghiệp nhỏ thông qua các hỗ trợ về tài chính và các dịch vụ phi tài chính phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp nhỏ.

Sau nhiều năm nỗ lực nhằm đi đến thống nhất về nguyên tắc lựa chọn và hỗ trợ các tổ chức trung gian trong hoạt động cung cấp dịch vụ tài chính cho doanh nghiệp nhỏ và rất nhỏ,² ủy ban các Nhà tài trợ đã chuyển mối quan tâm của mình sang Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)— tức là một loạt các dịch vụ phi tài chính cần thiết cho quá trình tham gia thị trường, tồn tại, tăng năng suất, cải thiện tính cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp nhỏ (SE). Sổ tay Hướng dẫn này được hình thành trên cơ sở nỗ lực của cộng đồng các nhà tài trợ nhằm đánh giá những kết quả hoạt động thực hiện trước đây mà nhìn chung bị coi là không đạt yêu cầu trong khuôn khổ các nỗ lực can thiệp hỗ trợ đối với lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), đồng thời rà soát lại các sáng kiến đang được áp dụng và các thông lệ lành mạnh, và nhằm xây dựng một chiến lược hiệu quả hơn - Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).

Với cuốn cẩm nang tóm tắt này, Ủy ban hy vọng có thể tăng cường hơn nữa sự đối thoại giữa các nhà tài trợ, các nhà hoạt động thực tế và các cơ quan chính phủ, thảo luận về mục tiêu và phương pháp hiệu quả trong việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ. Quá trình đối thoại này hướng tới mục đích mang lại những can

¹ Doanh nghiệp nhỏ thường được phân loại thành doanh nghiệp rất nhỏ và doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), với các định nghĩa cụ thể tùy thuộc vào mục đích và hoàn cảnh quốc gia. Tham khảo Phụ lục I về các Định nghĩa.

² Cuốn "Các Nguyên tắc Cơ bản trong việc Lựa chọn và Hỗ trợ các Trung gian cung cấp Dịch vụ Tài chính cho Doanh nghiệp Nhỏ và Rất nhỏ" (1995), cũng như các ấn phẩm khác có thể được tải miễn phí từ trang web của Ủy ban các Nhà tài trợ [<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/index.htm>] hoặc gửi thư đề nghị tới Ban Thư ký để xin bản in.

thiệt có hiệu quả hơn nhằm hỗ trợ khu vực kinh tế tư nhân năng động và có nguồn gốc địa phương tại các nước đang phát triển.

*William F. Steel và Leila M. Webster, Đồng Chủ tịch
Ủy ban Các Nhà Tài trợ Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ*

Lời giới thiệu

Tại Hội nghị Thường niên được tổ chức vào năm 1995 tại Budapest, Ủy ban các Nhà tài trợ Phát triển Doanh nghiệp nhỏ đã quyết định đặt trọng tâm công tác của mình vào lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) dành cho các doanh nghiệp nhỏ, với mục đích xác định và tổng hợp các thông lệ ưu việt nhất trong lĩnh vực này. Một Nhóm công tác về Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đã được thành lập, và cuốn Hướng dẫn Sơ thảo đã được soạn thảo và ấn hành vào tháng Giêng năm 1998.³ Nhiều tổ chức đã đóng vai trò hết sức tích cực trong tiến trình này, bao gồm GTZ, ILO, SDC, và DFID.

Để hoàn thiện công việc này, một loạt các hội thảo quốc tế và khu vực đã được tổ chức với sự hỗ trợ của Ủy ban các Nhà tài trợ. Một lần nữa, nhiều tổ chức thành viên lại tiếp tục đóng vai trò tiên phong trong một vài hoặc toàn bộ các hội nghị này. Trong số các tổ chức thành viên này có DFID, Quỹ Ford, GTZ, Viện Nghiên cứu của ADB, Quỹ Phát triển Dự án Sông Mê Kông/ IFC, ILO, USAID và Ngân hàng Thế giới, trong khi đó các tổ chức khác tiếp tục đóng góp nguồn tài chính hoặc tài liệu nghiên cứu, tham khảo và cử người tham dự hội nghị. Các hội nghị cấp khu vực tập trung vào Châu Phi (Harare, Zimbabwe, tháng Chín 1998), Mỹ La Tinh và Ca-ri-bê (Rio de Janeiro, Brazil, tháng Ba 1999), và Châu á (Hà Nội, Việt Nam, tháng Tư 2000); hội nghị quốc tế tổ chức bên lề hội nghị Rio vào tháng Ba năm 1999. Bên cạnh đó, Hội nghị ảo về Cơ cấu Đánh giá Kết quả Hoạt động đối với Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cũng được tổ chức vào tháng Năm - Sáu 1999.

Nhóm Công tác Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) biên soạn cuốn Hướng dẫn dự thảo trên cơ sở sử dụng các tài liệu và kết quả thảo luận tại các hội nghị này. Bản dự thảo đóng vai trò là cơ sở cho các thảo luận và là trọng tâm của các ý kiến đồng thuận mới xuất hiện về sự can thiệp hỗ trợ của các nhà tài trợ về Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Bản Hướng dẫn dự thảo được thảo luận và điều chỉnh nhiều lần trong các lần tham khảo ý kiến tại Hội nghị của Ủy ban các Nhà tài trợ tổ chức tại Rome vào tháng Chín năm 1999; hội nghị tháng Ba năm 2000 tại Hà Nội; Chương trình Đào tạo về Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) tổ chức từ tháng Bảy đến tháng Tám tại Glasgow (do Trung tâm Springfield chủ trì); hội thảo của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) vào tháng 9 năm 2000 tổ chức tại Turin, Italy (Các Thông lệ Ưu việt mới Xuất hiện trong Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS): Hội thảo Hàng năm lần đầu tiên); và tại Hội nghị Thường Niên của Ủy ban các Nhà tài trợ vào tháng 10 năm 2000 tại

³ Cuốn *Hướng dẫn Sơ thảo* (cuốn "sách màu vàng") hiện nay đã có bằng tiếng Anh, tiếng Pháp và tiếng Tây Ban Nha. Hàng ngàn bản đã được in ấn và phát hành. Có thể tải miễn phí tài liệu này từ trang web của Ủy ban các Nhà tài trợ hoặc gửi thư đề nghị xin bản in của tài liệu này.

Vienna. Tổ chức Mạng lưới Khuyến khích và Đào tạo các Doanh nghiệp nhỏ (SEEP) của khu vực Bắc Mỹ đồng thời cũng cung cấp những đầu vào quan trọng thông qua Nhóm Công tác về Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) của mình. Quả thực, quá trình hợp tác xây dựng cuốn Hướng dẫn này là một kinh nghiệm hết sức thú vị trong đó rất nhiều điều đã được học hỏi và chia sẻ.

Động cơ thúc đẩy cho việc tìm kiếm một "mô hình mới" cho Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là quan điểm chung thừa nhận rằng những hình thức can thiệp hỗ trợ truyền thống của các chính phủ, các nhà tài trợ đã không thể mang lại những Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có chất lượng với giá cả có thể chấp nhận được đối với phần lớn cộng đồng doanh nghiệp nhỏ. Có một cảm giác chung là các dịch vụ được cung cấp bởi các tổ chức công cộng hoặc được bao cấp bằng nguồn tài chính công cộng đã không đạt được mục tiêu đề ra của các nhà tài trợ và của chính phủ như: tăng tính cạnh tranh và năng suất của doanh nghiệp, tạo công ăn việc làm, xoá đói giảm nghèo, và cơ động về phương diện xã hội. Hơn nữa, sự thiếu vắng các biện pháp đánh giá kết quả hoạt động dẫn đến tình trạng không thể đánh giá và so sánh các chương trình đã được thực hiện.

"Cơ cấu Phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)" được hình thành từ một ý kiến được chia sẻ rộng rãi trong cộng đồng các nhà tài trợ - đó là ý kiến cho rằng các mục tiêu kinh tế, xã hội chỉ có thể đạt được nếu như việc cung cấp một loạt các dịch vụ khác nhau được giao phó cho các tác nhân phi chính phủ hoặc không phải là cơ quan tài trợ. Việc phụ thuộc vào lĩnh vực kinh tế tư nhân để có thể đạt được một phạm vi tiếp cận rộng hơn đòi hỏi phải có một sự hiểu biết cận kề hơn về cơ chế sao cho các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể bền vững về mặt tài chính, thậm chí tạo ra được lợi nhuận. Trên cơ sở thống nhất về các mục tiêu cơ bản của các can thiệp hỗ trợ trong lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) như tác động, phạm vi tiếp cận, tính bền vững, và tính hiệu quả kinh tế, khi đó quá trình được mô tả ở trên đã được tiến hành.

Các tổ chức và các chương trình Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) khác nhau thu thập những dữ liệu khác nhau để phục vụ cho mục đích đánh giá, điều này gây cản trở đáng kể đối với việc đánh giá một cách có ý nghĩa kết quả thực hiện dự án. Cơ cấu Đánh giá Hoạt động (PMF) và các sáng kiến khác là những công việc đang được các thành viên của Ủy ban các Nhà tài trợ thực hiện nhằm đi đến thống nhất về cơ cấu đánh giá kết quả thực hiện và các phương pháp đánh giá được chấp nhận chung. Song vẫn còn đó những câu hỏi chưa được trả lời về liệu các chỉ số hoạt động được chuẩn hoá sẽ được áp dụng ở những mức độ như thế nào trong các chương trình Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) khác nhau khi những chương trình này thường theo đuổi những mục tiêu khác nhau và áp dụng các phương pháp, công cụ khác nhau. Đối với các công cụ can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), các thông lệ hiện

hành về biện pháp đánh giá kết quả hoạt động vẫn chưa được điều chỉnh phù hợp với mô hình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).

Mặc dù đã có những nỗ lực đáng kể cho tới thời điểm hiện nay, lĩnh vực này còn tiềm ẩn rất nhiều những can thiệp hỗ trợ có thể được thực hiện, và "các thông lệ ưu việt nhất" vẫn chưa được hình thành và thống nhất. Trong nhiều trường hợp, các thông lệ hiện nay vẫn còn cách xa các nguyên tắc đề ra tại cuốn hướng dẫn này, và các tổ chức cần phải cân nhắc về phương thức chuyển từ áp dụng các thông lệ hiện tại sang các thông lệ ưu việt nhất. Các Hướng dẫn được đưa ra ở đây không hẳn là đã mang lại câu trả lời cuối cùng, mà chúng sẽ là điểm khởi đầu cho những cải tiến hơn nữa của các thông lệ này và là cơ sở cho các cuộc thảo luận về các vấn đề còn chưa được ngã ngũ.

Jim Tanburn, Gabriele Trah, và Kris Hallberg
Các Tác giả chính, thay mặt cho Nhóm Công tác về BDS

Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cho doanh nghiệp nhỏ: Sổ tay hướng dẫn về can thiệp hỗ trợ của các nhà tài trợ

1. Các giả định và nguyên tắc cơ bản

1.1 Viễn cảnh

Mục đích cuối cùng của can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ (SE) tại các nước đang phát triển nhằm đạt được mức tăng trưởng kinh tế, việc làm cao hơn, giảm đói nghèo, và đạt được các mục tiêu xã hội. Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có chất lượng hơn là phương tiện duy nhất để đạt được các mục tiêu này. Để các doanh nghiệp nhỏ hoạt động tốt hơn đòi hỏi phải có nhiều yếu tố đầu vào, ví dụ như một môi trường chính sách thuận lợi nhằm tăng tính cạnh tranh của doanh nghiệp, mở rộng khả năng tiếp cận tới các dịch vụ tài chính và phi tài chính, và một thị trường rộng mở hơn cho các sản phẩm và dịch vụ của các doanh nghiệp nhỏ. Một viễn cảnh quan trọng cho Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là một thị trường hoạt động hiệu quả với nhiều dịch vụ có chất lượng cao có thể đáp ứng được nhu cầu của phần lớn các doanh nghiệp nhỏ với mức giá cả phù hợp.

Các Hướng dẫn dựa trên các nguyên tắc của nền kinh tế thị trường trong đó lĩnh vực kinh tế tư nhân đóng vai trò chủ đạo và phản ánh được:

- một niềm tin cơ bản vào các nguyên tắc của nền kinh tế thị trường, trong đó Nhà nước đóng vai trò tạo ra một môi trường thuận lợi, sửa chữa và bù đắp cho các khuyết tật và thiếu hụt của thị trường, và cung cấp hàng hoá công cộng, song không cung cấp hàng hoá tư nhân do các loại hàng hoá này có thể được thị trường cung cấp một cách có hiệu quả hơn;
- giả định cho rằng phần lớn các Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là hàng hoá tư nhân và do vậy về bản chất, nó tương tự như các dịch vụ khác, và do vậy sẽ tuân thủ các quy luật của thị trường; và
- kỳ vọng rằng với mẫu mã sản phẩm, phương thức cung cấp và thanh toán phù hợp, Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể được cung cấp theo các nguyên tắc thương mại thậm chí cho bộ phận có thu nhập thấp nhất trong khu vực doanh nghiệp nhỏ.

1.2 Phạm vi của Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)

Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) bao gồm các dịch vụ đào tạo, tư vấn, hỗ trợ marketing, thông tin, phát triển và chuyển giao công nghệ, và khuyến khích các mối quan hệ kinh doanh. Đôi khi, cần phân biệt giữa các dịch vụ kinh doanh "chiến lược" và các dịch vụ "hoạt động". Các dịch vụ hoạt động bao gồm các dịch vụ cần thiết cho hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, ví dụ như thông tin và liên lạc, quản lý sổ sách kế toán và thuế, tuân thủ luật lao động và các quy định khác.

Mặt khác, các dịch vụ chiến lược lại được các doanh nghiệp sử dụng nhằm giải quyết các vấn đề mang tính trung hạn và dài hạn nhằm cải thiện kết quả hoạt động, khả năng tiếp cận tới thị trường, và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ, dịch vụ chiến lược có thể giúp doanh nghiệp nhận biết và cung cấp dịch vụ cho thị trường, thiết kế mẫu mã sản phẩm, lắp đặt phương tiện, công cụ và tìm kiếm nguồn vốn. Thị trường cho các dịch vụ hoạt động có thể đã tồn tại do có một nhu cầu rõ ràng đối với các dịch vụ này và sự sẵn sàng trả tiền để được cung cấp các dịch vụ đó từ phía các doanh nghiệp. Ngược lại, thị trường dịch vụ chiến lược cho các doanh nghiệp nhỏ (SE) vẫn chưa phát triển, và chúng là trọng tâm của hầu hết các can thiệp hỗ trợ của các nhà tài trợ trong lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).

Tuy nhiên, thành phần cấu thành nên một dịch vụ "chiến lược" có thể khác nhau tùy theo từng thời điểm và hoàn cảnh cụ thể. Ví dụ, dịch vụ thông tin có thể chỉ đơn thuần nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh bình thường đối với các doanh nghiệp lớn, song đối với các doanh nghiệp rất nhỏ thì chúng lại có thể là một phương tiện quan trọng cho công tác tái định hướng chiến lược. Đáp ứng nhu cầu tức thời của các doanh nghiệp nhỏ (SE) đối với các dịch vụ giá trị thấp có thể dẫn tới nhu cầu lớn hơn đối với các dịch vụ giá trị cao, cho nên xây dựng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nhỏ (SE) là một mối quan tâm hoàn toàn chính đáng của các nỗ lực can thiệp hỗ trợ của các nhà tài trợ. Vì mục đích này, "dịch vụ phát triển kinh doanh" ở đây được định nghĩa theo nghĩa rộng là bao gồm nhiều loại dịch vụ kinh doanh, bao gồm cả các dịch vụ chiến lược và hoạt động. Điều này thể hiện rằng có nhiều loại thị trường qua đó các dịch vụ đó có thể được cung cấp, với các cấu trúc (cạnh tranh hoặc tập trung), hình thái phát triển, và cách thức can thiệp khác nhau.

Một số loại Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) được cung cấp theo hình thức "riêng lẻ" bởi một số nhà cung cấp dịch vụ chuyên doanh. Trong nhiều trường hợp, các nhà cung cấp kết hợp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) với các dịch vụ hoặc sản phẩm khác - ví dụ như khi hỗ trợ áp dụng công nghệ mới được kết hợp với các dịch vụ đào tạo và thiết kế. Cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và coi đó là một phần của mối quan hệ doanh nghiệp - với - doanh nghiệp, bao gồm mối quan hệ nhà cung cấp/ người mua, thầu phụ, trao quyền sử dụng thương hiệu kinh doanh, hợp đồng li-xăng là các hiện tượng rất phổ biến với các hãng nhỏ. Trong các trường hợp này, Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) được cung cấp như là một phần của các giao dịch khác - ví dụ, hỗ trợ thiết kế mà các doanh nghiệp nhỏ (SE) nhận được khi bán sản phẩm cho các hãng lớn hơn, hoặc các khoá đào tạo được tổ chức như là một phần của các giao dịch mua bán thiết bị. Các hiệp hội kinh doanh và các mạng lưới kinh doanh không chính thức là một phương tiện khác nhằm cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp nhỏ (SE). Việc thiết kế các can thiệp hỗ trợ nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) trong khuôn khổ các "hệ thống kinh doanh" này thực sự là một thách thức đối với các nhà tài trợ.

Bên cạnh sự khác biệt về loại hình dịch vụ và phương thức cung cấp, còn có sự khác biệt về cơ chế thanh toán đối với các Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Giá cả của dịch vụ có thể được tính là chi phí trực tiếp, hoặc là một phần trong toàn bộ giá của một dịch vụ tổng hợp (ví dụ doanh nghiệp nhỏ (SE) chấp nhận bán sản phẩm, dịch vụ của mình ở một mức giá thấp hơn để đổi lấy sự hỗ trợ kỹ thuật từ người mua), hoặc theo hình thức hoa hồng (ví dụ khi nhà cung cấp dịch vụ marketing nhận tiền thanh toán tùy thuộc vào mức độ thành công về doanh thu bán hàng của doanh nghiệp nhỏ). Một số trường hợp thực tế cho thấy rằng các doanh nghiệp nhỏ (SE) ưa thích sử dụng dịch vụ được cung cấp theo hình thức hoa hồng hơn là hình thức trả phí, do cơ chế thanh toán này làm giảm rủi ro và giảm nhu cầu về luân chuyển tiền mặt đối với doanh nghiệp.

Cuối cùng, nhiều loại Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) tại các nước đang phát triển có thể không dễ dàng có thể nhận biết được ngay, đặc biệt đối với các nhà tài trợ và người ngoài cuộc. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thực tế đang được cung cấp một cách bền vững cho các doanh nghiệp nhỏ (SE) theo nguyên tắc tạo lợi nhuận cho nhà cung cấp. Việc cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) ở cấp cơ sở và địa phương này thường bị bỏ qua bởi cộng đồng các tổ chức phát triển do sự khác biệt đáng kể về văn hoá cũng như về nguồn lực tài chính giữa các nhà cung cấp dịch vụ vì lợi nhuận và các nhà tài trợ.

1.3 Các tác nhân và vai trò của chúng

Các tác nhân tham gia vào thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) bao gồm:

- **Các doanh nghiệp nhỏ (SEs)**, phía cầu của thị trường, là các doanh nghiệp rất nhỏ và các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động chủ yếu vì lợi nhuận và là khách hàng hiện tại hoặc khách hàng tiềm năng của các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh.⁴
- **Các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh** cung cấp dịch vụ trực tiếp cho các doanh nghiệp nhỏ (SE). Đây có thể là các cá nhân, các công ty tư nhân hoạt động vì lợi nhuận, các tổ chức phi chính phủ, các tổ chức bán nhà nước, tổ chức quốc gia hoặc các cơ quan chính phủ, các hiệp hội nghề nghiệp... Chúng cũng có thể chính là các doanh nghiệp nhỏ (SE). Đồng thời, chúng cũng có thể là các hãng, công ty mà hoạt động chính không phải là cung cấp dịch vụ mà chỉ cung cấp dịch vụ như là một phần của một giao dịch lớn hơn hoặc của mối quan hệ doanh nghiệp - với - doanh nghiệp.

⁴ Các doanh nghiệp tự tạo ra công ăn việc làm và "hoạt động để tồn tại" có thể cũng được hưởng lợi từ việc phát triển các sản phẩm Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) phù hợp với phân đoạn cuối của thị trường, và nhận thức của họ về nguyên tắc kinh doanh cũng như về giá trị của Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cũng có thể được tăng cường qua những chương trình ví dụ như "đào tạo quản lý cấp cơ sở", được tổ chức chủ yếu dựa trên các lý do về bình đẳng và xã hội (ví dụ như bù đắp cho những thiếu thốn về phương diện giáo dục tại các khu vực nông thôn).

- **Các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh** hỗ trợ các nhà cung cấp dịch vụ này, ví dụ như qua việc hình thành sản phẩm dịch vụ mới, khuyến khích áp dụng các thông lệ ưu việt và tăng cường năng lực của các nhà cung cấp. Các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể tác động vào phía cung của thị trường, ví dụ như qua việc đào tạo, tuyên truyền cho các doanh nghiệp nhỏ (SE) về lợi ích tiềm tàng của các dịch vụ hoặc bằng cách tạo các khuyến khích để họ thử sử dụng dịch vụ. Các chức năng xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) khác bao gồm việc đánh giá độc lập tác động của các nhà cung cấp dịch vụ BDS, đảm bảo chất lượng, và ủng hộ cho một môi trường chính sách thuận lợi hơn cho thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Khuyến khích, xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là một chức năng thường được thực hiện bởi các tổ chức phát triển có mục tiêu phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), bao gồm các tổ chức phi chính phủ, các hiệp hội ngành nghề, và các tổ chức khác.⁵
- **Các nhà tài trợ** là những người cung cấp nguồn tài chính cho các dự án và chương trình Dịch vụ Phát triển Kinh doanh. Trong nhiều trường hợp, tổ chức hỗ trợ là văn phòng dự án của một nhà tài trợ.
- **Chính phủ**, cũng giống như các nhà tài trợ, có thể cung cấp nguồn tài chính cho các chương trình và dự án Dịch vụ Phát triển Kinh doanh. Ngoài các can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh, vai trò chính của chính phủ là tạo ra một môi trường chính sách, pháp lý thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ (SE) và các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh, cũng như cung cấp hàng hoá công cộng ví dụ như các dịch vụ cơ sở hạ tầng cơ bản, giáo dục và dịch vụ thông tin.

Hình 1A mô tả chức năng của các tác nhân khác nhau trên thị trường, với các mối quan tâm khác nhau tùy thuộc vào định hướng thương mại hay phát triển của chúng. Một tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có khả năng quan tâm tới việc phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) như là một phần của một lịch trình rộng hơn về kinh tế và xã hội. Đối với một nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh hoạt động theo hướng thương mại, các mục tiêu phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể không phù hợp hoặc thậm chí mâu thuẫn với các lợi ích thương mại của mình - ví dụ, nếu như phát triển thị trường đồng nghĩa với số lượng lớn hơn các tổ chức cạnh tranh cung cấp dịch vụ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Trong mô hình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), chức năng chính của các nhà tài trợ và chính phủ là khuyến khích cả hai mặt cung và cầu của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), thể hiện bằng đường gạch nối trong hình 1A.

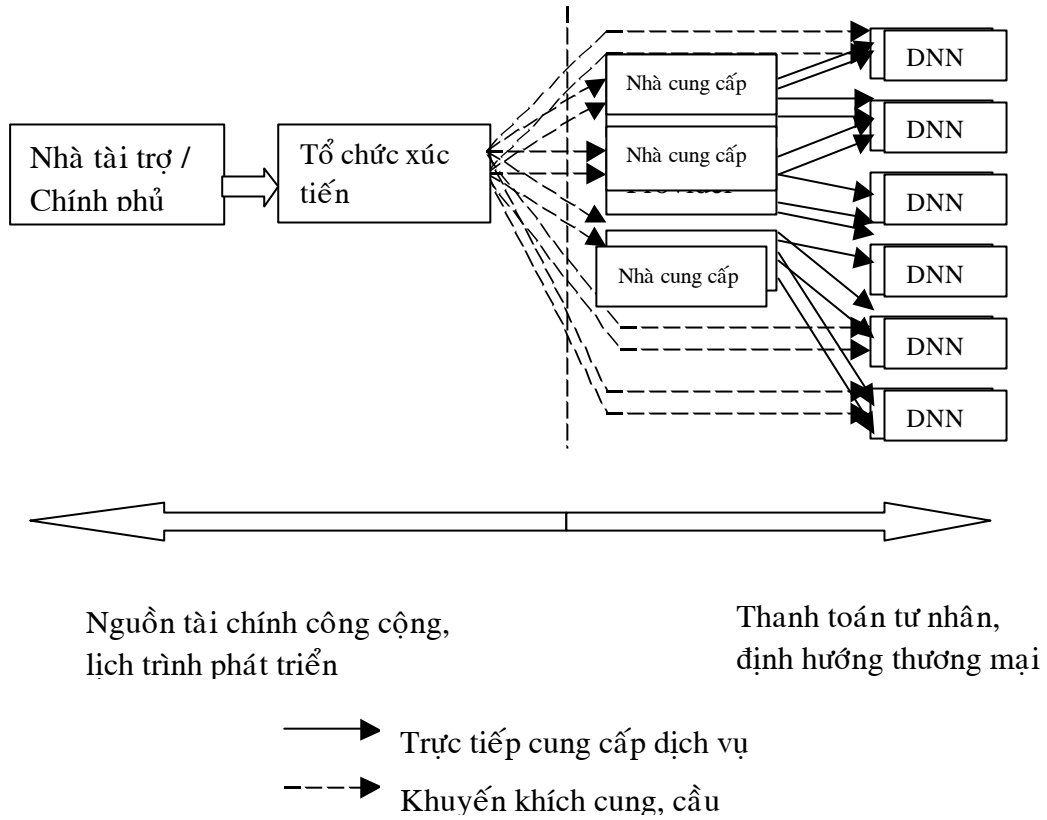
⁵ Một số dịch vụ xúc tiến, khuyến khích (ví dụ như đào tạo giảng viên) có thể được chuyển dần thành các hoạt động thương mại và có thể được loại bỏ dần. Vì mục đích của các Hướng dẫn này, các tổ chức hiện đang cung cấp các dịch vụ đó theo nguyên tắc thương mại có thể được coi một cách đơn giản là các nhà cung cấp dịch vụ hơn là các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh về khía cạnh phát triển thị trường.

1.4 Đạt được mức độ mở rộng tiếp cận và mức độ bền vững

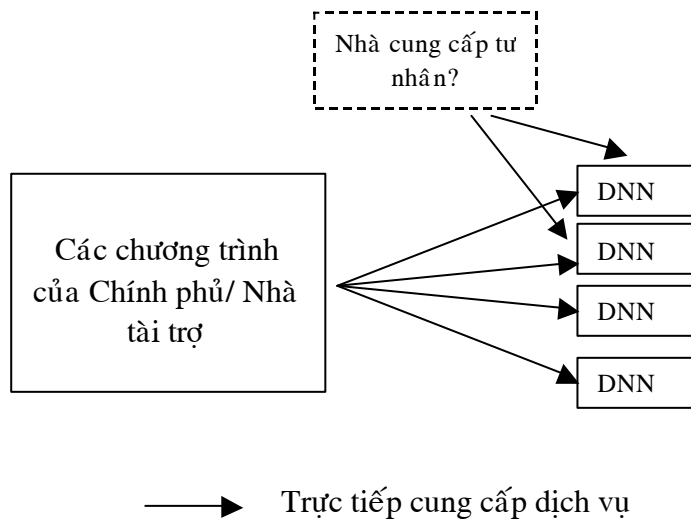
Từ trước tới nay, các nhà tài trợ và các chính phủ đã can thiệp hỗ trợ thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) ở cấp độ giao dịch dịch vụ: cung cấp dịch vụ trực tiếp cho các doanh nghiệp nhỏ (SE) thông qua các tổ chức công cộng chuyên cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) (Hình 1B), hoặc liên tục bao cấp cho các dịch vụ được cung cấp bởi các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) khác. Theo phương pháp tiếp cận cũ, các nhà tài trợ và chính phủ dường như có xu hướng thay thế cho thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) còn kém phát triển, do vậy có thể làm lấn át các nhà cung cấp dịch vụ hiện có hoặc tiềm năng. Các phương pháp tiếp cận truyền thống đã không thể đạt được mức độ mở rộng tiếp cận cao (khả năng tiếp cận tới dịch vụ của phần lớn cộng đồng doanh nghiệp nhỏ (SE) mục tiêu), do số lượng các doanh nghiệp nhỏ (SE) được cung cấp dịch vụ còn hạn chế vì lượng bao cấp có hạn. Bên cạnh đó, tính bền vững về thể chế còn thấp, do các chương trình thường kết thúc khi nguồn tài chính công cộng bị cạn kiệt.

Hình 1: Các Tác nhân và Vai trò của Chúng

A. Phương pháp Tiếp cận mới: Khuyến khích phát triển thị trường



B. Phương pháp cũ: Thay thế thị trường



Mô hình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) dựa trên niềm tin cho rằng những mục tiêu về mở rộng tiếp cận cũng như về mức độ bền vững chỉ có thể đạt được trong các thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) phát triển, chứ không phải qua việc chính phủ và các nhà tài trợ trực tiếp cung cấp dịch vụ này. Điều này khiến các nhà tài trợ và các tổ chức công cộng chuyển trọng tâm can thiệp hỗ trợ từ việc cung cấp dịch vụ trực tiếp và bao cấp tại cấp độ giao dịch Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) sang khuyến khích tăng bền vững cung và cầu đối với dịch vụ này. Trong mô hình phát triển thị trường, trợ cấp trực tiếp cho các giao dịch (Hình 1B) cần phải được thay thế bằng nguyên tắc thanh toán tư nhân đối với dịch vụ như mô tả tại Hình 1A. Tương tự như vậy, sự hỗ trợ của chính phủ và các nhà tài trợ cần được chuyển từ hỗ trợ trực tiếp cho một số nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh sang các chức năng xúc tiến, khuyến khích nhằm phát triển thị trường một cách bền vững. Mục tiêu của quá trình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đã buộc các nhà tài trợ củng cố định hướng thương mại của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) theo hướng càng chặt chẽ càng tốt thông qua các khoản đầu tư mang tính chiến lược với định hướng phát triển.

2. Lập, thiết kế và đánh giá chương trình

2.1 Đánh giá Thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)

Trước khi thiết kế các can thiệp hỗ trợ nhằm phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), cần phải hiểu rõ thị trường hiện tại với mục đích nhận biết các điểm yếu và cơ hội, các lý do dẫn đến sự thiếu hụt về cung hoặc cầu đối với dịch vụ này, và mức độ thị trường bị bóp méo. Sự hiểu biết này giúp xác định các cơ chế hiện có tại địa phương về cung cấp và thanh toán cho dịch vụ, lựa chọn chiến lược và công cụ can thiệp hỗ trợ phù hợp, nhận biết các định chế và mạng lưới tại địa phương để có thể phối hợp hành động, và cung cấp các chỉ số cơ bản phục vụ cho công tác đánh giá tiến bộ đạt được trong quá trình phát triển thị trường.

Các đánh giá về thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) không nhất thiết phải là những nghiên cứu lớn: phạm vi nghiên cứu cần phù hợp với mục tiêu của tổ chức thực hiện nghiên cứu, và trong nhiều trường hợp chỉ cần một đánh giá nhanh là đủ. Các nhà tài trợ và các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thực hiện đánh giá thị trường ban đầu có thể lựa chọn một phạm vi rộng, nhờ đó họ có thể có các chỉ số cơ bản về mức độ phát triển của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), nhận biết các nhà cung cấp dịch vụ hiện tại hoặc tiềm năng phát triển thị trường để cùng phối hợp hoạt động, và đánh giá tiến bộ đạt được trong việc mở rộng cung và cầu của dịch vụ và những sản phẩm được cung cấp. Đối với nhiều nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đơn lẻ, phân tích thị trường chỉ nên có phạm vi hẹp và tập trung vào những dịch vụ cụ thể sẽ được cung cấp, đặc tính của thị trường mục tiêu, và các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm tàng. Đối với cả các tổ chức xúc tiến và nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh

doanh (BDS), "thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh" phù hợp cần phải được định nghĩa tùy theo từng loại dịch vụ, đối tượng khách hàng mục tiêu và phạm vi địa lý.

Khi thực hiện đánh giá thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), cần chú ý xem xét các yếu tố sau:

- Nhu cầu của doanh nghiệp nhỏ, nhận thức về các sản phẩm hiện có, và mức độ sẵn sàng thanh toán cho các dịch vụ được cung cấp - mặc dù phải thừa nhận là có sự khác biệt giữa "nhu cầu theo quan niệm" và "nhu cầu thực tế", và việc đánh giá mức độ sẵn-sàng-thanh-toán cho các dịch vụ tại các thị trường kém phát triển và/ hoặc bị bóp méo là hết sức khó khăn.
- nguồn cung không chính thức hoặc sẵn có tại địa phương;
- các dịch vụ được kết hợp với các hàng hoá và dịch vụ khác hoặc được cung cấp như là một phần trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp-với-doanh nghiệp;
- tác động lấn át (thay thế) tiềm tàng của việc cung cấp trực tiếp hoặc bao cấp cho các dịch vụ bởi các tổ chức tài trợ và chính phủ; và
- quá trình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh theo từng thời kỳ.

2.2 Can thiệp Hỗ trợ từ Phía Cung và từ Phía Cầu

Việc lựa chọn các can thiệp hỗ trợ từ phía cung hay từ phía cầu nhằm phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) tùy thuộc vào những hạn chế và cơ hội về phát triển thị trường được xác định trong quá trình đánh giá. Can thiệp hỗ trợ về phía cầu có thể là cung cấp thông tin nhằm tăng nhận thức của doanh nghiệp nhỏ (SE) về lợi ích tiềm tàng của Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và đưa ra các khuyến khích ví dụ như phiếu sử dụng dịch vụ đã được trả tiền trước, và hỗ trợ miễn phí để họ thử sử dụng các dịch vụ này. Can thiệp hỗ trợ về phía cung bao gồm giới thiệu các mô hình sản xuất kinh doanh mới, hình thành sản phẩm và dịch vụ mới, cũng như hỗ trợ kỹ thuật, đào tạo và các hình thức tăng cường năng lực khác dành cho các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh. Một số can thiệp hỗ trợ có thể được thực hiện ở cả hai phía - ví dụ, củng cố mối quan hệ kết nối giữa doanh nghiệp -với - doanh nghiệp, đảm bảo chất lượng nhằm tăng niềm tin của khách hàng đối với các dịch vụ đang được cung cấp.

2.3 Cơ chế Cung cấp Dịch vụ và Thanh toán

Để giảm rủi ro và chi phí liên quan tới Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đòi hỏi phải có sự quan tâm đúng mức tới cơ chế cung cấp dịch vụ, cơ chế thanh toán và coi đó là một phần trong thiết kế sản phẩm Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Đặc biệt đối với các doanh nghiệp rất nhỏ, các phương pháp cung cấp dịch vụ và thanh toán linh hoạt và cải tiến tỏ ra rất cần thiết để tăng cầu đối với dịch vụ.

Việc sử dụng các phương thức thanh toán gián tiếp đối với Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) - ví dụ như hoa hồng hay tính gộp vào giá hơn là tính phí trực tiếp - có thể giảm gánh nặng về luân chuyển tiền mặt đối với các doanh nghiệp nhỏ (SE), cho phép họ có thể chia sẻ rủi ro trong trường hợp những lợi ích dự kiến từ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) không diễn ra, và đồng thời làm giảm chi phí quản lý hành chính đối với các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Các tổ chức tài trợ cần khuyến khích các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thiết kế phương thức thanh toán sao cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể tại địa phương và đặc điểm khách hàng.

2.4 Bao cấp

Việc các nhà tài trợ bao cấp lâu dài cho cung và cầu của Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể làm bóp méo, sai lệch hình ảnh thực của thị trường dịch vụ này và làm lấn át các nguồn cung cấp dịch vụ theo nguyên tắc thương mại, vì thế làm phương hại tới các mục tiêu như tác động, mức độ mở rộng tiếp cận, hiệu quả kinh tế, và mức độ bền vững - những mục tiêu được coi là trụ cột của mô hình phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Trong ngắn hạn, bao cấp có thể được lý giải là các khoản đầu tư vào thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) (ví dụ thông qua phát triển sản phẩm và mô hình mới). Tuy nhiên, thậm chí các khoản trợ cấp tạm thời cũng có thể tạo ra những sai lệch trong thị trường, và do vậy nó chỉ có thể được lý giải nếu như các tác động đối với phát triển thị trường của nó lớn hơn các tác động bóp méo. Bởi vậy, các nhà tài trợ cần lưu ý khi lựa chọn áp dụng phương pháp bao cấp và thời hạn áp dụng phương pháp này:

- **Đặc tính:** Trợ cấp trong các thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cần được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu phát triển thị trường cụ thể. Điểm khởi đầu là đánh giá thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) (Phần 2.1 ở trên), nhờ đó có thể xác định được các điểm can thiệp nhằm đáp ứng các hạn chế cụ thể về phát triển thị trường.
- **Thời hạn:** Gần như không thể xác định một thời hạn cụ thể đối với các trợ cấp tạm thời cho mục đích phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) do loại hình dịch vụ và mức độ phát triển thị trường rất khác nhau giữa các nước. Điều quan trọng là các khoản bao cấp trong thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cần phải có giới hạn về mặt thời gian và cần có những tiêu chí cụ thể nhằm giảm và loại bỏ dần các khoản bao cấp nếu như đã đạt được các mục tiêu về phát triển thị trường. Nói cách khác, các nhà tài trợ và các tổ chức xúc tiến thị trường cần có một chiến lược rõ ràng để dần rút lui khỏi các can thiệp hỗ trợ bao cấp.
- **Điểm áp dụng:** Các khoản bao cấp áp dụng ở mức giao dịch Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) (tức là bao cấp trực tiếp nhằm giảm chi phí hoặc giá dịch vụ) có khả năng mang nặng tính bóp méo hơn là tính phát triển. Theo quy luật chung, các khoản bao cấp giao dịch có tính làm sai lệch thị trường hơn so với các khoản bao cấp trước và sau giao dịch. Bao cấp trước giao dịch

bao gồm những khoản như bao cấp sử dụng cho mục đích nghiên cứu và phát triển (R&D) và xây dựng sản phẩm dịch vụ, marketing thử nghiệm và điều chỉnh sản phẩm, xây dựng năng lực, và tuyên truyền nâng cao nhận thức. Các bao cấp sau giao dịch có thể được sử dụng cho mục đích theo dõi và đánh giá tác động của các can thiệp hỗ trợ cho phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) hoặc cho phát triển kinh tế/ xã hội - những khía cạnh thường là nằm ngoài phạm vi đánh giá mà các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thực hiện nhằm đảm bảo thông lệ quản lý lành mạnh của mình.

Một vấn đề đặc biệt hóc búa là xác định tới mức độ nào thì Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) còn mang đặc tính hàng hoá công cộng để lý giải cho việc chúng được hưởng bao cấp lâu hơn. Mặc dù hầu hết các Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đều được coi là hàng hoá tư nhân, một số dịch vụ như đào tạo và thông tin lại có cả đặc điểm hàng hoá công cộng và tư nhân, tùy thuộc vào mức độ trong phạm vi đó các lợi ích mang lại được hấp thụ toàn bộ bởi người sử dụng hoặc được cung cấp rộng rãi mà không bị chiếm dụng riêng (ví dụ như chia sẻ các thông tin về các thông lệ ưu việt nhất qua các mạng thông tin). Đảm bảo chất lượng (ví dụ như thông qua cấp chứng chỉ cho giảng viên) là một hoạt động hỗ trợ nâng cao thị trường mà chi phí bỏ ra khó có thể được thu hồi toàn bộ. Bên cạnh những trường hợp hàng hoá công cộng đó, các nhà cung cấp còn có thể lựa chọn phương pháp bao cấp chéo giữa các khách hàng có các khả năng thanh toán cao thấp khác nhau và coi đó là chiến lược doanh nghiệp của mình hoặc nhằm theo đuổi các mục tiêu xã hội để mở rộng phạm vi tiếp cận tới các nhóm khách hàng mục tiêu. Trong khi chờ đợi để các mục tiêu đó có thể được tách bạch ra khỏi các mục tiêu nền tảng trong Hướng dẫn này đối với phát triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và phát triển doanh nghiệp nhỏ (SE), thì vẫn phải áp dụng các nguyên tắc bao cấp có ít tác động bóp méo thị trường nhất và có hiệu quả kinh tế nhất để xây dựng các sản phẩm và cơ chế thanh toán phù hợp.

2.5 Chiến lược rút lui

Phù hợp với bản chất tạm thời của bao cấp, các can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cần có một chiến lược rút lui được xác định rõ ràng ngay từ đầu. Chiến lược rút lui cần được gắn kết với việc đạt được các mục tiêu phát triển thị trường của các can thiệp hỗ trợ - ví dụ như hình thành được các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể tồn tại bền vững, hoặc phát triển các sản phẩm bền vững được điều chỉnh cho phù hợp với phân đoạn cuối của thị trường.

2.6 Tập trung vào hỗ trợ kỹ thuật và khuyến khích

Can thiệp của nhà tài trợ cần tập trung vào hỗ trợ khuyến khích, trợ giúp kỹ thuật và các hình thức khuyến khích nhằm củng cố hoạt động, tính cạnh tranh của

các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh, khuyến khích sáng tạo, xây dựng sản phẩm dịch vụ phù hợp. Các hình thức can thiệp hỗ trợ này thường đòi hỏi một mức hỗ trợ tài chính thấp hơn đáng kể song lại đòi hỏi một mức cao hơn về kỹ năng, trình độ và kiến thức từ phía các nhà tài trợ. Tỷ lệ nguồn vốn dự án phân bổ cho hỗ trợ kỹ thuật có thể cao hơn so với các phương pháp can thiệp truyền thống trong đó thường coi trọng cung cấp dịch vụ theo nguyên tắc bao cấp.

2.7 Lựa chọn Cơ quan Đối tác

Các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cung cấp dịch vụ theo nguyên tắc kinh doanh. Họ thường bị dẫn dắt bởi nhu cầu của thị trường, và hoạt động như các tác nhân thương mại tham gia thị trường. Thông thường, các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) tập trung vào một vài công việc chính và làm tốt công việc đó hơn là đa dạng hoá hoạt động của mình một cách quá rộng rãi. Các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) cần phát triển mối quan hệ giao dịch với các khách hàng là doanh nghiệp nhỏ (SE) dựa trên nguyên tắc trao đổi hơn là từ thiện, và trong chiến lược kinh doanh của mình phải xây dựng được một sự hiểu biết đầy đủ về nhu cầu của khách hàng.

Các nhà cung cấp tư nhân hoạt động vì mục đích lợi nhuận hoặc các đối tác kinh doanh hiện đang cung cấp dịch vụ như là một phần của mối quan hệ kinh doanh dường như thể hiện rõ nét nhất đặc điểm này. Các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) không nên có định hướng từ thiện, song có thể có định hướng xã hội kết hợp với các mục tiêu hoạt động, thể chế chặt chẽ. Trên thực tế, thường có nhiều các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) hoạt động không vì lợi nhuận đã tồn tại trên thị trường, và trong giai đoạn quá độ sang mô hình định hướng thương mại, còn có rất nhiều việc phải làm để hỗ trợ các tổ chức phi chính phủ (NGO) và các nhà cung cấp dịch vụ không vì lợi nhuận khác trở lên bền vững hơn và hoạt động có tính kinh doanh hơn.

Để các can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) trở lên bền vững và được sở hữu tại địa phương, chúng cần được xây dựng trên cơ sở những gì đã có hơn là áp đặt, xây dựng mới với các mô hình và quan điểm được nhập khẩu. Sự lựa chọn các cơ quan đối tác cần được điều chỉnh bởi nguyên tắc bổ sung: phân công trách nhiệm tới cấp thấp nhất trong phạm vi có thể và cho những tổ chức gần gũi nhất với các doanh nghiệp nhỏ (SE) về cả phương diện địa lý và xã hội.

Cuối cùng, khả năng tiếp cận tới các hỗ trợ kỹ thuật và các hình thức khuyến khích cần được mở rộng cho tất cả các tác nhân trên thị trường trong một thị trường dịch vụ nhất định với điều kiện là chúng phải đáp ứng được các tiêu chí đã xác định trước. Chỉ lựa chọn một hoặc vài tác nhân tham gia thị trường hiện có cho mục đích hỗ trợ có thể dẫn đến những sai lệch thị trường ở mức độ cao hơn.

2.8 Vai trò của Hoạt động Xúc tiến, Khuyến khích Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS)

Các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thực hiện các chương trình ngắn hạn được bao cấp bằng nguồn tài chính công nên rút lui một khi thị trường của một sản phẩm hoặc dịch vụ đã phát triển hoặc nên chuyển sang xử lý các vấn đề mới liên quan tới phát triển thị trường. Một số dịch vụ xúc tiến (ví dụ như trao quyền sử dụng thương hiệu, đào tạo giảng viên) về lâu dài có thể bền vững về phương diện thương mại, và do vậy có thể có khả năng để rút lui dần trong việc bao cấp cho các dịch vụ này hoặc khuyến khích các nhà cung cấp địa phương cung cấp các dịch vụ đó.

Do có những mục tiêu và mối quan tâm khác nhau, sự pha trộn về vai trò xúc tiến và cung cấp có thể dẫn đến các trường hợp thị trường bị bóp méo và nguồn lực được sử dụng một cách kém hiệu quả. Tuy nhiên, đặc biệt trong các thị trường kém phát triển, các nhà tài trợ và các tổ chức xúc tiến có thể bắt đầu bằng cách hỗ trợ một nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh trong việc đưa ra một sản phẩm mới hoặc mô hình mới nhằm chứng minh tiềm năng của chúng. Khi sản phẩm đã được thiết lập, nhà tài trợ có thể rút lui về vai trò khuyến khích, xúc tiến, sử dụng các kinh nghiệm thu được trong quá trình cung cấp ở giai đoạn đầu nhằm hỗ trợ một loạt các nhà cung cấp về dịch vụ mới. Nếu như một nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đồng thời đảm nhiệm chức năng xúc tiến, nó cần phải tách bạch các hoạt động này càng rõ ràng càng tốt nhằm đảm bảo tính minh bạch về mục tiêu và phục vụ cho mục đích đánh giá theo hai hướng thương mại và phát triển.

2.9 Đánh giá Kết quả Hoạt động

Đánh giá kết quả hoạt động một cách hệ thống là cơ sở để các tổ chức cải thiện thiết kế công cụ nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, đồng thời để hỗ trợ các nhà tài trợ quyết định, lựa chọn hình thức can thiệp hỗ trợ phù hợp nhằm cải thiện phạm vi và chất lượng của thị trường. Có ba hình thức đánh giá hoạt động được coi là phù hợp đối với lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS):

- **Tác động Khách hàng**, về phương diện những thay đổi trong hoạt động của doanh nghiệp nhỏ (SE) (ví dụ như về doanh thu, giá trị gia tăng, lợi nhuận) hoặc những tác động rộng hơn về kinh tế và xã hội (công ăn việc làm, xoá đói giảm nghèo...).
- **Hoạt động thể chế**, theo các chỉ số về phạm vi mở rộng tiếp cận, hiệu quả kinh tế, và mức độ bền vững.
- **Phát triển thị trường**, được đo lường bằng các chỉ số ví dụ như số lượng và loại hình các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), giá cả và chất lượng của các dịch vụ được cung cấp, mức độ sẵn sàng thanh toán cho các dịch vụ từ phía các doanh nghiệp nhỏ (SE), và mức độ sai lệch của thị trường.

Các tác nhân khác nhau trong thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có những mối quan tâm khác nhau, và do đó phải có những hình thức và phạm vi đánh giá hoạt động khác nhau sao cho phù hợp với từng đối tượng. Đối với các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), đánh giá hoạt động là một công cụ quản lý nhằm giúp họ xây dựng chiến lược marketing, theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng, điều chỉnh theo những thay đổi về nhu cầu, giới thiệu các sản phẩm mới tốt hơn, quản lý chi phí, và thiết lập nên các hình thức khuyến khích cho nhân viên. Các tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể lại quan tâm tới việc theo dõi các hoạt động thể chế của nhà cung cấp mà họ đang cùng hợp tác cũng như về các tiến bộ trong quá trình phát triển của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Các nhà tài trợ cần đảm bảo tinh thần trách nhiệm trong sử dụng nguồn vốn tài trợ và thường tập trung vào các mục tiêu rộng hơn về kinh tế và xã hội như công ăn việc làm, tính cạnh tranh của doanh nghiệp, xoá đói giảm nghèo. Sẽ là phi thực tế nếu như các nhà tài trợ hy vọng rằng các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và các tổ chức xúc tiến dịch vụ này sẽ tiến hành những đánh giá có nội dung không phù hợp với hoạt động của họ. Điều này có nghĩa rằng chi phí đánh giá tác động của các chương trình Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) về phương diện phát triển thị trường hoặc các tác động kinh tế/xã hội thường do các nhà tài trợ gánh chịu.

Đối với các nhà tài trợ, việc sử dụng đánh giá hoạt động sẽ có tác dụng trong việc so sánh các chương trình, nhằm chọn lựa chiến lược can thiệp hỗ trợ phù hợp và thiết lập nên các thông lệ ưu việt nhất. So sánh toàn diện là điều khó vì những gì được đánh giá còn phụ thuộc vào mục tiêu của từng tổ chức hoặc của chương trình. Thậm chí còn khó hơn khi thiết lập các tiêu chuẩn hoặc tiêu chí cho từng chỉ số riêng biệt, do thường tồn tại sự trao đổi, bù đắp lẫn nhau giữa chính các chỉ số, phụ thuộc vào các mục tiêu khác nhau của chương trình và vào đối tượng mục tiêu (ví dụ, giữa giảm thiểu chi phí cung cấp dịch vụ, và cung cấp dịch vụ cho nhóm khách hàng đòi hỏi có chi phí cao ví dụ như các nhà sản xuất kinh doanh ở khu vực nông thôn).

Còn tồn tại nhiều vấn đề thực tiễn trong đánh giá hoạt động cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). Ví dụ như vấn đề gán thuộc tính: liệu những thay đổi trong kết quả hoạt động là nhờ tác động của các can thiệp hỗ trợ hay là do các yếu tố khác? Xử lý các vấn đề đánh giá đó có thể rất phức tạp và tốn kém. Tương tự như trong các thông lệ hiện hành trong hoạt động tài chính vi mô, một phương pháp được áp dụng là sử dụng chỉ số về mức độ sẵn sàng thanh toán cho dịch vụ, hoặc mức độ bền vững của nhà cung cấp, coi đó là các dấu hiệu thay thế của tác động. Bên cạnh đó, có thể cần phải thực hiện các đánh giá tác động rộng hơn với sự tài trợ của các nhà tài trợ đối với từng loại hình can thiệp hỗ trợ với tần suất dài hơn để kiểm nghiệm giá trị của các chỉ số thay thế này.

Các vấn đề về đánh giá cũng nảy sinh trong các hình thức phát triển thị trường và hoạt động thể chế. Thực trạng kiến thức còn hạn chế về các động lực phát

triển thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), đặc biệt là tại các thị trường kém phát triển và bị bóp méo (ví dụ như tại các nước đang trong giai đoạn chuyển đổi) làm cho việc theo dõi tiến bộ trở nên rất khó khăn. Ở cấp độ thể chế, các chỉ số về giá cả và thu hồi chi phí là khá phức tạp khi các dịch vụ được lồng ghép hoặc được trả phí một cách gián tiếp, và việc đánh giá mức độ bền vững trở nên khó khăn hơn bởi tác động của những khoản bao cấp đáng kể đã nhận được trong quá khứ. Cán bộ, nhân viên của các tổ chức cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) thường không có đủ trình độ cần thiết để thu thập các dữ liệu có chất lượng cao, và việc chi tiêu những khoản tiền lớn cho công tác thu thập số liệu rộng rãi cũng không hẳn đã được hoan nghênh bởi các nhà cung cấp dịch vụ hoạt động theo định hướng thương mại.

Hiểu được tầm quan trọng của việc cải thiện công tác đánh giá hoạt động trong lĩnh vực Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), nhiều nhà tài trợ đã hỗ trợ hoạt động nghiên cứu và thử nghiệm các phương pháp mới. Ủy ban các Nhà tài trợ đã hỗ trợ nhằm xây dựng Cơ cấu Đánh giá Hoạt động cho Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và đưa vào thử nghiệm nhằm đánh giá xem liệu việc đánh giá một số các chỉ số cơ bản trong các chương trình và tổ chức chuyên Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là có thể thực hiện được và có tác dụng thực sự hay không? Những nỗ lực này nhằm xây dựng nên các thông lệ ưu việt nhất, không chỉ trong đánh giá hoạt động mà còn trong các phương pháp phát triển thị trường và trong thiết kế các can thiệp hỗ trợ Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) của các nhà tài trợ.

3. Các ý nghĩa khác đối với nhà tài trợ

3.1 Kiểm soát của nhà tài trợ

Sự phát triển của thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) nhằm tạo ra phạm vi tiếp cận rộng hơn và mức độ bền vững cao hơn đã chuyển mối quan tâm của các nhà tài trợ vào các vấn đề như phương pháp tiếp cận và tác động, và có thể đòi hỏi một mức độ kiểm soát ít hơn từ phía nhà tài trợ so với phương pháp phát triển thể chế. Sẽ có ít hơn sự đảm bảo rằng các kết quả mong muốn sẽ diễn ra theo đúng như khuôn mẫu dự kiến. Các tổ chức tài trợ phải chấp nhận thích ứng với điều này, cho phép thị trường tự quyết định về điểm cân bằng giữa chất lượng và giá cả trong cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).

3.2 Hình ảnh của Nhà tài trợ

Khi các tác nhân trong thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) nhận thức được sự tham gia của nhà tài trợ, các hoạt động của họ sẽ bị điều chỉnh hướng về nhà tài trợ hơn là về khách hàng của mình. Dù rằng bất kỳ một sự can thiệp nào đều làm sai lệch và bóp méo thị trường, thì vẫn có thể tránh được một số tác động tiêu cực nếu như các nhà tài trợ chấp nhận một hình ảnh ít phô trương hơn khi can thiệp vào thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS).

3.3 Phối hợp giữa các Nhà tài trợ

Các can thiệp hỗ trợ thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) sẽ không có hiệu quả nếu như thiếu sự đồng thuận giữa các nhà tài trợ trong lĩnh vực này. Một tổ chức tài trợ hoặc chính phủ hành động ngược với những nguyên tắc này sẽ nhanh chóng làm giảm đáng kể tác động của những tổ chức khác. Do vậy, những Hướng dẫn này được ấn hành trước hết là làm cơ sở cho các thảo luận, kế đó là nhằm xây dựng sự đồng thuận xung quanh các yếu tố cơ bản về đánh giá thị trường, thiết kế và đánh giá chương trình. Điều quan trọng là sự đồng thuận này phải biến thành sự phối hợp chặt chẽ và có hiệu quả trong thực tế để có thể thực sự đạt được mục tiêu là một tỷ lệ lớn các khách hàng có thu nhập thấp có thể tiếp cận được các Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có chất lượng.

Phụ lục I: Các Định nghĩa

Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) là những dịch vụ nhằm cải thiện hoạt động của một doanh nghiệp, khả năng tiếp cận thị trường và khả năng cạnh tranh của nó. Định nghĩa "dịch vụ phát triển kinh doanh" trong cuốn Hướng dẫn này bao gồm một loạt các dịch vụ, bao gồm cả các dịch vụ có tính chiến lược và tính hoạt động. Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) được thiết kế nhằm phục vụ các doanh nghiệp đơn lẻ hơn là cho cộng đồng doanh nghiệp theo nghĩa rộng.

Các Tổ chức Xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS): một tổ chức quốc tế hoặc địa phương có mục tiêu chủ yếu là khuyến khích, hỗ trợ sự phát triển của các thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS). ở đây có thể bao gồm một loạt các dịch vụ cho các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (ví dụ như phát triển sản phẩm dịch vụ mới, khuyến khích áp dụng các thông lệ ưu việt và xây dựng, tăng cường năng lực của các nhà cung cấp) và cho các khách hàng sử dụng BDS (ví dụ như thông tin, giáo dục, tuyên truyền về tiềm năng của việc sử dụng Dịch vụ BDS). Một tổ chức xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) có thể thực hiện các chức năng quan trọng khác, bao gồm đánh giá độc lập tác động của các nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS), ủng hộ đòi có một môi trường chính sách thuận lợi hơn cho thị trường Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) tại địa phương. Hiện nay, hầu hết các cơ quan xúc tiến Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) đều là các tổ chức công cộng, các tổ chức phi chính phủ hoặc văn phòng dự án của các nhà tài trợ, và thường sử dụng nguồn tài trợ từ chính phủ và các nhà tài trợ.

Nhà cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS): một công ty, định chế hoặc cá nhân cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) trực tiếp cho doanh nghiệp nhỏ (SE). Chúng có thể là công ty tư nhân hoạt động vì lợi nhuận, công ty tư nhân hoạt động không vì lợi nhuận, các tổ chức bán nhà nước, các tổ chức quốc gia, chính phủ, các hiệp hội ngành nghề... Chúng cũng có thể là các hãng, công ty mà công việc kinh doanh chính không phải là cung cấp dịch vụ mà chỉ cung cấp chúng như là một phần của một giao dịch rộng hơn hoặc là một cấu phần trong mối quan hệ doanh nghiệp - với - doanh nghiệp.

Hiệu quả Kinh tế: một dịch vụ (với một loại hình và chất lượng nhất định) được coi là hiệu quả về kinh tế nếu như nó được cung cấp với mức giá thấp nhất có thể.

Thu hồi chi phí đề cập tới phạm vi trong đó chi phí cung cấp một hàng hoá hoặc dịch vụ được bù đắp bởi doanh thu nhận được từ khách hàng. Thu hồi chi phí của việc cung cấp dịch vụ có thể được tách bạch khỏi chi phí khởi động giai đoạn phát triển ban đầu.

Tác động (trong nhiều trường hợp được gọi là "hiệu lực"): tác động của dịch vụ đối với kết quả hoạt động của khách hàng (có nghĩa là những tác động có thể được

gán cho chính dịch vụ, chứ không phải cho các yếu tố bên ngoài), hoặc cho các tác động xã hội và/ kinh tế ở phạm vi rộng hơn mà các can thiệp hỗ trợ mang lại.

Phạm vi Mở rộng Tiếp cận (trong nhiều trường hợp được gọi là "độ che phủ" hoặc "phạm vi"): tỷ lệ đối tượng mục tiêu sử dụng dịch vụ. Định nghĩa này tập trung vào khách hàng doanh nghiệp, và có nghĩa rộng hơn so với "phạm vi che phủ các nhóm, đối tượng chịu thiệt thòi" ví dụ như người nghèo hoặc phụ nữ như một số tác giả đã sử dụng.

Hàng hoá tư nhân: một hàng hoá (dịch vụ) được coi là tư nhân nếu như lợi ích của việc sử dụng, tiêu dùng nó được chiếm dụng toàn bộ. Ví dụ như nếu lợi ích của một dịch vụ kinh doanh nằm lại toàn bộ ở doanh nghiệp nhỏ (SE) đã mua chúng, dịch vụ kinh doanh đó được coi là hàng hoá tư nhân.

Hàng hoá công cộng: một hàng hoá (dịch vụ) được coi là công cộng nếu như lượng hàng hoá được sử dụng bởi một cá nhân hoặc một công ty không làm giảm số lượng hàng hoá còn lại và sẵn có để người khác sử dụng. Nói một cách khác, không thể loại bỏ những người khác trong việc sử dụng hàng hoá (dịch vụ) đó; lợi ích của nó không được chiếm dụng toàn bộ. Lợi ích mang lại cho những đối tượng khác là "lợi ích mở rộng".

Doanh nghiệp nhỏ (SE) bao gồm các doanh nghiệp rất nhỏ và các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những chủng loại theo quy mô này thường được định nghĩa theo số lượng nhân công hoặc theo quy mô tài sản có, song các định nghĩa này có thể khác nhau tùy theo từng quốc gia, từng tổ chức và từng mục đích; ở đây không đưa ra một định nghĩa chính xác nào. Doanh nghiệp nhỏ (SE) hoạt động trên các lĩnh vực sản xuất, chế biến nông sản, dịch vụ và thương mại (trừ trồng trọt, lâm nghiệp và khai khoáng mỏ).

Mức độ Bền vững (bền vững về tài chính): một Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) được coi là bền vững nếu như doanh thu thu được theo nguyên tắc thương mại ít nhất là bằng chi phí bỏ ra để cung cấp dịch vụ (chi phí trực tiếp và gián tiếp, chi phí cố định và biến đổi). Doanh thu nhận được từ lĩnh vực công cộng (các nhà tài trợ hoặc từ chính phủ) không được tính. Tương tự như vậy, doanh thu nhận được do các mục đích chính trị hoặc từ thiện cũng không được tính. Về phương diện này, mức độ bền vững về tài chính khác với sự bền vững về thể chế ở phương diện khả năng tiếp tục tồn tại của định chế cung cấp Dịch vụ Phát triển Kinh doanh (BDS) và của chính dịch vụ đó nếu không dựa vào nguồn tài trợ và các nguồn thu phi thương mại khác.

Phụ lục II: Thành viên của Ủy ban các Nhà tài trợ Phát triển doanh nghiệp nhỏ (SE)

Các tổ chức song phương

Áo: Bộ Ngoại giao

Úc: Cơ quan Phát triển Quốc tế Úc

Bỉ: Cơ quan Hợp tác Phát triển Bỉ

Canada: Cơ quan Phát triển Quốc tế Canada (CIDA)

Đan Mạch: Bộ Ngoại giao

Phần Lan: Bộ Ngoại giao (FINNIDA)

Pháp: Bộ Ngoại giao

Đức:

- Bộ Hợp tác Kinh tế và Phát triển (BMZ)
- Cơ quan Hỗ trợ Kỹ thuật Đức (GTZ)
- Ngân hàng tái thiết (Kreditsanstalt fyör Wiederaufbau - KfW)

Ý: Bộ Ngoại giao

Nhật Bản:

- Ngân hàng Xuất nhập khẩu Nhật Bản
- Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JBIC)
- Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA)

Hà Lan: Bộ Ngoại giao

Na Uy: Cơ quan Hợp tác Phát triển Na Uy (NORAD)

Thụy Điển: Cơ quan Phát triển Quốc tế Thụy Điển (SIDA)

Thụy Sĩ: Cơ quan Hợp tác Phát triển Thụy Sĩ (SDC)

Vương Quốc Anh: Bộ Phát triển Quốc tế (DfID)

Hoa Kỳ: Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID)

Các tổ chức đa phương và các tổ chức phát triển khác

- Ngân hàng Phát triển Châu Phi
- Ngân hàng Phát triển Châu á
- Ngân hàng Phát triển và Tái thiết Châu Âu (EBRD)
- Ủy ban Châu Âu
- Tổ chức Nông lương (FAO)
- Quỹ Ford
- Ngân hàng Phát triển Liên Mỹ (IADB)
- Trung tâm Nghiên cứu Phát triển Quốc tế (Canada)
- Quỹ Phát triển Nông nghiệp Quốc tế (IFAD)
- Văn phòng Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO)
- Trung tâm Thương mại Quốc tế (ITC)
- Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)
- Tổ chức Hoa Kỳ
- Quỹ Soros
- Hội nghị của Liên Hiệp quốc về Thương mại và Phát triển (UNCTAD)
- Quỹ Phát triển Phụ nữ của Liên Hiệp quốc (UNIFEM)
- Chương trình Phát triển Liên Hiệp quốc (UNDP)
- Tổ chức Phát triển Công nghiệp Liên Hiệp Quốc (UNIDO)
- Ban Thư ký Liên Hiệp Quốc
- Ngân hàng Thế giới (WB)