

TÌM HƯỚNG RA THỊ TRƯỜNG CHO NÔNG PHẨM: MỘT VẬN DỤNG LÝ THUYẾT TỔ CHỨC PHÂN TÍCH VỀ SỰ VẬN HÀNH CỦA HỢP TÁC XÃ KIỂU MỚI

TS. Nguyễn Thị Minh Phương

Viện Xã hội học

Email: ntmphuong76@gmail.com

Tóm tắt: Tìm lối ra thị trường cho nông sản vẫn là một thách thức mà các hợp tác xã dịch vụ nông nghiệp hiện nay đang phải đối mặt sau nhiều nỗ lực tái thiết, vận hành theo Luật Hợp tác xã năm 2012. Bài viết này tìm hiểu sự vận hành của một tổ chức hợp tác xã toàn xã ở huyện Đông Anh, Thành phố Hà Nội qua các hoạt động cung ứng dịch vụ và những bước tiến đầu tiên khi đưa cây khoai tây hữu cơ an toàn vào trồng cùng với những ý tưởng nhen nhóm về việc phát triển chuỗi giá trị cho sản phẩm. Nghiên cứu phân tích tổ chức hoạt động của hợp tác xã này trong sự so sánh với hai hợp tác xã khác trên cùng địa bàn để chỉ ra chặng đường tiếp theo tổ chức này cần điều chỉnh để trở nên hấp dẫn, lôi cuốn nông dân tham gia hơn. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng vận dụng lý thuyết ngẫu nhiên và lý thuyết hành vi của tổ chức để giải thích về sự vận hành, tính hiệu quả của các mô hình tổ chức hợp tác xã kiểu mới này.

Từ khóa: Hợp tác xã kiểu mới, nông hộ, nông phẩm an toàn, lý thuyết tổ chức, thị trường.

Abstract: Finding a market for agricultural products remains a challenge that agricultural service co-operatives currently face despite various efforts to reconstruct and operate under Co-operative Law 2012. This article explores the operation of a commune-level co-operative in Dong Anh district, Hanoi city through its service provision activities, first steps in growing safe organic potato, together with rekindling ideas about developing the value chains for the product. The study will analyze the operation of this co-operative in comparison with two other co-operatives in the same area to indicate the next step this organization needs to take to attract more farmers to participate. In addition, the study also applies stochastic theory and organizational behavior theory to explain the operation and effectiveness of the organizing models of the new-type co-operative.

Keywords: New-type co-operative, farmer, household, safe agricultural products, organizational theory, market.

Ngày nhận bài: 31/10/2021; ngày gửi phản biện: 5/11/2021; ngày duyệt đăng: 20/11/2021.

Mở đầu

Hợp tác xã (HTX) là một loại hình tổ chức kinh tế có tính lịch sử. Vào những năm 1820, HTX đầu tiên trên thế giới được thành lập bởi nhà cải cách xã hội Robert Owen với ý tưởng cốt lõi đảm bảo điều kiện lao động, cung ứng sản phẩm giảm giá và phân phối lại lợi nhuận cho công nhân, nhưng không thành công. Những năm 1830, một số hiệp hội hợp tác mới lại xuất hiện đi theo ý tưởng của Owen, nhưng cũng đều thất bại. Năm 1844, hiệp hội HTX của *Rochdale Pioneers* thành lập và thành công. Các nguyên tắc *Rochdale* trở thành nền tảng lý tưởng của HTX sau này như sự tự nguyện, không phân biệt đối xử, tự chủ, độc lập, đóng góp công bằng, kiểm soát dân chủ, cung cấp giáo dục cho các thành viên và quan tâm đến cộng đồng (Coastes, 2018). Trong sản xuất nông nghiệp, kinh tế HTX và kinh tế nông hộ có một khả năng hợp gộp và cùng chống chịu trước những tác động mạnh mẽ từ các doanh nghiệp (Chayanov, 1991).

Ở nước ta, HTX được kỳ vọng về khả năng liên kết các nông hộ, tạo nên một sức bật mới trong việc đưa nông phẩm tiếp cận thị trường. Về mặt lịch sử, phong trào hợp tác hóa bắt đầu từ năm 1959 với hình thức các tổ đổi công, nông dân đưa công cụ lao động vào sử dụng chung. Năm 1963, hình thức hợp tác chuyên sang phương thức hợp tác hóa phương tiện sản xuất, đất đai và sản xuất theo hướng đa canh. Đến cuối thập niên 70 của thế kỷ XX, mỗi xã chỉ còn một HTX duy nhất và dưới đó là các đội lao động (Houtart và cộng sự, 2001). Tuy nhiên, đến đầu thập niên 80 của thế kỷ XX, mô hình hợp tác hóa đã trở nên khủng hoảng trầm trọng cả trong quan hệ hợp tác, tổ chức sản xuất và phân phối thành quả lao động (Nguyễn Sinh Cúc, 1989; Houtart và cộng sự, 2001; Kerkvliet, 2000). Với Nghị quyết Khoán 10 năm 1988 và Luật Đất đai năm 1992 ra đời, nông dân được giao lại đất đai và tự sản xuất hiệu quả hơn. Trong thời kỳ này, HTX chỉ còn tồn tại một cách hình thức.

Bước sang những năm 2000, nhu cầu mới về liên kết sản xuất giữa các nông hộ xuất hiện, đặc biệt ở các tỉnh phía Nam (Lê Văn Gia Nhỏ và cộng sự, 2012; Võ Thị Kim Sa, 2012; Bùi Văn Trịnh và cộng sự, 2010). Các dịch vụ HTX cung cấp cho nông dân vẫn chủ yếu là dịch vụ đầu vào, hỗ trợ kỹ thuật sản xuất, trong khi các dịch vụ đầu ra như chế biến, tiêu thụ sản phẩm chưa được thiết lập. Để cung ứng dịch vụ sau thu hoạch, HTX cần vốn lớn, nhưng đó lại là nút thắt chưa giải quyết được (Oxfarm, 2015). Mặc dù, HTX chuyển đổi, thành lập mới nhiều nhưng hiệu quả kinh tế thấp, chưa hấp dẫn đối với nông hộ và chưa tạo sự tin tưởng với các tổ chức kinh tế khác (Phạm Bảo Dương, 2012). Một số HTX đổi mới hình thức kinh doanh, đạt được hiệu quả cao nhưng chỉ là số nhỏ trong cấu trúc thị trường lúa gạo (Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, 2017). Năm 2012, Luật Hợp tác xã mới ra đời tạo nên một hành lang pháp lý mới để giải thể các HTX tri tri. Tuy vậy, việc giải thể HTX cũ và thành lập lại theo luật mới chưa có gì mới hơn ngoài cái tên gọi mới của nó (Nguyễn Thị Minh Phương, 2018). Những năm gần đây, nhà nước có nhiều chính sách mới tạo điều kiện

cho các HTX đưa nông phẩm ra thị trường. Nhà nước cũng đưa ra các quy định về hoạt động đặc thù của HTX nông nghiệp và yêu cầu trách nhiệm của các đơn vị quản lý nhà nước các cấp đối với mô hình này. Chẳng hạn như ở Hà Nội, năm 2019 thành phố hỗ trợ một số HTX thủ tục nhận diện thương hiệu, hỗ trợ thiết bị và công nghệ cho sản xuất (Liên minh Hợp tác xã thành phố Hà Nội, 2019).

Việc điem qua một vài nét của quá trình hình thành, đổi mới mô hình HTX ở nước ta và những động thái chính sách phát triển nông nghiệp gần đây cho thấy cần tiếp tục tìm hiểu về sự vận hành tổ chức hoạt động của HTX dịch vụ nông nghiệp kiểu mới hiện nay. Trong bài viết này, chúng tôi xem xét mô hình HTX dịch vụ nông nghiệp toàn xã trong so sánh với mô hình HTX có quy mô thành viên nhỏ hơn nhiều lần về cách thức tổ chức, vận hành. Việc đưa sản phẩm gia nhập thị trường có mối liên quan nhất định đến cung cách tổ chức của các kiểu HTX khác nhau. Theo một cách nào đó, mô hình HTX toàn xã bị ràng buộc bởi chính cung cách tổ chức của nó và không mấy dễ dàng để trở nên năng động. Dưới hai nhãn quan lý thuyết về tổ chức như lý thuyết ngẫu nhiên (contingency theory) và lý thuyết hành vi của tổ chức (behavioral theory of the firm), những rào cản đối với HTX dịch vụ nông nghiệp toàn xã trong việc thích ứng với bối cảnh bên ngoài và những diễn tiến tương tác bên trong sẽ được phân tích. Chúng tôi sử dụng kết quả phỏng vấn sâu tại ba HTX ở ba xã thuộc huyện Đông Anh, Hà Nội năm 2019. Trong bài viết này, tên các xã và các HTX đã được đổi tên. Bên cạnh dữ liệu phỏng vấn, chúng tôi bổ sung các ghi chép, quan sát từ hai hội chợ giới thiệu nông phẩm đặc sản của các vùng miền tổ chức tại Hà Nội trong tháng 9 và tháng 10 năm 2019 để làm cơ sở cho việc phân tích.

1. Vấn đề và phương pháp nghiên cứu

Chúng tôi bắt đầu tìm hiểu về mô hình HTX kiểu mới với câu hỏi nghiên cứu liệu mô hình mới có hấp dẫn nông dân hay không. HTX dịch vụ nông nghiệp Sao Mai (thuộc xã Sao Mai¹, huyện Đông Anh, Hà Nội) được chọn làm điem nghiên cứu. Cũng như nhiều nơi khác, HTX dịch vụ nông nghiệp Sao Mai (sau đây gọi tắt là HTX Sao Mai) đảm bảo cung cấp một số dịch vụ cho nông hộ như làm đất, thủy lợi nội đồng, giống và vật tư nông nghiệp. Một vấn đề đặt ra ngay từ cuộc phỏng vấn đầu tiên là HTX Sao Mai đang hoạt động dường như không có gì khác so với cách thức hoạt động trước khi giải thể (cùng năm 2016, tái thành lập theo luật mới). Cho đến gần cuối cuộc phỏng vấn với đại diện HTX Sao Mai, chúng tôi được biết, năm 2018 lần đầu tiên Sao Mai khởi động dự án trồng khoai tây hữu cơ trên diện tích 3 hecta với 100 nông hộ tham gia. HTX đã đăng ký nhận diện thương hiệu “Khoai tây hữu cơ an toàn Sao Mai” và mã truy xuất nguồn gốc sản phẩm.

¹ Nằm ở phía nam của huyện Đông Anh, xã Sao Mai có khoảng 4.000 hộ sinh sống trong 15 thôn. Năm 2015, xã Sao Mai đạt chuẩn nông thôn mới giai đoạn 2011-2015. Xuất phát với chỉ 8/19 tiêu chí nông mới, sau 4 năm xã đã đạt đủ 19/19 tiêu chí. Năm 2014, thu nhập bình quân đầu người của xã là 29 triệu đồng/năm. Năm 2018, mức thu nhập này tăng lên, đạt 45,6 triệu đồng/năm, gần sát với mức thu nhập bình quân đầu người của Thành phố Hà Nội là 46,5 triệu đồng/năm (Công thông tin điện tử Hà Nội).

Những ngày sau đó, chúng tôi tiếp tục phỏng vấn nông dân gồm cả những người tham gia trồng khoai tây hữu cơ, không tham gia trồng khoai tây hữu cơ, hoặc cả hai trường hợp. Vẫn với những câu hỏi “HTX kiểu mới có hấp dẫn nông dân không?” hay “nông dân có muốn vào HTX kiểu mới không?”, chúng tôi luôn nhận được những nụ cười đầy ẩn ý của họ. Chúng tôi cũng phỏng vấn các đội trưởng, trưởng thôn, phó trưởng thôn để tìm hiểu về sự tham gia của nông dân vào HTX Sao Mai và dự án khoai tây hữu cơ. Những cuộc phỏng vấn dần bộc lộ dự án trồng khoai tây hữu cơ của HTX đã gặp những khó khăn nhất định, đặc biệt trong việc bao tiêu sản phẩm. Trước thực tế sản xuất nông nghiệp chỉ mang tính cầm chừng, câu trả lời chúng tôi thường nhận được là nông dân không muốn vào HTX. “*Góp vốn gì mà có trăm nghìn? Góp gọi là cho vui thôi chứ*” (Phỏng vấn sâu, đội trưởng, HTX Sao Mai). Điều này khiến chúng tôi tiếp tục suy ngẫm về nỗi trăn trở của cả HTX và nông dân về lối đi nào cho nông nghiệp địa phương.

Sự hấp dẫn của HTX kiểu mới đối với nông dân có lẽ cần được xem xét ở khả năng vận động tìm lối ra cho sản phẩm nông nghiệp. Để giải quyết câu hỏi này, cách thức hoạt động HTX Sao Mai cần được đặt trong một bối cảnh rộng hơn của xu hướng phát triển nông nghiệp vùng miền. Làm thế nào để con đường phát triển HTX có thể tiến xa hơn khi một dự án mới như dự án khoai tây hữu cơ mới khởi động đã gặp khó khăn trong tiêu thụ. Để làm sáng tỏ những điểm chưa bộc lộ của con đường phát triển HTX, chúng tôi chọn thêm hai HTX khác để phân tích và so sánh tiến trình đi ấy. Các tiêu chí để chọn ra hai HTX kiểu mới khác để so sánh là: 1) Cùng địa bàn huyện Đông Anh; 2) Từng đưa nông phẩm ra thị trường; 3) Sản phẩm có mã truy xuất nguồn gốc và chứng nhận an toàn thực phẩm; 4) Kiểu loại HTX (kiểu toàn xã và kiểu không toàn xã).

Thông qua Hội Nông dân Thành phố Hà Nội, chúng tôi có danh sách 50 các đơn vị kinh tế tập thể, tổ hợp tác và HTX từng tham gia các hội chợ giới thiệu sản phẩm nông nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội trong năm 2018. Trong danh sách này, HTX dịch vụ nông nghiệp Hoa Hồng (HTX Hoa Hồng) và HTX sản xuất và tiêu thụ rau Sao Việt (HTX Sao Việt) đáp ứng 4 tiêu chí nêu trên. HTX Hoa Hồng có những nét tương tự như HTX Sao Mai ở chỗ cả hai đều cung ứng các dịch vụ nông nghiệp cho toàn xã. Nhưng khác ở chỗ, HTX Hoa Hồng phát triển thương hiệu lúa nếp cái hoa vàng đặc sản của địa phương gần 10 năm qua. Một điểm khác đáng chú ý nữa ở HTX Hoa Hồng là số thành viên tham gia góp vốn thành lập chỉ có 30 người, với 200.000 đồng/người. Đây là một điểm đáng lưu ý mà chúng tôi sẽ trở lại điểm này trong phần cuối của bài viết. Trong khi đó, mô hình hình HTX Sao Việt không những hoàn toàn khác với HTX Sao Mai và HTX Hoa Hồng về dịch vụ cung cấp cho nông hộ thành viên, mà còn khác ở cách tổ chức vận hành là độc lập với chính quyền địa phương trong việc tìm lối ra cho nông phẩm. HTX Sao Việt bao tiêu nông phẩm cho 16 thành viên của HTX. Thời điểm thành lập năm 2002, HTX Sao Việt chỉ có 7 thành viên, với mức góp vốn thành lập là 30.000.000 đồng/người. Sau này, có thời điểm vốn đóng góp nâng lên tới 120.000.000 đồng/người. Với việc tiến hành 10 cuộc phỏng vấn sâu bao gồm: 03 cuộc phỏng vấn lãnh đạo

của 03 HTX, và 03 cuộc phỏng vấn trường thôn (kiêm đội trưởng) và phó thôn, 04 cuộc phỏng vấn các hộ nông dân của HTX Sao Mai. Bên cạnh phương pháp phỏng vấn sâu, chúng tôi đã quan sát tham dự hai hội chợ, gồm “Hội chợ triển lãm nông nghiệp quốc tế lần thứ 19-AgroViet 2019 (từ 26-29/9/2019)” do Trung tâm xúc tiến thương mại nông nghiệp (thuộc Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn) tổ chức và Hội nghị “Đầu ra cho sản phẩm an toàn, rõ nguồn gốc xuất xứ của các HTX sản xuất kinh doanh gắn với chuỗi giá trị (từ 12-14/10/2019)” do Liên minh HTX Thành phố Hà Nội tổ chức. Những quan sát tại các hội chợ đóng góp thêm vào việc tìm hiểu về sự kết nối thị trường cho sản phẩm nông nghiệp của các HTX kiểu mới đang đi trước Sao Mai. Bài viết này bắt đầu với việc xem xét việc cung cấp các dịch vụ, việc tìm hướng đi mới và tìm cách tiêu thụ nông phẩm của HTX Sao Mai. Sau đó, bài viết chuyển sang vận dụng hai lý thuyết về tổ chức để thảo luận về sự vận hành hoạt động của mỗi mô hình HTX.

2. Các hoạt động cung ứng dịch vụ nông nghiệp của hợp tác xã

Sau khi lịch ngày mùa được chuyển từ Phòng Nông nghiệp huyện về xã, HTX Sao Mai phối hợp với các trường thôn, phó trường thôn, các đội trưởng đốc thúc các hộ tổ chức cùng xuống đồng. Do không có máy làm đất và máy gặt nên HTX cùng với các đội trưởng ở từng thôn, đại diện cho các nông hộ có nhu cầu làm đất, gặt lúa, liên lạc với nơi nào có máy làm đất, máy gặt. Tại các thôn, đội trưởng sắp xếp, chỉ đạo việc đưa máy móc đến từng khu vực cánh đồng. Giá dịch vụ làm đất mỗi sào thay đổi hàng năm theo thị trường. Tùy theo số ruộng của mình, mỗi nông hộ trả một khoản tiền tương ứng với mức giá đã được thống nhất. Đội trưởng thu khoản tiền này để trả đầy đủ cho các chủ máy. Việc thuê máy móc thống nhất trong từng đội như vậy giúp rút ngắn thời gian làm đất ở mỗi hộ xuống còn từ 1 đến 2 giờ. Trong vòng 10 ngày, toàn xã đã có thể hoàn thành việc cấy lúa.

HTX Sao Mai cung cấp giống lúa, vật tư nông nghiệp cho các nông hộ có nhu cầu để đảm bảo hiệu quả sản xuất của địa phương. Các vị đội trưởng đảm nhiệm mắt xích quan trọng trong việc giúp HTX nắm bắt nhu cầu của các nông hộ trong từng thôn. Vào mỗi dịp cần triển khai hoạt động nông nghiệp, đội trưởng đọc thông báo trên loa. Chẳng hạn lần cung cấp giống mới đây, sau khi thông tin được đưa trên loa của thôn, các hộ đến nhà trường thôn đăng ký mua giống. Họ cần phải trả trước một khoản tiền với số lượng giống đăng ký. Thời gian chờ đăng ký thường kéo dài trong 3 đến 5 ngày trước khi các đội trưởng đóng danh sách, chuyển số tiền ứng trước của nông dân cho HTX. Vài ngày sau đó, HTX thông báo cho các đội trưởng nhận giống về trả cho các nông hộ đã đăng ký. Quy trình cung cấp thuốc trừ sâu cũng như vậy. *“Mỗi khi bên trên có thông báo về đợt này có sâu bệnh, đội trưởng sẽ báo cho nhân dân biết phải làm gì bằng cách thông báo trên loa. Mỗi khi bên trên phát thuốc trừ sâu, hoặc cấp phát vại gói thuốc diệt chuột, ông ấy sẽ phát cho một số nhà.”* (PVS nông dân, xã Sao Mai). *“Mình cân đong mà không đủ cho bà con thì mình phải bù ra đấy”* (PVS đội trưởng HTX Sao Mai). Ngoài HTX làm dịch vụ cung cấp giống và vật tư nông nghiệp, còn

có khá nhiều cửa hàng nhỏ lẻ ở trong các làng hoặc ngay trung tâm huyện cũng cung cấp dịch vụ này cho nông dân.

Tuy nhiên, HTX là tổ chức duy nhất cung cấp dịch vụ thủy lợi nội đồng. “*Công ty kia quản lý toàn bộ hệ thống bơm nước của thành phố và ký hợp đồng cho chúng tôi thực hiện. Họ có trách nhiệm bảo trì hệ thống bơm, đường dẫn nước. Còn việc vận hành trạm bơm không có gì thay đổi, chúng tôi tiếp tục thực hiện đóng mở cầu dao điện, mỗi bơm. Những dịp nắng nhiều phải bơm liên tục, mưa nhiều thì phải chống lụt*” (PVS HTX Sao Mai). Nói chung, tình hình này không chỉ ở xã Sao Mai và xã Hoa Hồng mà khá phổ biến ở vùng Đồng bằng sông Hồng với đặc điểm chung là dịch vụ thủy lợi nội đồng do HTX nông nghiệp đảm nhiệm. Theo Nguyễn Tùng Phong và cộng sự (2015), ở vùng này 99,7% các tổ chức dùng nước là HTX nông nghiệp và HTX chuyên khâu, riêng HTX nông nghiệp chiếm tới 85%. Nông dân có trách nhiệm đóng góp một phần thủy lợi phí. Còn lại, Nhà nước đảm bảo khoản kinh phí cấp bù cho công tác thủy lợi nội đồng ở các địa phương do các HTX đảm nhiệm. HTX thực hiện điều tiết nước chảy về các thửa ruộng ở từng thôn, xóm, vận hành hệ thống máy bơm, thông báo lịch bơm ở các thôn xóm, tiếp nhận phản hồi từ các đội về công tác thủy nông, nạo vét kênh mương định kỳ và thu thủy lợi phí từ các nông hộ.

3. Quá trình thử nghiệm hướng đi mới của hợp tác xã

Đất đai ở xã Sao Mai có lợi thế trồng lúa và một số loại rau màu đặc sản. Giữa kỳ đại hội năm 2018, HTX bàn thảo phương hướng sản xuất theo chuỗi giá trị. Cây khoai tây được chọn với mục tiêu trở thành nông phẩm đặc sản thương hiệu “Khoai tây hữu cơ an toàn Sao Mai” - dự án đầu tiên kể từ khi thành lập lại theo luật mới. “*Chúng tôi mua phân bò từ một trang trại chăn nuôi bò sữa. Phân được ủ vi sinh. Chúng tôi không sử dụng phân bón hóa học. So với phân bón hóa học, phân vi sinh cho năng suất cây trồng thấp hơn, chỉ đạt 10-12 tấn/ha. Nếu sử dụng phân bón hóa học, năng suất là 15 tấn/ha. Nhưng khoai hữu cơ có độ bở nhiều hơn và ăn thơm hơn, nước nấu lên trong hơn.*” (PVS HTX Sao Mai).

Phát triển nông phẩm theo chuỗi giá trị cần phải đảm bảo thực hành nông nghiệp tốt ngay từ cánh đồng. Nông dân đứng trước sự lựa chọn hoặc trồng khoai tây hữu cơ, hoặc trồng khoai tây sử dụng phân bón hóa học - cách làm vốn quen thuộc. Các đội trường, trường thôn và phó thôn vận động các hộ, nhưng nhiều người đã do dự. Phân đông còn e ngại khoai tây trồng ra khó tiêu thụ cho dù HTX hứa sẽ bao tiêu sản phẩm. “*Trồng khoai hữu cơ năng suất nhất định không bằng khoai thường. Khoai thường được 5 tạ/sào, nhưng khoai hữu cơ chỉ được 2 tạ/sào. Nếu trồng khoai hữu cơ, giống và phân phải mua theo HTX, trồng theo kỹ thuật HTX hướng dẫn. Không bón thúc gì cả, củ khoai cứ bé tí ấy. Khoai thường thích trồng thế nào thì trồng, thích cho cái gì thì cho, khoai tốt hơn. Cho ka-li đội hai lần, lại còn tra cả đạm nên củ cứ to bằng nắm đấm ấy*” (PVS nông dân, xã Sao Mai).

Mỗi sào khoai hữu cơ đem lại sản lượng khoảng 3 tạ, trong khi ở khoai thường là 5 tạ. Mùa thu hoạch năm 2018, Sao Mai thu mua khoai hữu cơ cho nông dân với giá 12.000

đồng/kg. Những hộ trồng khoai thường tự đem bán tại chợ với giá trung bình là 10.000 đồng/kg. Mỗi sào khoai thường cho thu nhập khoảng 4.500.000 đồng (sau khi trừ chi phí mua lân, đạm). Tuy nhiên, các hộ thường phải mang khoai ra chợ bán lẻ trong nhiều ngày mới hết, nhưng không phải gia đình nào cũng có thời gian. Những phụ nữ có óc kinh tế tính toán rằng một ngày đi bán khoai nếu dành thời gian để làm việc khác có thể kiếm được từ 100.000-150.000 đồng/ngày công. Cho nên, nếu tính đến số tiền vốn bỏ ra trồng khoai thường, cộng thêm việc mất ngày công, chưa kể lúc khoai rớt giá, hao hụt thì được bao tiêu sản phẩm, bán một lần bao giờ cũng nhanh gọn hơn. Nhiều hộ dân nói rằng nếu HTX cam kết thu mua hết một lần cho nông dân với giá 12.000 đồng/kg như vụ đông năm 2018 thì năm sau họ sẽ hưởng ứng. Hơn nữa, quan sát cách trồng khoai hữu cơ, người nông dân suy ngẫm rằng khoai hữu cơ có lẽ thực sự có lợi cho sức khỏe hơn khoai thường được trồng theo cách bón thật nhiều ka-li và đạm để được củ to.

Ngoài thách thức trong việc thuyết phục được nông dân tham gia sản trồng khoai tây hữu cơ, HTX cũng còn loay hoay trong khâu thu gom và tiêu thụ nông phẩm. Ngày thu hoạch, nông hộ bắt đầu vận chuyển, tập kết khoai tại HTX. HTX Sao Mai không có nhà kho để bảo quản khoai tây chuyên đến, ngay cả bãi đất trống phía sau HTX cũng không đủ điều kiện để tập trung hàng chục tấn khoai. Do không kiểm soát chặt chẽ, tình trạng một lượng khoai thường trà trộn vào khoai hữu cơ trước khi được giao cho HTX đã xảy ra. *“Ham lợi nhuận đổ ụp vào thì hỏng hết. Do trình độ chuyên môn hạn chế, mối quan hệ hạn chế, tư tưởng lại muốn kiếm ra lợi nhuận nhiều nhất, cao nhất nên dễ vỡ. Những mô hình kiểu chi sản xuất ra ba, nhưng lại thu gom đến bảy thì dĩ nhiên sẽ không kiểm soát được chất lượng”* (PVS trưởng thôn kiêm đội trưởng HTX). Một vài nông dân nói rằng với người trồng khoai có kinh nghiệm, không khó để phát hiện ra những củ khoai thường được trộn vào khoai hữu cơ. Thêm vào đó, một số lượng khoai hỏng cũng được đưa vào sản phẩm giao nộp thay vì phải loại bỏ ngay ngoài đồng. *“Một vài nhà đã giấu khoai lại dưới ruộng. Họ không muốn giao những củ to cho HTX. Họ chọn hết những củ bé để đem ra cân bán cho hợp tác. Củ to cũng chỉ vài cân thôi. Họ giữ lại để ăn hoặc cho người thân”* (PVS nông dân, xã Sao Mai). Cuối cùng, HTX đã mượn một góc sân trường mầm non, nơi có mái che, để tập trung khoai sau thu hoạch mà các nông hộ đem tới.

Sao Mai ký hợp đồng bán khoai cho một doanh nghiệp và một vài bếp ăn tập thể, nhưng số khách hàng ấy chưa đủ để tiêu thụ hết vài chục tấn. Vẫn còn rất nhiều khoai hữu cơ của nhiều nông hộ khác đang ở ngoài cánh đồng chưa được HTX thu mua. Trong tình thế này, người ta đã bàn nhau tìm lên ủy ban huyện để “kêu cứu”. Một người kể rằng ai đó đã “tính kế” đem toàn bộ số tấn khoai hữu cơ chưa bán được đặt ở sân trụ sở ủy ban huyện để buộc chính quyền địa phương vào cuộc. Thực tế là không có ai làm vậy, nhưng đã có ai đó tìm cách vận động chính quyền cấp xã và cấp huyện để giúp đỡ tiêu thụ khoai tây hữu cơ cho bà con. Kết quả là, một cuộc vận động diễn ra ở các khối cơ quan, đoàn thể địa phương và các mạng lưới xã hội cùng nhau mua khoai tây giúp HTX. Cuối cùng, HTX cũng bán hết được hết số nông phẩm đó, hoàn thành nhiệm vụ ở mùa khoai tây hữu cơ đầu tiên. Tuy

nhiên, những khó khăn, bất cập trên sẽ là một trong nhiều thách thức mà Sao Mai phải vượt qua nếu như HTX chọn hướng đi mới này.

4. So sánh vận hành của các hợp tác xã từ quan điểm lý thuyết tổ chức

Hiện nay, Chính phủ đang thúc đẩy phát triển chuỗi giá trị các sản phẩm lợi thế ở từng địa phương mà kinh tế tư nhân và HTX cung cấp. Các hoạt động xúc tiến thương mại giới thiệu nông sản vùng miền được tăng cường tổ chức. Tại hai hội nghị, hội chợ mà chúng tôi tham dự, các doanh nghiệp gợi ý cho nông dân đến từ nhiều tỉnh/thành rằng họ nên sớm đưa nông phẩm tham gia vào hệ sinh thái số. Chỉ bằng cách “kích chuột”, những giao dịch giữa các nhà cung cấp với doanh nghiệp có thể diễn ra thuận lợi trên nền tảng công nghệ số. Những sản phẩm bày bán tại hai hội chợ cho thấy sự đáp ứng các tiêu chuẩn về mẫu mã bao bì, tem truy xuất nguồn gốc, chứng nhận vùng đất đảm bảo điều kiện sản xuất an toàn, chứng nhận quy trình sản xuất đảm bảo,... Sự đáp ứng của sản phẩm như vậy giúp các HTX tạo dựng liên kết với doanh nghiệp. *“Chúng tôi là doanh nghiệp. Chúng tôi cần làm việc với HTX để có cơ sở pháp lý chứ không thể làm việc với từng hộ nông dân. 70% sản phẩm mà doanh nghiệp chúng tôi cung cấp có nguồn gốc từ các HTX. Để lựa chọn ký kết hợp đồng bao tiêu sản phẩm, chúng tôi ưa thích các HTX trình ra được giấy chứng nhận vùng đất của họ đảm bảo đủ điều kiện sản xuất an toàn, tem truy xuất nguồn gốc cho sản phẩm của mình”* (Ghi chép ý kiến của một doanh nghiệp tại hội nghị ngày 12/10/2019). Chính phủ cũng đang thúc đẩy phát triển hệ thống kiểm soát, truy xuất nguồn gốc nông phẩm, chống hàng giả và ưu tiên phát triển các dịch vụ kiểm định, chứng thực vùng đất đai đủ điều kiện sản xuất an toàn. Có lẽ điều này sẽ sớm mở ra những chuyển biến quan trọng trong kinh tế nông dân và các hình thái liên kết mới của họ. Trước động thái này, chúng ta sẽ so sánh sự vận hành của HTX Sao Mai với hai HTX khác - nơi có sự chuyển động tiếp cận thị trường sớm hơn.

Một đội trưởng HTX Sao Mai nhận xét cách làm ăn của HTX mình qua dự án khoai tây chưa phải theo tinh thần của người làm kinh doanh. *“Người làm dịch vụ thả tôm bao khoai tây cho người ta rồi đi về. Mô hình này chỉ kiếm tí lãi thôi. Trong khi đó, người kinh doanh theo tinh thần phục vụ phải luôn quan tâm đến khẩu vị khách hàng”* (PVS đội trưởng, HTX Sao Mai). Tinh thần kinh doanh (entrepreneurship) phản ánh những nỗ lực đổi mới, sáng tạo của doanh nghiệp để lập kế hoạch, vận hành tổ chức sao cho huy động được sự tham gia của các thành viên. Người có tinh thần kinh doanh luôn đưa ra sáng kiến mới, tìm kiếm con đường mới cho những vấn đề đang tồn tại (Baumol và cộng sự, 2018; Amiri và cộng sự, 2013). HTX Sao Mai chưa có được tinh thần kinh doanh trong tổ chức của mình. Trái lại, HTX Sao Việt có cái tinh thần ấy ngay từ những ngày đầu tìm con đường kết nối thị trường cho nông phẩm. *“Thời gian đầu anh phải đi tìm khách hàng để có hợp đồng. Anh rất chịu khó đến các hội chợ để giới thiệu sản phẩm của hợp tác xã. Ở các hội chợ đó, mình phải bỏ vốn ra để in bao bì, nhãn mác, hàng mẫu”* (PVS HTX Sao Việt). Là một nông dân có học vấn trung học, vị giám đốc HTX Sao Việt học cách tổ chức vận hành HTX mà ban đầu chỉ gồm 7 thành viên. *“Anh mày mò học rất nhiều, kể cả học cách giao dịch với khách hàng. Một người bạn*

thân có trình độ đi cùng để hướng dẫn. Bạn giao dịch, còn anh ngồi xem để học cách giao dịch như thế nào. Sau này, anh học nhiều khóa tập huấn dành cho quản lý HTX. Họ dạy từ việc vận hành, quản lý HTX, cách tổ chức hội nghị, cuộc họp, cách ghi chép sổ sách, lập kế hoạch sản xuất. Bao nhiêu công sức tìm thị trường, anh chưa bao giờ lấy một đồng tiền công với HTX. Mình muốn làm được thì phải hi sinh chứ” (PVS HTX Sao Việt). Lý thuyết tổ chức có thể đưa lại giải thích về sự vận hành của hai kiểu HTX này. Lý thuyết tổ chức tập trung vào việc xem xét làm thế nào các tổ chức mới vận hành, ai kiểm soát sự vận hành ấy và các tổ chức hoạt động nhằm mục tiêu gì. Có hai tiếp cận lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu về tổ chức là lý thuyết ngẫu nhiên và lý thuyết hành vi của tổ chức (Greenwood, 2007).

Lý thuyết ngẫu nhiên xem xét các dạng thức tổ chức trong mối liên hệ với những yếu tố ngẫu nhiên như quy mô, thâm niên, công nghệ, và các yếu tố khác. Lý thuyết ngẫu nhiên tập trung vào sự phù hợp của tổ chức với bối cảnh bên ngoài, trả lời cho câu hỏi hình thức nào hiệu quả trong bối cảnh nào. Hình thức của tổ chức (mức độ chuyên môn hóa nhiệm vụ, sự tập trung quyền lực) được xem là biến số phụ thuộc, còn quy mô, mức độ áp dụng công nghệ, chiến lược và địa điểm/môi trường là các biến số quyết định (Greenwood, 2007, Scott và Marshall, 2009). Cả hai HTX Sao Mai chỉ phù hợp với phương thức tổ chức sản xuất truyền thống, tức là đảm bảo đáp ứng một số dịch vụ nông nghiệp cơ bản, nhưng để chuyển sang mục tiêu phát triển chuỗi giá trị, dạng thức này gặp khó khăn. Sau tái thành lập, HTX Sao Mai vẫn duy trì hình thức tổ chức với quy mô lớn các thành viên lên tới hơn nghìn hộ. HTX Hoa Hồng tái thành lập với quy mô nhỏ hơn nhiều lần, 30 thành viên, song thực chất vẫn không thay đổi các chức năng trước đó. Tuy mức góp vốn của mỗi thành viên Hoa Hồng gấp đôi so với Sao Mai, nhưng tổng số vốn thành lập của nó chỉ gồm 6.000.000 đồng, nhỏ hơn nhiều lần so với số vốn của Sao Mai (130.000.000 đồng). Dù với quy mô 30 thành viên hay 1300 thành viên, dù vốn của HTX Sao Mai gấp nhiều lần so với Hoa Hồng, nhưng cả hai đều đang tự níu kéo tổ chức của mình ở chính khó khăn cố hữu của mô hình cũ. Đó là thiếu vốn - thứ nguồn lực cần thiết để thiết lập cơ sở vật chất thiết yếu cho giai đoạn sau thu hoạch. Mô hình HTX như vậy khó trông đợi được vào các khoản thu từ các phí dịch vụ và khoản kinh phí cấp bù cho thủy lợi nội đồng để tăng cường thêm vốn, khi mà các khoản thu này cũng chỉ vừa đủ để chi trả các chi phí. “Hiện tại chưa chia lãi. Chúng tôi hẹn các thành viên hết 5 năm mới báo cáo cụ thể về lãi. Mức lương cho ban quản lý HTX rất thấp. Chúng tôi tính theo mức lương tối thiểu. Lương giám đốc hệ số 1,5. Các thành viên khác có hệ số thấp hơn, có người chỉ 0,8 hoặc 0,7 thôi, như vậy là cao nhất huyện Đông Anh rồi. Có nơi chỉ vài trăm nghìn/tháng” (PVS HTX Sao Mai). “Lấy đâu ra tiền mà trả lương cho anh, em? Cho nên, người ta bảo bình mới rượu cũ là như thế. Theo luật, phụ cấp là không phải bao nhiêu đấy, nhưng làm gì có tiền mà nhân đúng theo luật? Không có. Không thể tính theo kiểu lương kế toán 0,7 hay giám đốc hệ số 1 gì đâu. Ở đây, 6 tháng chỉ phụ cấp một lần, có khi được vài trăm nghìn” (PVS HTX Hoa Hồng). Do vậy, về cơ bản, HTX Sao Mai và HTX Hoa Hồng chưa có đổi mới đáng kể ở cấu trúc chức năng của mình để thích ứng với mục tiêu sản xuất định hướng thị trường.

Quan điểm của lý thuyết cấu hình - một nhánh phát triển của lý thuyết ngẫu nhiên – có thể giúp giải thích cho tình thế này rằng sự thay đổi rất khó đạt được bởi các chiến lược, cấu trúc và quy trình bên trong tổ chức ràng buộc nhau chặt chẽ và chống lại sự thay đổi. “Góp vốn không khó, nhưng góp vốn để làm gì mới là vấn đề. 50% ở trạng thái nghi ngờ, 50% chỉ muốn làm theo nếp cũ. Các HTX truyền thống sống bằng ngân sách nên không hiệu quả. Nếu tôi làm, để khuyến khích bà con trồng khoai, tôi phải làm thị trường” (PVS đội trưởng, HTX Sao Mai). Trong khi đó, dạng thức quy mô nhỏ như của HTX Sao Việt lại hoạt động hiệu quả, năng động, phù hợp với bối cảnh xã hội tiêu dùng đang hướng đến các sản phẩm nông nghiệp an toàn. “Ai tâm huyết, ai đồng kham cộng khổ với mình, ai hiểu mình thì mới vào HTX được. Để vào HTX, anh bắt phải làm đơn từ hẳn hoi. Phải góp vốn vào” (PVS HTX Sao Việt). Quan điểm lý thuyết lựa chọn chiến lược - một nhánh phát triển khác của lý thuyết ngẫu nhiên - giải thích cho sự năng động của Sao Việt chính bởi vai trò quyết định của người đứng đầu HTX này.

Bảng 1: Các dịch vụ của hợp tác xã

Hợp tác xã	Số thành viên	Làm đất	Gặt	Giống	Vật tư	Thụ lợi	Kỹ thuật	Bao tiêu sản phẩm cho nông hộ	Xây dựng thương hiệu sản phẩm
Sao Mai	1300	x	x	x	x	x	x	Bao tiêu khoai tây hữu cơ cho 100 hộ. Không ký hợp đồng tiêu thụ với hộ dân.	Mới bắt đầu từ năm 2018.
Hoa Hồng	30	x	x	x	x	x	x	Bao tiêu gạo nếp cái hoa vàng cho một số hộ trong xã. Không ký hợp đồng tiêu	Xây dựng thương hiệu từ năm 2013, song thị trường còn hẹp. Chưa có đại lý. Chưa từng

								thụ với hộ dân.	bán vào siêu thị.
Sao Việt	16			x	x			x	Bao tiêu rau cho tất cả 16 hộ thành viên. Ký hợp đồng với các thành viên. Cam kết tiêu thụ tất cả nông phẩm đã ký. Xây dựng thương hiệu từ 2003. Từng cung cấp rau cho siêu thị Big C. Hiện cung cấp cho các cửa hàng rau an toàn ở Hà Nội.
Mô hình HTX Sao Mai và HTX Hoa Hồng						Mô hình HTX Sao Việt			
<ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện nhiệm vụ chính trị - “Làm bà đỡ” nông nghiệp - Liên kết lỏng lẻo với thành viên - Khả năng tự chủ thấp 						<ul style="list-style-type: none"> - Do nông dân tiên bộ sáng lập - Tự tổ chức sản xuất - Liên kết chặt chẽ với thành viên - Năng động trong kết nối thị trường 			

Ngoài ra, lý thuyết hành vi của tổ chức có thể áp dụng để giải thích sự năng động của HTX Sao Việt ngay từ những năm đầu hoạt động cũng như sau khi tái thành lập theo luật mới. Lý thuyết này tập trung xem xét quá trình thích ứng của tổ chức với bối cảnh bên ngoài. Tổ chức được xem là một hệ thống thích ứng với môi trường một cách có chủ đích, đấu tranh để đối phó với thông tin phức tạp và mơ hồ (Greenwood, 2007). Tổ chức là kết quả của những thành viên có động lực cùng nhau nỗ lực giải quyết các vấn đề của họ (Scott and Marshall, 2009, tr. 536). Với trường hợp HTX Sao Việt, các thành viên của nó đều có chung mục tiêu mở rộng sản xuất, tuân thủ cam kết chất lượng nông phẩm. Khi HTX vận hành tốt, nó lại tiếp tục thu hút các nông dân khác muốn trở thành thành viên mới tham gia góp vốn, đất và lao động. Có thể nói HTX Sao Việt mang nhiều đặc điểm của một tổ chức chuyên nghiệp và năng động so với hai HTX kiểu toàn xã nêu trên. “Sau này, người ta vẫn tiếp tục xin vào thêm, nhưng anh không thể quản lý được vì nhiều nhà rồi. Các xã viên của anh là những người trực tiếp sản xuất, cũng là người trực tiếp đi tiêu thụ và thu tiền về. Ngoài khoản trích nộp lại cho quỹ của HTX theo tỷ lệ, anh ta được giữ khoản của mình. Giao hết. Màng nào đi dứt khoát màng ấy. Không có chuyện người này giẫm lên chân người kia. Sau hai năm đầu, khách hàng bắt đầu tự tìm đến HTX để mua, anh không cần phải đi tìm thị trường như trước nữa” (PVS HTX Sao Việt).

Trong khi đó, chúng ta chưa tìm thấy những động lực tương tự đến từ các thành viên của HTX Sao Mai. Những người tham gia HTX này có suy nghĩ khác về mô hình này. “*Lấy cái gì ra để nuôi cả một bộ máy công kênh như thế? Trước đây, chỉ một ông kiểm soát còn chả có việc gì mà làm, giờ lại có tới 3 ông thì có việc gì nữa? Lại còn có cái gọi là “Hội đồng quản trị”, kêu rất to, nhưng không biết làm được gì cho dân?”* (PVS nông dân, xã Sao Mai). “*Mỗi xóm thường bom chi mất một buổi, hoặc gần một ngày, nhưng họ cứ dềnh dang ra. Hôm thì họ bảo máy bơm hỏng, hôm thì bảo điện yếu, lúc thì bảo phải nâng cấp đủ thứ. Mệt lắm. Mình chả có cái quyền gì cả. Họ bảo hôm nay chưa đến lượt mình thì mình phải chịu*” (PVS nông dân, xã Sao Mai). “*Vai trò quản lý và tư duy điều hành rất quan trọng. Người có năng lực không được đưa lên thì có đổi mới mô hình vẫn chỉ là “bình mới rượu cũ”*” (PVS đội trưởng, HTX Sao Mai). Có thể nói HTX đang được kiến tạo về mặt xã hội dưới những nhãn quan khác nhau ở các nhóm xã hội khác nhau. Hội nghị nông dân thảo luận về trồng khoai tây tại trụ sở ủy ban xã Sao Mai cuối quý 3/2019 cho thấy một tín hiệu mới về sự hưởng ứng của nông dân đối với HTX. Số hộ đăng ký trồng khoai hữu cơ tăng vọt với diện tích đăng ký trồng không còn là 3 hecta như năm trước mà nay là 11 hecta. Đằng sau sự hưởng ứng ấy là một viễn cảnh mà HTX sẽ tiếp tục đối diện với thách thức tìm lối ra thị trường khi sản lượng sẽ tăng lên gấp nhiều lần.

Bàn luận và kết luận

Chayanov bàn về nền kinh tế nông dân và HTX đã chỉ ra rằng, kinh tế nông dân tự vận hành hoạt động sản xuất của nó và tồn tại song hành với kinh tế HTX. Kinh tế nông dân trở nên hiệu quả và hiện đại hơn khi nó gắn với mô hình HTX sản xuất và tiêu thụ nông phẩm. Ở bài viết này, chúng ta đã xem xét HTX kiểu mới qua trường hợp HTX Sao Mai ở hai tư cách: một là như một hiện thực xã hội tồn tại các mối quan hệ được xác lập và hai là một chủ thể kinh tế trong mối quan hệ với thị trường. Những người tham gia vào HTX là người sáng lập, quyết định sự tồn tại của loại hình kinh tế tập thể. Tuy vậy, trong trường hợp HTX Sao Mai các nông hộ vẫn đang là những thực thể kém liên kết. Hình ảnh về toàn bộ các công đoạn tìm khách hàng bên cạnh việc tổ chức thu hoạch, tập kết khoai, bảo quản, đóng gói, và vận chuyển sản phẩm là một chặng đường “khởi nghiệp” cho mục tiêu lâu dài phát triển theo chuỗi giá trị mà HTX này đang hướng đến.

Với việc bổ sung xem xét thêm hai HTX Hoa Hồng và HTX Sao Việt, nghiên cứu này đã có thể thiết lập được một sự nhận diện về loại hình HTX kiểu mới trải qua 3 chặng đường: 1) Từ lúc sơ khởi tìm hướng đi ra thị trường (như HTX Sao Mai); 2) Đã đi được một chặng đường để kết nối với thị trường nhưng vẫn còn manh mún, hạn hẹp (như HTX Hoa Hồng); 3) Đã xây dựng được mạng lưới phân phối, các quan hệ hợp đồng với khách hàng và tổ chức ổn định sản xuất trong nội bộ (như HTX Sao Việt). Bởi chức năng cung cấp một số dịch vụ nông nghiệp, đặc biệt thủy lợi nội đồng, các HTX dịch vụ nông nghiệp vẫn cần cho đời sống thôn quê. Tuy nhiên, các nhà hoạch định chính sách nông nghiệp lại đang mong

Trong khi đó, chúng ta chưa tìm thấy những động lực tương tự đến từ các thành viên của HTX Sao Mai. Những người tham gia HTX này có suy nghĩ khác về mô hình này. “*Lấy cái gì ra để nuôi cả một bộ máy công kênh như thế? Trước đây, chỉ một ông kiểm soát còn chả có việc gì mà làm, giờ lại có tới 3 ông thì có việc gì nữa? Lại còn có cái gọi là “Hội đồng quản trị”, kêu rất to, nhưng không biết làm được gì cho dân?”* (PVS nông dân, xã Sao Mai). “*Mỗi xóm thường bom chỉ mất một buổi, hoặc gần một ngày, nhưng họ cứ dềnh dang ra. Hôm thì họ bảo máy bơm hỏng, hôm thì bảo điện yếu, lúc thì bảo phải nâng cấp đủ thứ. Mệt lắm. Mình chả có cái quyền gì cả. Họ bảo hôm nay chưa đến lượt mình thì mình phải chịu*” (PVS nông dân, xã Sao Mai). “*Vai trò quản lý và tư duy điều hành rất quan trọng. Người có năng lực không được đưa lên thì có đổi mới mô hình vẫn chỉ là “bình mới rượu cũ”*” (PVS đội trưởng, HTX Sao Mai). Có thể nói HTX đang được kiến tạo về mặt xã hội dưới những nhãn quan khác nhau ở các nhóm xã hội khác nhau. Hội nghị nông dân thảo luận về trồng khoai tây tại trụ sở ủy ban xã Sao Mai cuối quý 3/2019 cho thấy một tín hiệu mới về sự hưởng ứng của nông dân đối với HTX. Số hộ đăng ký trồng khoai hữu cơ tăng vọt với diện tích đăng ký trồng không còn là 3 hecta như năm trước mà nay là 11 hecta. Đằng sau sự hưởng ứng ấy là một viễn cảnh mà HTX sẽ tiếp tục đối diện với thách thức tìm lối ra thị trường khi sản lượng sẽ tăng lên gấp nhiều lần.

Bàn luận và kết luận

Chayanov bàn về nền kinh tế nông dân và HTX đã chỉ ra rằng, kinh tế nông dân tự vận hành hoạt động sản xuất của nó và tồn tại song hành với kinh tế HTX. Kinh tế nông dân trở nên hiệu quả và hiện đại hơn khi nó gắn với mô hình HTX sản xuất và tiêu thụ nông phẩm. Ở bài viết này, chúng ta đã xem xét HTX kiểu mới qua trường hợp HTX Sao Mai ở hai tư cách: một là như một hiện thực xã hội tồn tại các mối quan hệ được xác lập và hai là một chủ thể kinh tế trong mối quan hệ với thị trường. Những người tham gia vào HTX là người sáng lập, quyết định sự tồn tại của loại hình kinh tế tập thể. Tuy vậy, trong trường hợp HTX Sao Mai các nông hộ vẫn đang là những thực thể kém liên kết. Hình ảnh về toàn bộ các công đoạn tìm khách hàng bên cạnh việc tổ chức thu hoạch, tập kết khoai, bảo quản, đóng gói, và vận chuyển sản phẩm là một chặng đường “khởi nghiệp” cho mục tiêu lâu dài phát triển theo chuỗi giá trị mà HTX này đang hướng đến.

Với việc bổ sung xem xét thêm hai HTX Hoa Hồng và HTX Sao Việt, nghiên cứu này đã có thể thiết lập được một sự nhận diện về loại hình HTX kiểu mới trải qua 3 chặng đường: 1) Từ lúc sơ khởi tìm hướng đi ra thị trường (như HTX Sao Mai); 2) Đã đi được một chặng đường để kết nối với thị trường nhưng vẫn còn manh mún, hạn hẹp (như HTX Hoa Hồng); 3) Đã xây dựng được mạng lưới phân phối, các quan hệ hợp đồng với khách hàng và tổ chức ổn định sản xuất trong nội bộ (như HTX Sao Việt). Bởi chức năng cung cấp một số dịch vụ nông nghiệp, đặc biệt thủy lợi nội đồng, các HTX dịch vụ nông nghiệp vẫn cần cho đời sống thôn quê. Tuy nhiên, các nhà hoạch định chính sách nông nghiệp lại đang mong

muốn hiện đại hóa tính năng kinh tế của nó thay vì thuần túy là một đơn vị cung cấp dịch vụ đầu vào nông nghiệp, và dịch vụ công ích thủy nông.

Nếu so sánh HTX Sao Mai và HTX Hoa Hồng với mô hình HTX nhỏ gọn như Sao Việt, chúng ta nhận ra một khoảng cách mà hai HTX này cần phải vượt qua để có được cung cách làm ăn hợp tác như HTX Sao Việt. Sẽ ra sao nếu dạng thức mô hình HTX kiểu mới như Sao Việt được nảy nở và phát triển trong lòng các HTX kiểu toàn xã? Điều đó có nghĩa là những thành viên tích cực, năng động trong các HTX dịch vụ có thể thành lập mới một tổ chức HTX với tư cách như những tổ “đặc nhiệm”. Cái dạng thức cấu trúc nhỏ ấy thành lập đủ sức giải quyết các nhiệm vụ chuyên biệt mà cái cấu trúc cồng kềnh với cả nghìn thành viên kia không có cách nào giải quyết hiệu quả. Khi ấy, góp vốn không còn là một hành động có tính chất “góp cho vui”, mà khoản đóng góp mới của những thành viên trong các tổ liên kết đặc nhiệm, quy mô nhỏ đủ để vận hành các nhiệm vụ kinh tế chuyên biệt của một HTX lớn. Khi ấy, góp vốn là một hành động mang tính cam kết về mặt kinh tế, khẳng định sự gia nhập tổ chức hợp tác thực sự.

Với 3 trường hợp HTX ở huyện Đông Anh, chúng ta có thể thấy các HTX đã và đang trở nên năng động hơn so với tổ chức tiền thân trước đây của nó. Song, để trở nên hấp dẫn nông dân thực sự, các HTX dịch vụ nông nghiệp một mặt tiếp tục các nhiệm vụ chính trị của mình, nhưng một mặt khác cần tiếp tục tổ chức lại theo hướng tăng cường các liên kết trong nội bộ thành viên và thích ứng mạnh mẽ hơn với bối cảnh xã hội tiêu dùng bên ngoài. Đến lúc ấy sự tham gia của chính quyền cấp xã, của chính quyền cấp huyện sẽ không còn là để hậu thuẫn bao tiêu sản phẩm. HTX kiểu mới chủ động đi tìm thị trường cho sản phẩm của mình và cam kết trách nhiệm về chất lượng hàng hóa nông sản gắn trên mỗi sản phẩm với các khách hàng và các nông dân thành viên của HTX.

Tài liệu tham khảo

1. Amiri, N.S., and Marimaei, M. R. (2012), “Concept of Entrepreneurship and Entrepreneurs Traits and Characteristics”, *Scholarly Journal of Business Administration*, Vol. 3 (2) pp.20-25.
2. Baumol, W.J. and Schillin, M.A. (2018), “Entrepreneurship”, in: *The New Palgrave Dictionary of Economics* (Third edition), London: Palgrave Macmillan.
3. Chayanov, A. (1991), “The basic principles of organization of agricultural cooperatives”, in: *The theory of peasant cooperatives*, Translated by Benn, D.W. Columbus: Ohio State University Press.
4. Coastes, K. (2018), “Cooperatives”, in: *The New Palgrave Dictionary of Economics* (Third edition), London: Macmillan Publishers.
5. Cổng thông tin điện tử Thành phố Hà Nội (2019), *10 năm xây dựng Nông thôn mới: Nhiều thành tựu nổi bật*, trên trang https://hanoi.gov.vn/tintuc_sukien/-/10-nam-xay-dung-nong-thon-moi-nhieu-thanh-tuu-noi.app2 (Truy cập 21/9/2019).

6. Nguyễn Sinh Cúc (1989), “30 năm hợp tác hóa nông nghiệp ở nước ta (Qua số liệu thống kê)”, *Tap chí Thông tin lý luận*, Số 12, tr. 47-62.
7. Phạm Bảo Dương (2012), “Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về phát triển các hợp tác xã kiểu mới trong nông nghiệp”, *Tap chí Nghiên cứu Kinh tế*, Số 415, tr. 38-46.
8. Greenwood, R. (2007), “Organization theory”, in: *The Black Well Encyclopedia of Sociology*, Blackwell Publishing Ltd.
9. Houtart, F., and Lemercinier, G., (2001), *Xã hội học về một xã ở Việt Nam: Tham gia xã hội, các mô hình văn hóa, gia đình, tôn giáo ở xã Hải Vân*. Nxb. Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Kerkvliet, B. J.T. (2000), “Quan hệ làng xóm - nhà nước ở Việt Nam: tác động của đời sống chính trị thường ngày đối với quá trình xóa bỏ tập thể hóa theo mô hình cũ”, trong: *Một số vấn đề về nông nghiệp, nông dân, nông thôn ở các nước và Việt Nam*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
11. Lê Văn Gia Nhỏ, Nguyễn Văn An, và Nguyễn Tấn Khuyên (2012), “Thực trạng và giải pháp khuyến khích liên kết trong sản xuất, chế biến, và tiêu thụ cá tra, tôm sú ở đồng bằng sông Cửu Long”, *Tap chí Nông nghiệp và Phát triển nông thôn*, Số 22, tr. 63-69.
12. Liên minh hợp tác xã Thành phố Hà Nội (2019), *Báo cáo kết quả công tác hỗ trợ xúc tiến thương mại cho các hợp tác xã năm 2019*.
13. Oxfam (2015), *Hợp tác, liên kết nông dân trong sản xuất nông nghiệp theo tiếp cận thúc đẩy quyền, tiếng nói, lựa chọn của người nông dân: Hiện trạng và khuyến nghị chính sách*, Nxb. Hồng Đức. Hà Nội.
14. Nguyễn Tùng Phong, Trần Chí Trung và Đinh Vũ Thùy (2015), “Xây dựng tổ chức quản lý hệ thống thủy lợi nội đồng hiệu quả, bền vững phục vụ xây dựng nông thôn mới”, *Tap chí Khoa học và Công nghệ thủy lợi*, Số 30, tr. 1-9.
15. Nguyễn Thị Minh Phương (2018), “Một hiện thực kiến tạo hợp tác xã kiểu mới ở một xã nông thôn đồng bằng Bắc Bộ”, *Tap chí Khoa học xã hội Thành phố Hồ Chí Minh*, Số 8, tr. 33-52.
16. Bùi Văn Trinh và Nguyễn Hữu Tâm (2010), “Nhu cầu hợp tác của nông hộ trong sản xuất nông nghiệp ở huyện Châu Thành, tỉnh Hậu Giang”, *Tap chí Khoa học trường đại học Cần Thơ*, Số 15b, tr. 254-263.
17. Võ Thị Kim Sa (2012), “Vai trò kép của hợp tác xã và vị trí của nó trong không gian xã hội”, *Tap chí Xã hội học*, Số 3, tr. 69-82.
18. Scott, J. (Chủ biên) and Marshall, G. (2009), *A dictionary of Sociology* (Third edition revised), Oxford University Press Inc, New York.