

NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU THỦY SẢN VIỆT NAM

ThS. TRẦN THẾ HOÀNG*

TN là một trong những quốc gia có tiềm năng lớn về xuất khẩu thủy sản. Năm 2009, ngành thủy sản đã xuất khẩu 1,216 nghìn tấn, đạt kim ngạch 4,25 tỷ USD (chỉ đứng sau dầu thô). Trong những năm qua, doanh nghiệp thủy sản VN không ngừng lớn mạnh cả về số lượng, quy mô và năng lực. Tuy nhiên, về năng lực cạnh tranh thì vẫn đang tồn tại nhiều vấn đề lớn. Việc nghiên cứu năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thủy sản đã và đang được nhiều cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức quan tâm. Trong thời gian qua, đã có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề này ở các cấp độ khác nhau, nhưng có rất ít nghiên cứu cụ thể cho các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN. Do đó, bài báo này tập trung vào 2 vấn đề: (1) nhận diện các yếu tố cạnh tranh và (2) gợi ý về chính sách nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thủy sản VN.

Có nhiều cơ sở lý thuyết được vận dụng để nghiên cứu năng lực cạnh tranh, mà một trong số đó là phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh. Phương pháp này rất hữu ích (vì nó trực tiếp so sánh một doanh nghiệp với các đối thủ) nhưng sẽ bế tắc nếu có quá nhiều đối thủ và việc thu thập thông tin về đối thủ không thể thực hiện. Để giải quyết khó khăn này, phương pháp của Thompson-Strickland (còn được gọi là phương pháp ma trận cạnh tranh) được xem là thích hợp hơn. Để xây dựng ma trận cạnh tranh, Thompson-Strickland [1] đề nghị các bước như sau:

Bước 1: Xây dựng danh mục các yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (thường từ 10 đến 20 yếu tố). Có 13 nhân tố được Thompson-Strickland đặc biệt coi trọng là: năng lực nghiên cứu, năng lực phát triển quan hệ, năng lực tổ chức sản xuất, năng lực tổ chức xuất khẩu, năng lực thanh toán quốc tế, năng lực xử lý tranh

chấp thương mại, công nghệ, nguồn nhân lực, văn hoá doanh nghiệp, khả năng thích ứng, tài chính, thương hiệu, năng lực cạnh tranh về giá.

Bước 2: Xác định tầm quan trọng của các yếu tố đối với một ngành bằng cách phân loại từ 0 (không quan trọng) đến 1 (quan trọng nhất). Cho điểm năng lực từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện, phản ánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bước 3: Tính điểm cho từng yếu tố bằng cách nhân mức độ quan trọng của yếu tố đó với điểm số phân loại tương ứng. Trên cơ sở đó, tính tổng điểm (T) của toàn bộ các yếu tố năng lực cạnh tranh. Nếu $T > 2,5$ thì doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh tuyệt đối trên mức trung bình. Ngược lại, nếu $T < 2,5^*$ thì năng lực cạnh tranh tuyệt đối của doanh nghiệp thấp hơn mức trung bình. Trong trường hợp cho điểm khảo sát từ 1 đến 5 thì điều kiện (*) tương đương ($T < 3,125$).

Do không thể thu thập đầy đủ thông tin về các đối thủ của doanh nghiệp thủy sản VN, chúng tôi đã vận dụng phương pháp Thompson-Strickland.

Đối tượng khảo sát là các doanh nhân kinh doanh xuất khẩu thủy sản, các nhà kinh tế, các nhà quản lý xuất khẩu thủy sản. Các đối tượng khảo sát được liên hệ bằng điện thoại trước. Những người có thể thì chúng tôi gặp trực tiếp trao đổi. Những người ở xa, chúng tôi trao đổi mục đích của mình thông qua điện thoại, có giải thích những vấn đề đối tượng chưa rõ. Bảng câu hỏi được gửi sau đó theo đường bưu điện.

Sau khi thu thập ý kiến trên 300 chuyên gia [2], ma trận năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thủy sản được nhận diện như sau:

Theo chuẩn năng lực cạnh tranh trung bình là 3,125, kết quả khảo sát thu được $T = 2,751 < 3,125$ cho ta kết luận: Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN còn yếu.

NGHIÊN CỨU & TRAO ĐỔI

Bảng 1. Ma trận năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN

	Nhân tố năng lực cạnh tranh	Trọng số	Phân loại	Điểm nhân tố
1	Năng lực tranh chấp thương mại	0,084	2,34	0,19656
2	Năng lực phát triển quan hệ kinh doanh	0,078	2,56	0,19968
3	Sức mạnh nguồn nhân lực	0,081	2,71	0,21951
4	Năng lực nghiên cứu	0,088	2,90	0,25520
5	Năng lực quản trị	0,087	2,99	0,26013
6	Năng lực cạnh tranh về giá	0,086	3,04	0,26144
7	Năng lực tài chính	0,107	2,82	0,30174
8	Năng lực sản xuất	0,117	2,84	0,33228
9	Năng lực marketing	0,130	2,70	0,35100
10	Năng lực cạnh tranh thương hiệu	0,142	2,63	0,37346
	Tổng	1,000		2,75100

Vấn đề là vai trò của các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh chung như thế nào? Kết quả khảo sát cho một bảng xếp hạng các nhân tố theo sức mạnh cạnh tranh từ cao đến thấp như sau:

1. Năng lực cạnh tranh về giá
2. Năng lực quản trị
3. Năng lực nghiên cứu
4. Năng lực sản xuất
5. Năng lực tài chính
6. Sức mạnh nguồn nhân lực
7. Năng lực marketing
8. Năng lực cạnh tranh thương hiệu
9. Năng lực phát triển quan hệ kinh doanh
10. Năng lực tranh chấp thương mại

Dưới đây là kết quả đánh giá cụ thể của các chuyên gia mà chúng tôi đã tham khảo về các yếu tố năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thủy sản VN:

1. Năng lực cạnh tranh về giá

Khảo sát chuyên gia về xuất khẩu thủy sản cho thấy, giá là nhân tố có sức cạnh tranh lớn nhất của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN (điểm bình quân là 3,045 theo thang điểm 5). Tuy nhiên, xét theo chuẩn trung bình (3,125/5 điểm) thì năng lực cạnh tranh về giá vẫn còn thấp. Trong các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh về giá, khả năng hạ giá thành là một yếu tố nổi trội. Doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN có nguồn nguyên

liệu đầu vào giá thấp do điều kiện nuôi trồng và đánh bắt của VN thuận lợi. Khu vực nông nghiệp của VN có sức thâm thấu cao (sức chịu đựng chi phí cao, giá bán thấp). Chính vì lý do đó, nhiều doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản đang theo đuổi chiến lược giá thấp để thâm nhập thị trường thế giới (chiến lược này đã thành công ở thị trường Mỹ, EU). Tuy nhiên, so với Trung Quốc, việc cạnh tranh về giá của VN còn nhiều khó khăn. Theo số liệu thống kê của Cục Nghề cá Mỹ (NMFS - 2009), 22% thủy sản nhập khẩu của nước này năm 2008 là từ Trung Quốc [3]. Thị trường Mỹ chọn thủy sản của Trung Quốc chủ yếu bởi giá thấp. Hạn chế của doanh nghiệp VN trong việc tăng sức cạnh tranh về giá là do khả năng nghiên cứu chưa cao dẫn đến việc chậm đổi mới công nghệ và không thể phản ứng nhanh với diễn biến giá thế giới.

2. Năng lực quản trị

Theo kết quả khảo sát, năng lực quản trị của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN tương đối khá (điểm bình quân là 2,99 theo thang điểm 5 bậc). Các yếu tố được đánh giá cao nhất là năng lực của nhà lãnh đạo, chiến lược kinh doanh, bố trí nhân lực hợp lý. Trong những năm gần đây, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã tham gia các khóa học ngắn hạn (CEO, CFO, CMO...) các chương trình đào tạo đại học, MBA. Nhờ vậy, năng lực lãnh đạo của đội ngũ cán bộ chủ chốt doanh nghiệp đã được cải thiện rõ nét trong khoảng 5 năm trở lại đây. Bên cạnh đó, việc tiếp

cận công nghệ thông tin và các công cụ hoạch định hiện đại đã nâng tầm năng lực hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, năng lực quản trị của các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản hiện nay là còn yếu về khả năng phân bổ nguồn lực và khả năng ra quyết định. Biểu hiện của phân bổ nguồn lực bất cập là nhiều doanh nghiệp còn đầu tư dàn trải, mất cân đối, thiếu hiệu quả. Doanh nghiệp ra quyết định chưa kịp thời trước các biến động của thị trường, biểu hiện rõ qua sự lúng túng của doanh nghiệp trong vụ kiện bán phá giá cá basa và tôm. Doanh nghiệp cũng chưa đảm bảo ổn định nguồn cung ứng đầu vào, nhiều khi phải cắt giảm quy mô vì thiếu nguyên liệu... Khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm của nhiều doanh nghiệp còn bất cập, nên hàng hoá thường bị trả về vì không đảm bảo các tiêu chuẩn vệ sinh thực phẩm (trong số đó có cả những doanh nghiệp đã được công nhận đạt chuẩn ISO).

3. Năng lực nghiên cứu

Điểm số bình quân năng lực nghiên cứu của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN được các chuyên gia đánh giá là 2,9/5 điểm tối đa. So với chuẩn trung bình (3,125) thì năng lực này là yếu. Có 3 yếu tố đáng bàn trong năng lực nghiên cứu là sự coi trọng hoạt động nghiên cứu, việc dành kinh phí thoả đáng cho nghiên cứu, và có khả năng nghiên cứu độc lập. Trong khoảng 20 năm trở lại đây, tuy còn khó khăn, nhiều doanh nghiệp đã đầu tư các thiết bị hiện đại cho việc nghiên cứu, áp dụng công nghệ chế biến hiện đại. Tuy nhiên, còn nhiều yếu điểm như sự hiểu biết về tác quyền và sở hữu trí tuệ, năng lực đội ngũ nghiên cứu chưa đáp ứng yêu cầu, khả năng sáng tạo chưa cao.

4. Năng lực sản xuất

Năng lực sản xuất của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN được các chuyên gia đánh giá là yếu tố đứng thứ tư (điểm số bình quân 2,84 theo thang điểm 5). Những năm 90, các doanh nghiệp thi nhau nâng cấp và đổi mới công nghệ chế biến thủy sản theo hướng công suất lớn hơn, hiện đại hơn. Nhiều doanh nghiệp đã quan tâm đầu tư cho các thiết bị đông lạnh, hầm lạnh, kho lạnh, dây chuyền cấp đông, máy làm đá, máy hút chân không, máy đóng gói, xe tải lạnh. Nhờ vậy, đến nay nhiều doanh nghiệp đã có công nghệ ngang trình độ công nghệ của các nước trong khu vực và

tiệm cận trình độ công nghệ của thế giới. Công nghệ chế biến thủy sản đã góp phần làm ra các loại sản phẩm giá trị gia tăng cao như: tôm IQF, mực surimi, sashimi, sushi, các thực phẩm phối chế. Đến hết năm 2009, cả nước có trên 700 cơ sở chế biến thủy sản xuất khẩu [4]. Nhiều cơ sở đã đảm bảo điều kiện an toàn vệ sinh thực phẩm đủ điều kiện để xuất khẩu vào các thị trường khó tính như Mỹ, Tây Âu, Nhật. Nhờ vậy, năng lực sản xuất của nhiều doanh nghiệp đã đáp ứng nhu cầu của thị trường thế giới ngày càng được cải thiện, làm tăng sức cạnh tranh trên thị trường.

Tuy nhiên, năng lực sản xuất của các doanh nghiệp thủy sản vẫn còn những hạn chế. Sản phẩm chủ yếu vẫn là hàng thô, sơ chế, những mặt hàng chế biến sâu còn ít, cho nên chưa khai thác tốt cơ hội thị trường. Cơ cấu mặt hàng xuất khẩu chưa đa dạng, chủ yếu tập trung ở một số mặt hàng tôm, cá tra, cá ba sa, mực, cá ngừ. Mẫu mã kiểu dáng còn đơn điệu chưa hấp dẫn khách hàng. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp chưa làm chủ được khâu nguyên liệu. Theo VASEP (Hiệp hội chế biến và xuất khẩu thủy sản VN), 7 tháng đầu năm 2010, do thiếu nguyên liệu nhiều doanh nghiệp chỉ hoạt động từ 30% – 40% công suất [5]. Để có nguyên liệu cho chế biến, năm 2010, dự kiến các doanh nghiệp VN phải nhập khoảng 200 triệu USD nguyên liệu thủy sản với giá cao. Bên cạnh đó, một số doanh nghiệp đã không thể kiểm soát được chất lượng nguyên liệu (nguyên liệu bị bơm chích tạp chất, dư lượng kháng sinh cao). Việc áp dụng tiêu chuẩn HACCP trong nhiều doanh nghiệp còn mang tính đối phó với cơ quan chức năng.

5. Năng lực tài chính

Theo kết quả khảo sát, năng lực tài chính của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN rất thấp so với điểm số năng lực trung bình (2,82 so với điểm trung bình là 3,125). Theo nhận định của các chuyên gia, sự yếu kém của năng lực tài chính của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản thể hiện ở 5 chỉ số cơ bản: khả năng thanh toán, vòng quay vốn, hoạt động tài chính lành mạnh, mức tăng lợi nhuận và khả năng huy động vốn. Trong thời gian qua, các doanh nghiệp được Nhà nước hỗ trợ về tài chính thông qua các chương trình tín dụng và các nguồn vốn đầu tư phát triển (chương trình nuôi trồng thủy sản, chương trình đổi mới công nghệ chế biến ...). Tuy nhiên, nguồn vốn đầu tư từ ngân sách chỉ chiếm khoảng 20%. Để đáp ứng nhu

cầu vốn, các doanh nghiệp phải vay ngân hàng, nhưng điều kiện hết sức khắt khe. Mới chỉ có một số doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản huy động được vốn trên thị trường chứng khoán, tiêu biểu là: Công ty cổ phần xuất nhập khẩu thủy sản An Giang (AGF), Công ty cổ phần thủy sản Nam Việt (ANV), Công ty cổ phần Âu Lạc (ALC), Thủy sản Minh Phú (MPC), Công ty cổ phần chế biến thủy sản xuất khẩu Ngô Quyền (NGC). Tuy nhiên, mức huy động vốn cũng rất bấp bênh do thị trường chứng khoán 3 năm qua rất ảm đạm. Với những lý do đó, có thể nói khả năng huy động vốn của doanh nghiệp là không tốt. Lợi nhuận của doanh nghiệp những năm gần đây cũng bấp bênh, nhất là sau 2 vụ kiện bán phá giá. Khả năng thanh toán chưa tốt và vòng quay vốn chậm là những hạn chế khác.

6. Sức mạnh nguồn nhân lực

Kết quả khảo sát cho thấy nguồn nhân lực của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN có sức cạnh tranh rất kém (điểm bình quân các chuyên gia đánh giá là 2,71 so với điểm trung bình là 3,125 trên 5 điểm tối đa). Điểm yếu về nhân lực của doanh nghiệp do quy trình tuyển dụng chưa hợp lý, hiện tượng gửi gắm, cục bộ, địa phương còn khá phổ biến. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa có kế hoạch thường xuyên và lâu dài nên nguy cơ thiếu hụt cán bộ rất cao, nhất là các vị trí lãnh đạo chủ chốt. Trình độ nhân viên thua kém xa các đối thủ. Tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo chuyên môn cao (khoảng 70%), lao động có trình độ đại học khoảng 10%, cao đẳng và trung cấp khoảng 20%. Đáng quan ngại nhất là năng suất lao động và khả năng sáng tạo của lao động rất thấp so với trình độ của thế giới.

7. Năng lực marketing

Theo kết quả khảo sát, điểm số bình quân năng lực marketing của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN do chuyên gia đánh giá là 2,7. Điểm số này phản ánh năng lực cạnh tranh marketing rất thấp.

Từ đầu những năm 1990, các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản của VN đã bắt đầu chú trọng nghiên cứu thị trường và triển khai các hoạt động marketing. Được sự hỗ trợ của Bộ Thủy sản và VASEP, các doanh nghiệp đã quảng bá hình ảnh thông qua việc tham gia các hội chợ, triển lãm quốc tế như Hội chợ Vietfish (VASEP hoặc Vinafish). Quảng cáo trên các tạp chí chuyên

ngành như Seafood Business (Mỹ), Seafood International (EU), The Suisan Time (Nhật Bản), Product de la Mer (Pháp), Infofish (châu Á)... cũng được đẩy mạnh, qua đó thủy sản VN được biết đến rộng rãi hơn. Theo thống kê của VASEP [5], 75% doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản tham gia triển lãm, hội chợ quốc tế; 52% doanh nghiệp tham gia các hoạt động xúc tiến xuất khẩu do Cục Xúc tiến thương mại hoặc các Trung tâm xúc tiến xuất khẩu của các tỉnh, thành tổ chức; 30% doanh nghiệp mở văn phòng đại diện tại các thị trường xuất khẩu.

Tuy nhiên, nhìn chung các doanh nghiệp VN chưa đầu tư đúng mức cho hoạt động quảng bá, xúc tiến xuất khẩu. Các trang mạng của VASEP, của Bộ Thủy sản và Bộ Thương mại chưa được khai thác hiệu quả, chủ yếu mới được sử dụng đưa những thông tin chung; còn ở các doanh nghiệp cũng chỉ mới được sử dụng để giới thiệu về chủng loại sản phẩm, các hình thức marketing chưa phong phú. Hoạt động marketing xuất khẩu yếu còn do đội ngũ không đáp ứng nhu cầu và thiếu kinh phí. Hệ thống thông tin marketing yếu. Việc thu thập thông tin thị trường chưa tốt. Nhiều doanh nghiệp chưa hình thành bộ phận thu thập thu thông tin phản hồi của khách hàng, hoặc nếu có thì năng lực cũng chưa đáp ứng yêu cầu.

8. Năng lực cạnh tranh thương hiệu

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm số bình quân năng lực cạnh tranh về thương hiệu của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN là 2,63 - một điểm số rất thấp phản ánh sức cạnh tranh rất yếu.

Từ năm 1990, việc quảng bá thương hiệu bắt đầu được các doanh nghiệp lớn quan tâm, thông qua các chương trình quan hệ công chúng, tham gia hội chợ quốc tế. Đơn cử, tại Hội chợ ở Mexico năm 2010 có gần 300 công ty từ 21 quốc gia, VN cũng góp mặt 36 công ty. Sau khoảng 20 năm tích cực quảng bá và xúc tiến thị trường, thủy sản VN đã được biết đến ở những thị trường lớn như Mỹ, Mexico, EU, Nhật, Trung Quốc.

Tuy nhiên, thương hiệu thủy sản VN còn chưa tương xứng với vai trò của nó. Một trong những biểu hiện là hầu hết sản phẩm thủy sản VN hiện nay phải mang thương hiệu của các nhà nhập khẩu và các nhà phân phối để đến với người tiêu dùng trên thế giới, làm giảm giá trị xuất khẩu thủy sản VN. Một trong những nguyên nhân quan trọng là doanh nghiệp xuất khẩu chưa có giấy

chứng nhận Global GAP nên chưa làm khách hàng tin tưởng vào thương hiệu. Trong hội nghị về xuất khẩu thủy sản tại Cần Thơ, Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Cao Đức Phát đánh giá: “Hầu hết các doanh nghiệp tự xây dựng thị trường, thương hiệu riêng, mà chưa quan tâm thương hiệu chung của cá tra VN” [6].

9. Năng lực phát triển quan hệ kinh doanh

Kết quả khảo sát cho thấy năng lực phát triển quan hệ của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN bình quân đạt 2,56 điểm (trên thang điểm 5). Đây là điểm số phản ánh sức cạnh tranh kém. Các yếu tố có ảnh hưởng lớn là: quan hệ với nhà cung cấp, liên kết liên doanh và quan hệ với các nhà phân phối.

Trong những năm gần đây, việc phát triển quan hệ với nguồn nguyên liệu được nhiều doanh nghiệp thủy sản quan tâm, nhằm đáp ứng yêu cầu thủy sản sạch theo tiêu chuẩn Global GAP. Điển hình là Công ty Agrifish, Aflix và Nam Việt ở tỉnh An Giang. Tuy nhiên, tính liên kết trong chuỗi cung ứng thủy sản còn lỏng lẻo, làm cho doanh nghiệp không chủ động được nguồn nguyên liệu. Năm 1998, VASEP đã được thành lập, với mục đích phối hợp hành động vì lợi ích chung của các doanh nghiệp. Đến nay, VASEP thu hút khoảng 300 hội viên, cam kết giúp nhau nâng cao chất lượng và khả năng cạnh tranh, phát triển và ổn định nguồn nguyên liệu. VASEP tổ chức bảo vệ lợi ích chính đáng của các hội viên, thể hiện rõ nhất qua vụ kiện bán phá giá cá da trơn và vụ kiện tôm của Mỹ. Tuy nhiên, mặc dù có nhiều cố gắng nhưng VASEP vẫn chưa đáp ứng kỳ vọng do một số doanh nghiệp chưa nhận thức đúng về vai trò VASEP và chưa tuân thủ các thỏa thuận về một thị trường nguyên liệu thủy sản ổn định. Trong quan hệ quốc tế, điểm yếu của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN là chưa thể kết nối với chuỗi cung ứng thủy sản toàn cầu. Chưa có nhiều doanh nghiệp liên kết, liên doanh với các đối tác nước ngoài trong sản xuất chế biến.

10. Năng lực tranh chấp thương mại

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm đánh giá khả năng tranh chấp thương mại của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN là 2,34 (theo thang điểm 5). Năng lực này là yếu kém nhất trong 10 chỉ số năng lực cạnh tranh được khảo sát.

Mặt yếu nhất của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản là thiếu am hiểu luật pháp quốc tế, đặc biệt

là về: Luật chống bán phá giá của Mỹ và châu Âu, Luật chống độc quyền của Mỹ, Quy định ký quỹ của Mỹ đối với doanh nghiệp nhập khẩu tôm từ các nước bị áp đặt thuế chống bán phá giá, Tiêu chuẩn HACCP, Luật khủng bố sinh học (năm 2002) của Mỹ. Khả năng cập nhật các văn bản luật thương mại, công tác tư vấn luật còn kém. Doanh nghiệp VN thiếu kinh nghiệm đối phó với các vụ kiện. Ý thức tự vệ và phản kháng của doanh nghiệp còn thấp (nhiều doanh nghiệp sợ mất thời gian và tốn kém nên buông xuôi và chấp nhận thua cuộc). Hệ thống lưu trữ tài liệu, chứng từ của đa số doanh nghiệp VN còn chưa đạt chuẩn, do đó khi tranh tụng, hệ thống lưu trữ này thường bị đánh giá là không minh bạch và không được chấp thuận. Khả năng tài chính có hạn cũng ảnh hưởng đến năng lực kiện tụng của doanh nghiệp. Với thực trạng đó, không ngạc nhiên khi các chuyên gia đánh giá năng lực tranh chấp thương mại của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN là rất yếu.

Trong những năm tới, các doanh nghiệp thủy sản VN sẽ có nhiều cơ hội lớn để phát triển, đặc biệt là có thị trường thế giới rộng lớn và là lĩnh vực được Chính phủ đặc biệt quan tâm. Tuy nhiên, không ít thách thức đang đặt ra cho doanh nghiệp, nhất là các hàng rào phi quan thuế trên thế giới được dựng lên ngày càng nhiều, tiêu chuẩn an toàn thực phẩm của thị trường ngày càng khắt khe, tình hình cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt. Khủng hoảng kinh tế thế giới chưa có dấu hiệu sớm kết thúc, kéo theo nhu cầu nhập khẩu thủy sản suy giảm. Nguy cơ tiềm ẩn do tranh chấp ở Biển Đông sẽ cản trở khai thác thủy sản và vận chuyển hàng xuất khẩu. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện năng lực cạnh tranh của mình. Nâng cao năng lực cạnh tranh là quá trình phấn đấu lâu dài và liên tục, cần thực hiện đồng bộ nhiều khâu, cải thiện nhiều nhân tố. Trong quá trình này, giải pháp đối với từng doanh nghiệp không thể giống nhau.

Qua kết quả khảo sát thực tế đã trình bày trên, có một số kiến nghị như sau:

Thứ nhất, cần đặc biệt coi trọng nhất việc nâng cao năng lực marketing của doanh nghiệp vì yếu tố này ảnh hưởng lớn nhất đến năng lực cạnh tranh. Xây dựng hệ thống marketing xứng tầm, xác định đúng thị trường mục tiêu, nâng cao năng lực chiêu thị, cải thiện năng lực hoạch định marketing mix. Về chiến lược thâm nhập thị trường,

tiếp tục sử dụng chiến lược giá thấp để thâm nhập nhanh một số thị trường, thực hiện chiến lược hớt vág nhanh ở một số thị trường cao cấp. Doanh nghiệp phải tìm hiểu kỹ về thị trường, về hệ thống bán lẻ để lựa chọn đối tác thích hợp, tạo ra sự kết nối và khả năng thâm nhập thị trường. Các bước đi thích hợp để triển khai là lập văn phòng đại diện, kết nối với các nhà hàng, siêu thị.

Thứ hai, tăng cường sức cạnh tranh thương hiệu trên cơ sở hiểu rõ ưu thế của mình và nắm chắc nhu cầu thị trường. Xây dựng thương hiệu theo quy trình bài bản, từ xác định tầm nhìn và sứ mệnh, đến định vị thương hiệu, xác định cấu trúc thương hiệu, thiết lập các nhân tố nhận dạng và quảng bá thương hiệu. Bằng các hoạt động truyền thông tích hợp để quảng bá hình ảnh thương hiệu thủy sản Việt, trong đó PR là một công cụ quan trọng nhất. Các chương trình này thống nhất quảng bá một thông điệp dễ cảm nhận và ấn tượng cho thương hiệu.

Thứ ba, gia tăng năng lực sản xuất của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN dựa trên việc đảm bảo nguồn nguyên liệu ổn định. Phát triển các liên kết dọc và ngang trong chuỗi cung ứng thủy sản. Với lợi ích lâu dài doanh nghiệp phải dẹp bỏ những tính toán lợi ích nhất thời, lấy chữ tín để làm thay đổi thái độ của nông dân và coi trọng lợi ích của người cung cấp nguyên liệu. Hiện đại hoá công nghệ, đổi mới công nghệ thông qua liên doanh với các đối tác có công nghệ tiên tiến. Áp dụng quy trình ISO và thực hiện các tiêu chuẩn ATTP theo các quy định quốc tế, đặc biệt là tiêu chuẩn HACCP.

Thứ tư, gia tăng năng lực cạnh tranh về giá. Với một số thị trường tiềm năng lớn, yêu cầu chất lượng không cao (như Nam Mỹ, Trung Quốc), có thể tiếp tục chiến lược giá thấp, chất lượng vừa phải. Với những thị trường cao cấp như Nhật, EU, Bắc Mỹ, chuyển dần từ chiến lược giá thấp, chất lượng trung bình sang chiến lược siêu phẩm (chất lượng cao - giá cao). Các doanh nghiệp nên tăng cường tham khảo lẫn nhau về chương trình định giá, tránh tình trạng “huynh đệ tương tàn”, trong đó vai trò của VASEP phải được phát huy tối đa.

Thứ năm, một số kiến nghị khác là gia tăng năng lực quản trị thông qua việc cải thiện năng lực của nhà lãnh đạo, thuê các nhà quản trị chuyên nghiệp có đẳng cấp điều hành doanh nghiệp. Gia tăng năng lực tài chính thông qua việc hình thành quỹ xuất nhập khẩu để tương trợ

lẫn nhau. Những doanh nghiệp có thực lực, cần nhanh chóng tham gia thị trường chứng khoán huy động vốn từ công chúng. Phát triển nguồn nhân lực thông qua việc nâng cao hiệu quả tuyển dụng, triển khai các chương trình đào tạo nội bộ. Cải thiện khả năng tranh chấp thương mại thông qua nghiên cứu luật quốc tế, nghiên cứu kinh nghiệm đối phó tranh chấp của các nước, tổ chức hệ thống lưu trữ chứng từ đầy đủ và khoa học, nâng tầm đội ngũ kinh doanh xuất nhập khẩu về nghiệp vụ ngoại thương và kiến thức luật pháp. Dành kinh phí thoả đáng và đầu tư các thiết bị hiện đại cho nghiên cứu. Tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nghiên cứu tương xứng nhiệm vụ, trước hết là nghiên cứu cải tiến sản phẩm, nghiên cứu thị trường. Đẩy mạnh liên kết, liên doanh sản xuất chế biến với các đối tác nước ngoài để tranh thủ vốn, công nghệ và quan hệ với các thị trường lớn■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phan Minh Hoạt (2007), *Phương pháp Thompson - Strickland đánh giá so sánh tổng thể năng lực tranh của doanh nghiệp*.
2. Kết quả khảo sát năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thủy sản VN, tháng 8/2010.
3. Trang thông tin điện tử của VASEP (2010), *Trung Quốc đẩy mạnh xuất khẩu thủy sản sang Mỹ*, www.vasep.com.vn.
4. VASEP (2009), *Báo cáo xuất khẩu thủy sản VN năm 2009*.
5. VASEP (2010), *Báo cáo tại hội nghị lần thứ XV, BCH Khoa III*, tháng 2/2010.
6. Cao Đức Phát (2010), *Sơ kết 6 tháng đầu năm 2010 của Ban Chỉ đạo sản xuất và tiêu thụ cá tra vùng Đồng bằng sông Cửu Long*, www.vietfish.com.vn.