

Xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp thấy rõ mục tiêu, hướng đi của mình đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thủy sản miền Trung - những doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh mà trong đó cơ hội và nguy cơ luôn đan xen với nhau, thì việc xây dựng và thực hiện chiến lược càng trở nên cần thiết.

Khu vực miền Trung hiện có khoảng 40 doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu thủy sản với mặt hàng xuất khẩu rất đa dạng theo 2 nhóm mặt hàng chính: các sản phẩm sơ chế (chiếm gần 80% kim ngạch xuất khẩu - năm 1998), các sản phẩm có giá trị gia tăng (chiếm gần 20%). Về thị trường, các doanh nghiệp miền Trung đã có quan hệ với hầu hết các thị trường trong khu vực châu Á và đang mở rộng quan hệ với 2 thị trường lớn là Mỹ và EU (năm 1998, 2 thị trường này chiếm trên 40% tổng kim ngạch thủy sản xuất khẩu). Hiện nay, các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản thuộc khu vực miền Trung đang phấn đấu để áp dụng tiêu chuẩn chất lượng HACCP và GMP trong quá trình chế biến và đang triển khai ứng dụng các loại thùng băng chất dẻo để bảo quản và vận chuyển sản phẩm.

Trong thời gian qua mặc dù các doanh nghiệp thủy sản miền Trung đã có một số thành công nhất định trong hoạt động kinh doanh xuất khẩu nhưng hầu hết các doanh nghiệp này đều chưa có một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh mà chỉ mới hình thành những tư tưởng và định hướng mang tính chiến lược hoặc là đưa ra những giải pháp tình thế trong hoạt động quản lý kinh doanh của mình. Những hạn chế này xuất phát từ các nguyên nhân chủ yếu sau đây:

Nguyên nhân khách quan:

Thứ nhất; kiến thức về kinh tế thị trường và lý thuyết về chiến lược kinh doanh mới du nhập vào nước ta trong một thời gian ngắn đã ảnh hưởng đến việc nghiên cứu và vận dụng chúng vào thực tiễn kinh doanh của các doanh nghiệp VN.

Thứ hai; việc nghiên cứu, hướng dẫn xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch chiến lược trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp chưa có được sự hỗ trợ tích cực từ phía nhà nước và các cơ quan nghiên cứu.

Thứ ba; nền kinh tế VN chưa hội đủ các yếu tố, các điều kiện cần thiết để các doanh nghiệp có thể xây dựng và thực hiện quản lý theo chiến lược.

Việc ban hành các chính sách quản lý vĩ mô chưa ổn định và chưa đáp ứng kịp thời sự chuyển biến của nền kinh tế - xã hội mà nhất là trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu.

Nguyên nhân chủ quan:

Thứ nhất; do nhận thức lý luận và thực tiễn về vai trò của công tác kế hoạch hóa và quản lý chiến lược trong cơ chế thị trường của các doanh nghiệp chưa được nhất quán. Hơn nữa việc xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh còn đang là một công việc khá mới mẻ đối với các doanh nghiệp. Điều này làm hạn chế việc sử dụng những phương pháp, công cụ xây dựng chiến lược kinh doanh mang tính khoa học, và làm cho quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp chưa tuân theo một quy trình hợp lý, khoa học.

vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường trong tư duy và phong cách làm việc làm hạn chế đến công tác quản lý chiến lược của doanh nghiệp.

Hiện nay, môi trường kinh doanh quốc tế liên tục thay đổi, để tạo ra lợi thế cạnh tranh và nâng cao vị trí kinh doanh trên thị trường xuất khẩu, theo chúng tôi các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản miền Trung cần phải tổ chức xây dựng và thực hiện chiến lược theo phương hướng sau:

1. Cần phải phân tích đầy đủ và đúng đắn môi trường kinh doanh để tạo lập căn cứ khoa học trong xây dựng chiến lược kinh doanh

Cần phân tích một cách toàn diện trên các mặt sau:

a. Phân tích một số yếu tố thuộc

MỘT VÀI SUY NGHĨ VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU THỦY SẢN MIỀN TRUNG

Thạc sĩ LÂM MINH CHÂU

Thứ hai; việc phân tích môi trường kinh doanh làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược là một công việc cần thiết, nó quyết định đến chất lượng xây dựng chiến lược của một doanh nghiệp, nhưng việc thu thập và tổ chức xử lý thông tin về môi trường kinh doanh chưa được thực hiện một cách thường xuyên, có hệ thống và nhanh nhạy làm cho việc đánh giá phân tích môi trường kinh doanh còn ở trạng thái tĩnh, tính dự báo thấp, kết quả phân tích không sát thực tế, không toàn diện dẫn đến căn cứ của kế hoạch thiếu tính khoa học và ảnh hưởng lớn đến quá trình xây dựng cũng như nội dung của chiến lược.

Thứ ba; căn cứ để xây dựng phương hướng mục tiêu của các doanh nghiệp chỉ dựa trên một số nhận định tổng quát về tình hình kinh tế thế giới và trong nước. Việc phân tích các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp và đánh giá những tác động của chúng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp chưa được chú trọng đúng mức.

Thứ tư; đội ngũ cán bộ nhân viên quản lý của các doanh nghiệp tuy có trình độ nghiệp vụ khá cao nhưng

môi trường vĩ mô nhằm chỉ ra những cơ hội và nguy cơ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; môi trường kinh tế, môi trường tự nhiên, môi trường kỹ thuật, môi trường chính trị pháp luật...

b. Phân tích và khai thác đầy đủ môi trường vĩ mô trong xây dựng chiến lược kinh doanh, muốn vậy cần đi vào phân tích tam giác chiến lược là khách hàng, các nhà cung cấp và các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Công việc này sẽ nhằm mục tiêu xác định các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp từ đó xây dựng những chính sách có tính chiến lược.

c. Phân tích để xác định và khai thác triệt để năng lực kinh doanh của doanh nghiệp trong xây dựng chiến lược kinh doanh.

Từ kết quả phân tích môi trường và tình hình hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, bằng phương pháp cho điểm, có thể tổng hợp những cơ hội, đe dọa của môi trường; điểm mạnh, điểm yếu của các doanh nghiệp như sau:

- Các cơ hội được xếp theo thứ tự ưu tiên là: thị trường tiêu thụ sản phẩm ngày càng mở rộng; xu hướng chuyển dịch vốn đầu tư và chuyển

giao công nghệ khai thác và chế biến thủy sản sang các nước đang phát triển; các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản có nhiều nguồn cung ứng để lựa chọn do sản phẩm không có tính độc đáo hay khác biệt hóa; nhà nước có những chính sách khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực đầu tư và xuất khẩu thủy sản...

- Các nguy cơ được phân loại theo thứ tự là: nguồn lợi hải sản có xu hướng thu hẹp; yêu cầu của khách hàng nước ngoài về số và chất lượng sản phẩm ngày càng cao; cạnh tranh trong thu mua nguyên liệu, chế biến và xuất khẩu thủy sản giữa các doanh nghiệp trong nước và trong khu vực ngày càng gay gắt...

- Những điểm mạnh được xếp theo thứ tự ưu tiên là: khả năng huy động tài chính của các doanh nghiệp khá mạnh; đội ngũ cán bộ quản lý của các doanh nghiệp có năng lực và nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu thủy sản; năng lực sản xuất của các doanh nghiệp khá lớn, đa dạng và có ưu thế trong sản xuất kinh doanh các sản phẩm thủy sản truyền thống; các doanh nghiệp có uy tín và mối quan hệ lâu dài với các nhà cung ứng trong khu vực...

- Những điểm yếu được sắp xếp theo mức độ tác động là: không có sự khác biệt nhiều về mặt sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh khác; tổ chức hoạt động marketing trong các doanh nghiệp chưa được coi trọng đúng mức; khả năng trong sản xuất, kinh doanh các sản phẩm mới cũng như trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu còn thấp...

2. Xác định đúng đặc điểm, yêu cầu và căn cứ cụ thể để xây dựng chiến lược kinh doanh của từng doanh nghiệp

Về đặc điểm kinh tế - kỹ thuật, ngành thủy sản có những đặc thù cần phải chú trọng việc xây dựng chiến lược kinh doanh như sau:

- Việc đảm bảo an toàn vệ sinh của sản phẩm thủy sản là yêu cầu cao nhất.

- Công nghệ của sản xuất thủy sản xuất khẩu có tính hệ thống cao.

- Nhiều quy trình công nghệ sinh học của ngành chịu sự chi phối khá lớn của các tác động tự nhiên, nhất là trong khâu khai thác và chế biến thủy sản.

- Nguyên liệu thủy sản là động vật tươi sống nên rất dễ bị hư hỏng, xuống cấp về chất lượng nên khâu nguyên liệu có vị trí quan trọng trong kinh doanh xuất khẩu thủy sản.

- Vốn đầu tư vào ngành thủy sản lớn, thời gian thu hồi vốn nhanh, tạo ra tỷ suất lợi nhuận khá cao so với nhiều ngành kinh tế khác.

- Các sản phẩm thủy sản xuất khẩu rất đa dạng và khác biệt nhau về nhiều mặt nhưng giai đoạn công nghệ chính của quá trình chế biến có những điểm chung rất cơ bản. Đặc điểm này tạo thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất.

Trên cơ sở kết hợp những vấn đề về lý luận và thực tiễn kinh doanh của các doanh nghiệp, quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh cần phải đảm bảo được những yêu cầu sau:

- Đạt được mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành được lợi thế cạnh tranh.

- Đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Tập trung các nguồn lực vào thực hiện các mục tiêu chủ yếu của các doanh nghiệp đồng thời tránh tình trạng không sử dụng hết nguồn lực.

- Cần xây dựng chiến lược dự phòng để ứng phó kịp thời những rủi ro trong môi trường kinh doanh.

Để đáp ứng những yêu cầu trên, việc xây dựng chiến lược kinh doanh cần dựa vào những căn cứ sau:

- Căn cứ vào khách hàng: cần phân tích và lựa chọn khách hàng của doanh nghiệp bằng phương pháp lập bảng ma trận lựa chọn khách hàng chiến lược. Có thể xác định được 2 nhóm khách hàng chính là nhóm khách hàng truyền thống và nhóm khách hàng tiềm năng. Nhóm thứ nhất gồm Nhật, ASEAN, Trung Quốc, Đài Loan và Hồng Kông. Nhóm thứ hai gồm Mỹ và EU.

- Căn cứ vào việc phân tích đối thủ cạnh tranh: việc so sánh khả năng của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh nhằm tìm ra lợi thế của doanh nghiệp so với các đối thủ, trên cơ sở này, việc xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ hướng vào việc tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ của mình trên những lĩnh vực then chốt nhất định.

- Căn cứ vào năng lực kinh doanh của từng doanh nghiệp: vận dụng căn cứ này vào hoạch định chiến lược kinh doanh, nhằm giúp doanh nghiệp khai thác triệt để các mặt mạnh, tận dụng cơ hội, khắc phục những hạn chế, đối phó với nguy cơ trên cơ sở phân bổ nguồn lực một cách có hiệu quả. Các hướng đi cụ thể là: mở rộng quy mô xuất khẩu thủy sản trên cơ sở giữ vững các thị trường hiện có (Nhật Bản, các nước châu Á), mở rộng thị trường mới (Bắc Mỹ và EU); tổ chức lại sản xuất chế biến thủy sản theo hướng khai thác tối đa năng lực thiết bị hiện có, chú trọng đầu tư vào công nghệ chế biến sản phẩm có giá trị gia tăng; khai thác thị trường trong nước theo hướng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người

tiêu dùng trong nước và đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu tại chỗ. Tăng cường hoạt động tạo nguồn hàng xuất khẩu theo hướng đẩy mạnh các dịch vụ phục vụ công tác nuôi trồng thủy sản trong và ngoài khu vực.

3. Một số kiến nghị về chính sách quản lý vĩ mô của nhà nước nhằm tạo những điều kiện cần thiết cho thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản

- Thực hiện chính sách bảo vệ và mở rộng nguồn nguyên liệu thủy sản: Nhà nước và Bộ thủy sản cần có các chính sách, giải pháp kịp thời, hiệu quả để phát triển nguồn lợi thủy sản. Trước hết phải xây dựng và ban hành luật bảo vệ nguồn lợi hải sản của VN, hỗ trợ vốn và kỹ thuật nuôi trồng thủy sản cho nhân dân. Ưu tiên việc đầu tư vốn để phát triển lực lượng khai thác thủy sản xa bờ. Tập trung vốn ngân sách và các khoản viện trợ ODA để nâng cấp hạ tầng cơ sở nghề cá đặc biệt ở những vùng cung cấp nguyên liệu trọng điểm. Ban hành chính sách khuyến khích nhập khẩu nguyên liệu theo hướng miễn thuế nhập khẩu nguyên liệu thủy sản, miễn giảm thuế xuất khẩu đối với hàng thủy sản chế biến bằng nguyên liệu của nước ngoài...

- Quy hoạch và quản lý thống nhất hệ thống công nghiệp chế biến thủy sản: giao việc cấp giấy phép đầu tư xây dựng mới và nâng cấp nhà máy chế biến thủy sản cho một đầu mối duy nhất là Bộ thủy sản, chuyển việc đầu tư theo lĩnh vực kỹ thuật là chính sang đầu tư theo bốn chương trình mục tiêu đã xây dựng trong chiến lược xuất khẩu thủy sản VN.

- Thực hiện chính sách ưu đãi để khuyến khích các doanh nghiệp kinh doanh thủy sản mở rộng sản xuất, mở rộng thị trường kinh doanh: thực hiện chế độ ưu đãi cho vay vốn hoặc cho giữ lại vốn khấu hao để các doanh nghiệp tái đầu tư, cho trích một phần thuế xuất khẩu để trợ giúp các doanh nghiệp đổi mới công nghệ sản xuất sản phẩm có giá trị gia tăng, thành lập cơ quan tiếp thị thủy sản, cho phép ngành thủy sản được trích lại 2 - 3% thuế xuất nhập khẩu để thành lập quỹ hỗ trợ xuất nhập khẩu thủy sản.

Xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh là công tác có ý nghĩa thiết thực đối với các doanh nghiệp hoạt động trong cơ chế thị trường. Đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu thủy sản một lĩnh vực có sự cạnh tranh gay gắt và quyết liệt. Với bài viết này, chúng tôi mong muốn được góp một vài ý kiến nhỏ vào quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản miền Trung ■