

PHÂN TÍCH HÀNH VI CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU CÁ TRA VIỆT NAM TRÊN THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

Nguyễn Thị Trâm Anh

Khoa Kinh tế - Trường Đại học Nha Trang

Email: anhttt@ntu.edu.vn

Huỳnh Thị Ngọc Diệp

Khoa Kinh tế - Trường Đại học Nha Trang

Email: diephtn@ntu.edu.vn

Trần Thùy Chi

Khoa Kinh tế - Trường Đại học Nha Trang

Email: chitt@ntu.edu.vn

Ngày nhận: 25/10/2016

Ngày nhận bản sửa: 15/11/2016

Ngày duyệt đăng: 25/11/2016

Tóm tắt:

Sự gia tăng các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đã ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược của các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu Việt Nam. Áp dụng mô hình chiến lược xuất khẩu của Henson & Jaffee (2006), tác giả đã khảo sát 41 doanh nghiệp xuất khẩu cá tra ở 3 tỉnh An Giang, Cần Thơ và Đồng Tháp. Nghiên cứu cho thấy phần lớn các doanh nghiệp sẵn sàng chiến lược thích ứng với các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm từ thị trường nhập khẩu. Tuy nhiên, thực hiện chiến lược có sự khác nhau: 81,6% doanh nghiệp thực hiện chiến lược phản ứng lại và tấn công hoặc phản ứng lại và phòng ngự, 18,4% thực hiện chiến lược chủ động và tấn công. Trên cơ sở đó, tác giả khuyến nghị hai định hướng chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cá tra Việt Nam: Một là, phân đoạn thị trường theo mức độ khắt khe của các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm. Hai là, hình thành lợi thế cạnh tranh bằng cách áp dụng các tiêu chuẩn hướng đến khác biệt hóa sản phẩm.

Từ khóa: cá tra, chiến lược xuất khẩu, tiêu chuẩn an toàn thực phẩm.

Analysing strategic behavior of Vietnamese pangasius exporting enterprises in the international market

Abstract:

The fact that the increase in food safety standards has affected Vietnamese exporting and processing enterprises' strategies. Applying the exporting strategy model by Henson & Jaffee (2006), the authors surveyed 41 exporting enterprises in three provinces including An Giang, Can Tho and Dong Thap. The study found out that the majority of the enterprises used the strategies complying with food safety standards required by importing markets. However, their approach were different: 81,6% the enterprises adopted the reactive-offensive or reactive-defensive, and 18,4% chose the proactive-offensive strategy. Based on the results, the author provided two suggestions in order to orient the enterprises' strategies and approaches: firstly, market segmentation should be based on market food safety standards, and secondly, establishment of competitive advantages should be implemented by applying the product differentiating standards.

Key words: Pangasius, exporting strategy, food safety standards.

1. Đặt vấn đề

Thách thức cạnh tranh quốc tế trong nông nghiệp và thực phẩm đã vượt lên khỏi những yếu tố giá cả và chất lượng cơ bản, ngày càng nhấn mạnh hơn về an toàn thực phẩm. Tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc xác định liệu các quốc gia đang phát triển có tiếp cận và duy trì được thị trường xuất khẩu hay không. Ảnh hưởng của tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đối với thị trường nông nghiệp đã nhận được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu và nhà làm chính sách theo 2 quan điểm. Quan điểm tiêu cực cho rằng tiêu chuẩn có thể làm xói mòn khả năng cạnh tranh của các nước đang phát triển (UNCTAD, 2007; 2008) và/hoặc loại trừ các nông hộ nhỏ từ chuỗi giá trị mà tạo ra những cơ hội tiềm năng đáng kể cho việc tăng cường sinh kế (Dolan & Humphrey, 2000; Graffham & cộng sự, 2007). Quan điểm tích cực nhận ra lợi thế cạnh tranh từ việc đáp ứng các tiêu chuẩn nghiêm ngặt do thỏa mãn sự mong đợi của người tiêu dùng (Jaffee & Henson, 2004a, 2004b, Henson, 2007).

Cá tra đang được nuôi và phát triển ở 10 tỉnh Đồng bằng sông Cửu Long: An Giang, Đồng Tháp, Cần Thơ, Tiền Giang, Bến Tre, Vĩnh Long, Hậu Giang, Sóc Trăng, Trà Vinh, Kiên Giang, và hai tỉnh khác Tây Ninh và Quảng Nam với tổng diện tích nuôi 5.623 ha năm 2015 và ước đạt 7.600 - 7.800 ha trong năm 2020. An Giang, Cần Thơ và Đồng Tháp là 3 tỉnh nuôi lớn nhất của Đồng bằng sông Cửu Long chiếm trên 75% tổng sản lượng cá tra cả nước. Tham gia vào thị trường quốc tế từ năm 2000, đến nay cá tra Việt Nam xuất khẩu đến 149 quốc gia và vùng lãnh thổ, trong đó 10 quốc gia nhập khẩu lớn nhất cá tra Việt Nam (chiếm 80% giá trị xuất khẩu): EU, Mỹ, ASEAN, Trung Quốc, Hồng Kông, Mexico, Arab Saudi, Úc, Colombia và Nga (VASEP, 2014).

An toàn thực phẩm và quản trị rủi ro sức khỏe trong nông nghiệp nên được xem là năng lực cốt lõi trong cạnh tranh của các nước đang phát triển, đặc biệt trong bối cảnh thương mại các sản phẩm thực phẩm có giá trị cao (World Bank, 2005). Tuy nhiên, hiện nay các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra Việt Nam đang gặp nhiều khó khăn, mà trên hết là làm thế nào để tuân thủ tuyệt đối tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế. Số liệu từ EURASFF cho thấy từ năm 2002 - 2015, có 203 trường hợp cá tra Việt Nam bị cảnh báo, trong đó 77 trường hợp bị từ chối bởi dư lượng thuốc diệt cỏ (*trifluralin*), kháng sinh (*nitrofurans*, *enrofloxacin*), nhiễm khuẩn (*E.Coli*,

Samonela, *Listeria monocytogenes*) và chất cấm (*Leucomalachite green*) (EU RASFF, 2015). Điều này ảnh hưởng đến sản phẩm cá tra Việt Nam như có thể bị thay thế bởi sản phẩm cá thịt trắng: cá tuyết, cá hồi, cá Minh Thái... và chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các quốc gia như Na Uy, Trung Quốc, Mỹ, Ấn Độ... (A.I.P.C.E-C.E.P, 2015). Nghiên cứu tập trung phân tích những nỗ lực của doanh nghiệp và phản ứng lựa chọn chiến lược xuất khẩu nhằm thích ứng với tiêu chuẩn an toàn thực phẩm quốc tế. Trên cơ sở đó, tác giả khuyến nghị hai định hướng chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cá tra Việt Nam: *Thứ nhất*, phân đoạn thị trường theo mức độ khắt khe của các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm; *Hai là*, hình thành lợi thế cạnh tranh bằng cách áp dụng các tiêu chuẩn hướng đến khác biệt hóa sản phẩm.

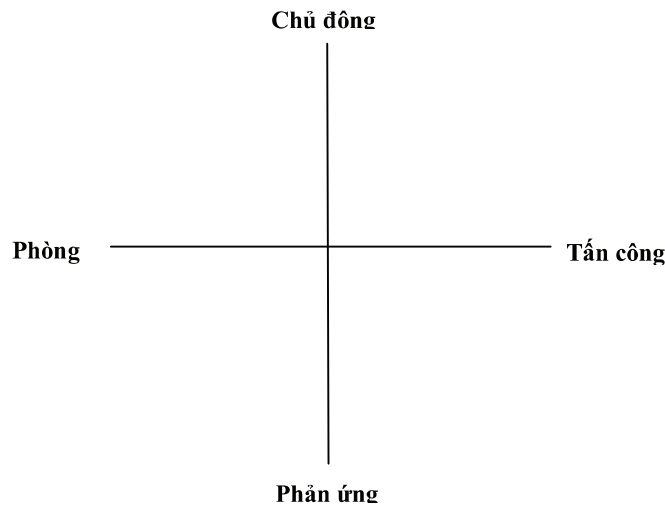
2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu sử dụng mô hình chiến lược xuất khẩu được xây dựng bởi Henson & Jaffee (2006) trên cơ sở khung nghiên cứu của Hirschman (1970). Mô hình này được xây dựng với mục đích phân tích phản ứng của các doanh nghiệp dưới ảnh hưởng của các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm tại các quốc gia đang phát triển, cũng như lựa chọn chiến lược của các nước đang phát triển nhằm thích ứng với sự nghiêm ngặt của các tiêu chuẩn này. Theo mô hình, doanh nghiệp có thể lựa chọn 3 phương án chiến lược. *Thứ nhất*, chiến lược thoát (*Exit*) có nghĩa doanh nghiệp từ bỏ thị trường hiện tại để tìm kiếm thị trường mới dễ tính hơn hoặc chuyển sang kinh doanh mặt hàng khác. *Thứ hai*, chiến lược thích ứng (*Compliance*) có nghĩa doanh nghiệp sẽ cố gắng thỏa mãn tiêu chuẩn bằng việc nâng cấp chuỗi cung ứng cũng như yêu cầu sự hỗ trợ của chính phủ về khung pháp lý và cơ sở hạ tầng. *Thứ ba*, chiến lược đối thoại (*Voice*) có nghĩa chính phủ và các doanh nghiệp xuất khẩu tại các quốc gia đang phát triển sẽ thông qua đàm phán chính thức để yêu cầu các quốc gia nhập khẩu điều chỉnh lại các quy định liên quan đến an toàn thực phẩm.

Để phân tích phản ứng của doanh nghiệp, Henson & Jaffee (2006) còn bổ sung cách tiếp cận dựa trên hệ thống 2 tiêu chí định vị gồm: thời điểm thực hiện biện pháp thích ứng và bản chất phản ứng. Ở khía cạnh thời gian, doanh nghiệp chọn chiến lược phản ứng lại (*reactive*) nếu doanh nghiệp có xu hướng chờ đến khi các quy định được thực thi, rồi mới tìm cách thích ứng hoặc chọn chiến lược chủ động (*proactive*)

Hình 1: Mô hình phản ứng chiến lược của Henson & Jaffee (2006)



Nguồn: Henson & Jaffee (2006)

dựa trên việc tiên liệu trước những quy định trong tương lai để thích ứng sớm nhất có thể. Ở khía cạnh bản chất phản ứng, doanh nghiệp chọn chiến lược phòng thủ (*defensive*) nếu doanh nghiệp xem xét các tiêu chuẩn như rào cản và tìm cách tránh hoặc tối thiểu hóa tác động của chúng bằng cách thay đổi thị trường xuất khẩu hoặc sản phẩm xuất khẩu, mà ở đó quy định ít khắt khe hơn. Trong khi đó, doanh nghiệp chọn chiến lược tấn công (*offensive*) nếu họ sử dụng các tiêu chuẩn để đạt lợi thế cạnh tranh. Dựa trên hai hệ trục tọa độ, sẽ có 4 nhóm chiến lược được sử dụng: phản ứng - phòng ngự; phản ứng - tấn công; chủ động - phòng ngự và chủ động - tấn công. Trong đó, chiến lược phản ứng - phòng ngự thể hiện doanh nghiệp bị động hoàn toàn trong việc thích ứng với tiêu chuẩn, và chủ động - tấn công thể hiện doanh nghiệp biến thách thức với các tiêu chuẩn mới thành cơ hội cạnh tranh. Các doanh nghiệp thực hiện chiến lược chủ động - tấn công sẽ trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thị trường.

Mô hình chiến lược xuất khẩu của Henson & Jaffee được áp dụng trong các nghiên cứu nhằm hỗ trợ các quốc gia đang phát triển tìm kiếm giải pháp để thích ứng với tiêu chuẩn an toàn thực phẩm từ các nước nhập khẩu. Điển hình là báo cáo của Ngân hàng Thế giới năm 2005 về chiến lược thích ứng của các quốc gia đang phát triển (Ấn Độ, Thái Lan, Sê-nê-gan, Ke-ni-a, Ni-ca-ra-qua) đối với vệ sinh trong các nhà máy chế biến thủy sản và kiểm soát thuốc kháng sinh trong nuôi trồng (Jaffee & cộng sự, 2005). Nghiên cứu chỉ ra rằng, hầu hết các quốc gia đang phát triển đều lựa chọn chiến lược thích

ứng theo hướng phản ứng lại và phòng ngự với tiêu chuẩn an toàn thực phẩm. Với chiến lược thích ứng theo hướng phản ứng lại đã đem lại những thay đổi lớn về sự phát triển của ngành như: thực hành nuôi trồng tốt, kiểm soát vệ sinh tốt hơn trong cơ sở chế biến, nâng cấp máy móc thiết bị, đầu tư phòng thí nghiệm... (Henson & cộng sự, 2005; Neeliah & cộng sự, 2013). Tuy nhiên, phản ứng của các quốc gia này còn chậm so với sự phát triển của các quy định, nên đã bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh. Ngoài ra, tất cả các quốc gia đều có những trường hợp các doanh nghiệp xuất khẩu lựa chọn chiến lược chủ động và tấn công, đó là những doanh nghiệp đã nhìn thấy toàn bộ định hướng liên quan đến tiêu chuẩn an toàn thực phẩm, và họ đã có những nỗ lực đáng kể để kiểm soát các tiêu chuẩn này trước đối thủ cạnh tranh, ta có thể gọi là doanh nghiệp dẫn đầu (Henson & Jaffee, 2006).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tiếp cận theo hướng khảo sát sử dụng bảng câu hỏi cấu trúc được thiết kế dựa trên phương pháp nghiên cứu của Henson & cộng sự (2002). Quy trình thiết kế bảng câu hỏi gồm hai bước: nghiên cứu sơ bộ thông qua phỏng vấn sâu giám đốc, trưởng phòng kinh doanh, nhân viên đảm bảo chất lượng của 3 doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cá tra để hiểu rõ hoạt động kinh doanh từ đầu vào - đầu ra. Sau đó, nghiên cứu chính thức được triển khai với bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên thông tin thu thập từ nghiên cứu sơ bộ. Nội dung bảng câu hỏi gồm 2 phần: *Thứ nhất*, đánh giá hiện trạng của các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cá tra ở các khía cạnh như

quy mô doanh nghiệp, kinh nghiệm xuất khẩu, cơ cấu sản phẩm (thô hay giá trị gia tăng), kênh phân phối (có tiếp cận trực tiếp thị trường xuất khẩu hay qua trung gian), nguồn nguyên liệu thu mua (mức độ tự đầu tư vùng nuôi riêng của doanh nghiệp) và khả năng đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế về an toàn thực phẩm. Mục tiêu của nội dung thứ nhất nhằm nhận dạng năng lực hiện tại của các doanh nghiệp thuận lợi hay khó khăn trong việc tuân thủ các tiêu chuẩn từ thị trường nhập khẩu. *Thứ hai*, đo lường phản ứng của doanh nghiệp để phân loại sự lựa chọn chiến lược thích ứng của doanh nghiệp trước tác động của các tiêu chuẩn. Căn cứ trên tần số lựa chọn của các doanh nghiệp liên quan đến các biện pháp thích ứng, nghiên cứu sẽ xác định xu hướng chung của các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra trong việc lựa chọn chiến lược thích ứng.

Do thiếu danh sách chọn mẫu cập nhật, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Phương pháp phi xác suất khá phù hợp trong các nghiên cứu dạng định tính với mục đích tìm hiểu sâu vì có thể chủ động lựa chọn các doanh nghiệp có đặc điểm phù hợp với mục đích nghiên cứu. Để đảm bảo tính đại diện của mẫu, nghiên cứu kiểm soát quy mô mẫu và chất lượng thông tin thu được từ mẫu. Về quy mô mẫu, số lượng mẫu thu thập cần lớn hơn giới hạn 30 theo đề xuất của Creswell (1998) đối với quy mô mẫu tối thiểu cho nghiên cứu định tính dưới dạng điều tra hiện trường. Để đảm bảo tính chính xác của thông tin hồi đáp, hầu hết các doanh nghiệp cá tra thuộc mẫu nghiên cứu đã thiết lập mối quan hệ trước đó. Dựa trên hai yếu tố này, số mẫu xác định gửi đi là 50 (trong tổng số 130 doanh nghiệp theo thống kê của Hiệp hội cá tra Việt Nam tính đến thời điểm 23 tháng 9 năm 2014). Số mẫu đạt chất lượng sử dụng cho phân tích là 41 mẫu. Các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra được điều tra tập trung ở địa bàn có thể mạnh trong nuôi trồng và chế biến xuất khẩu cá tra gồm An Giang, Cần Thơ và Đồng Tháp. Dữ liệu điều tra được thu thập trong thời gian từ tháng 10 năm 2015 đến tháng 3 năm 2016. Dữ liệu sau khi thu thập được mã hóa và phân tích bằng phần mềm SPSS 16.0. Ngoài ra, các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các bản tin chính thức của Hiệp hội chế biến thủy sản Việt Nam - VASEP và hệ thống cảnh báo nhanh đối với mặt hàng thực phẩm của EU - EURASFF.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Năng lực của các doanh nghiệp chế biến và

xuất khẩu cá tra Việt Nam

Hoạt động sản xuất và xuất khẩu cá tra Việt Nam tăng đáng kể trong 20 năm qua. Các sản phẩm cá tra Việt Nam được xuất khẩu vào 149 quốc gia và vùng lãnh thổ (VASEP, 2014). Trong đó, EU là thị trường nhập khẩu cá tra lớn nhất, và Việt Nam là nhà cung ứng cá thịt trắng lớn thứ 4 của EU sau Trung Quốc, Na Uy, Mỹ (A.I.P.C.E-C.E.P, 2015). Tuy nhiên, theo VASEP, tỷ trọng giá trị xuất khẩu cá tra Việt Nam vào EU có khuynh hướng giảm từ 35,85% (năm 2010) xuống 19,5% (năm 2014). Nguyên nhân là thị trường EU ngày càng tăng cường các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đối với sản phẩm thủy sản nhập khẩu. Những quy định này làm gia tăng chi phí và thắt chặt lợi nhuận biên của doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn chiến lược và cách thức thực hiện tùy thuộc vào năng lực của doanh nghiệp như quy mô, kinh nghiệm, thị phần, uy tín, quá trình nâng cấp, chuỗi cung ứng, chủng loại sản phẩm.

3.1.1. Quy mô và kinh nghiệm xuất khẩu

Quy mô của doanh nghiệp được đo lường dựa trên vốn và số lao động. Tuy nhiên, quy mô trong nghiên cứu này được xác định dựa trên số lao động vì hạn chế thông tin về vốn. Theo Nghị định số 56/2009/NĐ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp có trên 300 lao động được xem là có quy mô lớn, ngược lại là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Kết quả cho thấy 87,5% doanh nghiệp điều tra là có quy mô lớn.

Bên cạnh quy mô, kinh nghiệm hoạt động trong ngành và trong xuất khẩu là yếu tố không kém phần quan trọng để xác định chiến lược. Bởi vì, dựa trên kinh nghiệm, doanh nghiệp có thể hiểu rõ đặc điểm và dự báo khuynh hướng thị trường. Kết quả chỉ ra: các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra Việt Nam hoạt động trong ngành với thời gian trung bình là 11 năm. Doanh nghiệp hoạt động lâu nhất là 35 năm và mới nhất là 2 năm. Đối với kinh nghiệm xuất khẩu, 90% doanh nghiệp đã xuất khẩu vào EU trên 5 năm, và 10% doanh nghiệp còn lại là dưới 5 năm.

3.1.2. Quá trình nâng cấp đáp ứng yêu cầu của thị trường quốc tế

Yêu cầu của EU đối với sản phẩm thủy sản bao gồm: (1) bắt buộc; (2) yêu cầu chung và (3) yêu cầu của thị trường ngách (VASEP, 2015; CBI, 2014). Các quy định và tiêu chuẩn an toàn thực phẩm của EU được cho là nghiêm ngặt (Jaffee & Henson, 2004a). Vì vậy, để xuất khẩu cá tra vào thị trường này, các doanh nghiệp Việt Nam đã từng bước nâng cấp cơ sở vật chất và nhân lực.

Khảo sát cho thấy 100% doanh nghiệp chế biến cá tra Việt Nam đã áp dụng HACCP - yêu cầu bắt buộc đối với ngành thực phẩm toàn cầu. Dựa trên HACCP, hệ thống tiêu chuẩn quản trị rủi ro cho cả quy trình sản xuất đã được áp dụng với tỷ lệ các doanh nghiệp đang duy trì như sau: ISO 9001 là 53,7%, ISO 22000 là 37,5%, ISO 17025 là 12,2% và ISO 14000 là 7,5%.

Các yêu cầu chung chủ yếu liên quan đến chất lượng và an toàn thực phẩm. Các nhà bán lẻ ở Anh yêu cầu chứng nhận BRC, ở Đức và Pháp là IFS. Nghiên cứu cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp đạt BRC và IFS lần lượt là 75% và 62,5%. Một tiêu chuẩn quan trọng khác được áp dụng là GlobalGAP với mục tiêu thúc đẩy việc thực hành tốt trong nông nghiệp để kiểm soát toàn bộ quy trình từ trại nuôi đến bàn ăn. Tỷ lệ doanh nghiệp điều tra đạt chứng nhận GlobalGAP là 65%. Cuối cùng, các tiêu chuẩn bền vững (ASC) hoặc chứng nhận sản phẩm hữu cơ (*Naturland*) là yêu cầu của thị trường ngách. Số liệu các doanh nghiệp chế biến đạt chứng nhận ASC là thấp nhất (32,5%).

3.1.3. Các doanh nghiệp dẫn đầu

Các doanh nghiệp dẫn đầu đóng vai trò quan trọng trong ngành vì họ trở thành hình mẫu để các doanh nghiệp khác học tập theo. Năm doanh nghiệp có năng lực chế biến lớn và đứng đầu về xuất khẩu cá tra là Vĩnh Hoàn, Hùng Vương, I.D.I, Agisfish và Hùng Cá (Thủy sản Việt Nam, 2013). Năng lực chế biến của các doanh nghiệp này lớn hơn mức trung bình ngành. Cụ thể, Công ty Hùng Vương chế biến 1.100 tấn cá nguyên liệu/ngày, Vĩnh Hoàn là 450 tấn/ngày, Agisfish và I.D.I là 350 tấn/ngày. Giai đoạn 2010 - 2015, tỷ trọng xuất khẩu của các doanh nghiệp này chiếm 32% về số lượng và 36% về giá trị. Bên cạnh đó, họ cũng dẫn đầu trong việc đầu tư, hiện đại hóa cơ sở vật chất. Đây là những doanh nghiệp đầu tiên được cấp chứng nhận ASC ở Việt Nam.

3.1.4. Xu hướng hội nhập dọc ngược chiều trong chuỗi cung ứng

Sự nghiêm ngặt trong tiêu chuẩn an toàn thực phẩm đã gây áp lực lên nhà chế biến xuất khẩu cá tra để điều chỉnh các thỏa thuận mua sắm nguyên liệu hoặc ít nhất là tăng cường sự giám sát của họ. Kết quả khảo sát cho thấy 78% doanh nghiệp đã xây dựng vùng nuôi riêng bên cạnh liên kết với hộ nuôi dưới hình thức hợp đồng. Thu mua từ hộ nuôi nhỏ lẻ (không có hợp đồng) bị thu hẹp và thay vào đó là việc hội nhập dọc ngược chiều và hợp tác đang trở

thành xu hướng trong chuỗi giá trị cá tra Việt Nam. Vùng nuôi của các doanh nghiệp này có thể đáp ứng khoảng 80% nguyên liệu. Chiến lược trên giúp họ kiểm soát tốt hơn vệ sinh an toàn thực phẩm từ khâu nguyên liệu. Như vậy, áp lực lớn từ nhà nhập khẩu về tiêu chuẩn an toàn thực phẩm dẫn tới sự thay đổi đáng kể trong cấu trúc chuỗi giá trị cá tra Việt Nam (UNIDO, 2013).

3.1.5. Sản phẩm cá tra xuất khẩu, kênh phân phối và uy tín trên thị trường nhập khẩu

Tại Việt Nam, cá tra là sản phẩm thủy sản xuất khẩu đứng đầu. Tỷ trọng xuất khẩu trung bình của cá tra chiếm 26,4% trong tổng giá trị xuất khẩu thủy sản. Trên thế giới, Việt Nam là nhà chế biến và xuất khẩu cá tra lớn (OECD-FAO Agriculture Outlook, 2014). Tuy nhiên, cá tra Việt Nam chủ yếu xuất khẩu dưới dạng phi lê - sản phẩm có giá trị thấp. Theo điều tra, sản phẩm thô dưới dạng phi lê chiếm 88,4% trong tổng giá trị xuất khẩu cá tra của doanh nghiệp. Trong khi đó, sản phẩm giá trị gia tăng chiếm tỷ trọng thấp hơn, 11,6%. Các sản phẩm cá tra Việt Nam được phân phối vào thị trường EU qua các kênh như: nhà nhập khẩu, nhà chế biến, nhà bán buôn và nhà bán lẻ. Trong đó, tỷ trọng cá tra Việt Nam phân phối qua nhà chế biến là lớn nhất, chiếm 35,67%. Những nhà chế biến này thường nhập khẩu cá dưới dạng phi lê và sẽ chế biến lại và tái xuất khẩu vào các nước khác trong EU (CBI, 2014). Tỷ lệ phân phối qua nhà nhập khẩu, nhà bán buôn lần lượt là 21,85% và 16,08%. Cuối cùng, tỷ lệ phân phối qua nhà bán lẻ còn thấp, chiếm 26,4%.

Cá tra Việt Nam được yêu thích vì màu sắc (trắng hoặc hồng nhạt), mùi nhẹ, hàm lượng dinh dưỡng (Seafood Health Facts, không năm xuất bản). Ngoài ra, giá cá tra tương đối rẻ. Cụ thể, giá cá tra ở Đức là 1,92 EUR/kg (năm 2013), 2,24 EUR/kg (năm 2012) và cao hơn so với các quốc gia khác trong EU (CBI, 2014). Song, người tiêu dùng EU đang suy giảm niềm tin đối với cá tra Việt Nam vì một số nguyên nhân và ngoại tác. Ví dụ, tên cá tra Việt Nam nhiều lần xuất hiện trên hệ thống cảnh báo EU RASFF do vi phạm quy định vệ sinh an toàn thực phẩm. Hay hình ảnh cá tra Việt Nam đang bị tác động tiêu cực bởi những chiến dịch của NGOs như Quỹ quốc tế bảo vệ thiên nhiên (WWF) từng đưa cá tra vào danh sách đỏ năm 2010.

3.2. Phản ứng của các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra Việt Nam với tiêu chuẩn an toàn thực phẩm trên thị trường quốc tế

Các yêu cầu vệ sinh an toàn thực phẩm của thị trường EU được đánh giá là khắt khe. Nhưng EU vẫn là thị trường hấp dẫn đối với doanh nghiệp xuất khẩu cá tra Việt Nam vì sức mua lớn, thị trường truyền thống, dành những ưu đãi cho các nước đang phát triển, có hiệp định thương mại song phương. Vì vậy, kết quả chỉ ra 78% doanh nghiệp Việt Nam lựa chọn chiến lược thích ứng. Điều này tương thích với kết quả nghiên cứu về tiêu chuẩn an toàn thực phẩm và sức khỏe nông nghiệp đối với sản phẩm thủy sản tại 5 quốc gia Ấn Độ (*Bang Kerala*), Kenya, Ni-ca-ra-gua, Sê-nê-gan và Thái Lan của Ngân hàng Thế giới (Jaffee & cộng sự, 2005). Tuy nhiên, cách lựa chọn thực hiện chiến lược có sự khác nhau giữa các nhóm doanh nghiệp. Hình 2 chỉ ra kích cỡ tương đối của các lựa chọn: phản ứng lại - tấn công và phản ứng lại - phòng thủ phổ biến hơn chủ động - tấn công.

Kết quả điều tra cho thấy: 81,6% doanh nghiệp lựa chọn chiến lược phản ứng lại, trong đó có 54,7% lựa chọn phản ứng lại và tấn công và 26,9% lựa chọn phản ứng lại và phòng thủ. Đặc điểm của nhóm doanh nghiệp này là quy mô nhỏ, lực lượng lao động dưới 2.000 người, kinh nghiệm xuất khẩu vào thị

trường EU dưới 5 năm, chủ yếu xuất khẩu sản phẩm thô.

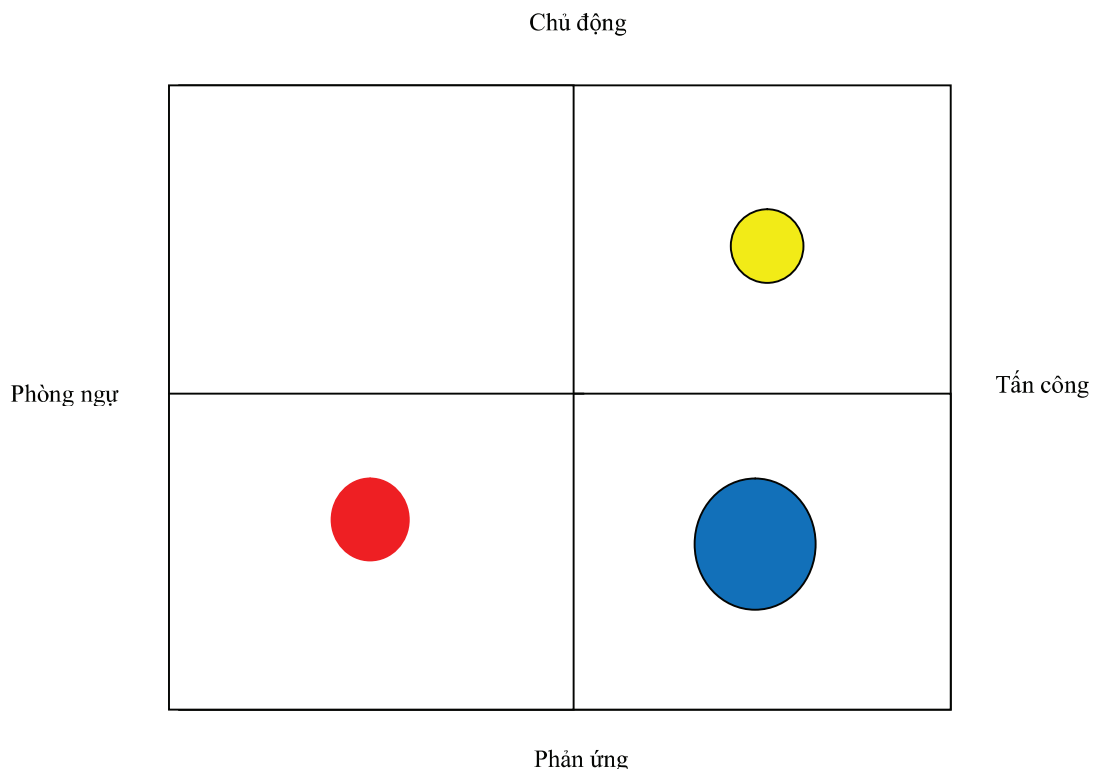
Trong khi đó, những doanh nghiệp lựa chọn chiến lược chủ động và tấn công có quy mô lớn với lượng lao động trên 2.000 người, có kinh nghiệm xuất khẩu vào EU trên 5 năm, đạt được các chứng nhận toàn diện hơn như ASC. Đây là nhóm doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành cá tra Việt Nam. Họ đã chủ động đầu tư mới, nâng cấp cơ sở vật chất, tìm kiếm thông tin dự báo khuynh hướng thị trường.

Tóm lại, chiến lược chung của doanh nghiệp xuất khẩu cá tra là đa dạng hóa thị trường, tiếp tục đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng để đáp ứng các quy định của thị trường EU. Tuy nhiên, đa dạng hóa thị trường bằng cách chuyển sang những thị trường dễ tính hơn, thay vì nâng cao năng lực sản xuất có thể khiến doanh nghiệp mất cơ hội kinh doanh trên thị trường EU.

4. Kết luận và kiến nghị

Sự thay đổi và gia tăng các quy định, tiêu chuẩn liên quan đến an toàn thực phẩm từ các nước đã phát triển đang là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu thủy sản Việt Nam. Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp chế biến và xuất khẩu

Hình 2: Định vị phản ứng chiến lược của các doanh nghiệp xuất khẩu cá tra Việt Nam trên thị trường quốc tế



Nguồn: Tính toán từ kết quả điều tra của tác giả

cá tra Việt Nam trên thị trường EU cho thấy: việc lựa chọn chiến lược xuất khẩu của các doanh nghiệp phụ thuộc nhiều yếu tố: quy mô, số năm kinh nghiệm, thị phần, công suất hoạt động, mức độ sản phẩm giá trị gia tăng, mức độ hợp tác trong chuỗi cung ứng. Hầu hết các doanh nghiệp sử dụng chiến lược phản ứng lại và tấn công hoặc phản ứng lại và phòng ngự do quy mô nhỏ, hạn chế về năng lực quản lý và kỹ thuật, sản phẩm giá trị gia tăng thấp. Chỉ một phần nhỏ các doanh nghiệp lựa chọn chiến lược chủ động và tấn công với đặc điểm: quy mô lớn, thực hiện hội nhập dọc về phía trước nhiều hơn trong chuỗi cung ứng, chiếm thị phần lớn, nhận diện và thực hiện tiêu chuẩn mang tính toàn diện hơn (ASC). Theo Henson & Jaffee (2008), chiến lược tốt nhất đối với các nước đang phát triển là chiến lược chủ động và tấn công kết hợp với đối thoại.

Với thực trạng của ngành cá tra Việt Nam hiện nay như: thị phần giảm, lợi nhuận biên thất chặt, quy định chất lượng và an toàn thực phẩm ngày càng nghiêm ngặt, cạnh tranh gay gắt bởi các quốc gia và những sản phẩm thay thế, các doanh nghiệp cần hợp tác và lựa chọn chiến lược mang lại lợi ích ở quy mô ngành. Vì vậy, hai khuyến nghị được đề xuất cho doanh nghiệp và Chính phủ Việt Nam như sau:

4.1. Phân đoạn thị trường theo mức độ khắt khe của các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm

Việc đa dạng hóa thị trường mục tiêu để tồn tại được phân biệt theo mức độ khắt khe của các tiêu chuẩn an toàn thực phẩm (Aloui & Kenny, 2005; Jaffee, 2003). Trước hết, các doanh nghiệp cần phải tuân thủ các tiêu chuẩn công mang tính bắt buộc để tiếp cận thị trường quốc tế như HACCP, ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000 và các quy định về thuốc, hóa chất cấm sử dụng trong quá trình nuôi, chế biến, chất phụ gia, truy xuất nguồn gốc. Nếu doanh nghiệp không tuân thủ, tổn thất kinh tế có thể xảy ra như: tiền phạt, hàng bị trả về hoặc tạm ngừng kinh doanh tạm thời hay vĩnh viễn.

Hệ thống tiêu chuẩn trong nông nghiệp không chỉ yêu cầu thuộc tính an toàn thực phẩm, chất lượng, mà còn yêu cầu đảm bảo sức khỏe động thực vật, môi trường và xã hội (FAO, 2009). Tuy nhiên, một xu hướng quan trọng trong thương mại thực phẩm toàn cầu ngày nay là sự gia tăng các tiêu chuẩn hướng về môi trường, xã hội (Jaffee & Henson, 2004) như GlobalGAP, BAP, SA8000, ASC, Naturland.

Các doanh nghiệp đã sử dụng chiến lược thiết lập vùng nuôi riêng hoặc thu mua từ các nhóm hộ nuôi

qua hợp đồng, có quy mô lớn, năng lực tài chính mạnh, hệ thống kiểm tra và giám sát tốt có thể duy trì ở những phân khúc thị trường mà người tiêu dùng đòi hỏi khắt khe an toàn thực phẩm và sức khỏe nông nghiệp như Hoa Kỳ, Nhật Bản, các nước Bắc và Tây Âu. Các doanh nghiệp này có cơ hội gia tăng giá trị sản phẩm, hưởng lợi kinh tế nhờ quy mô. Lợi ích kinh tế nhờ quy mô làm giảm chi phí đáp ứng và chi phí quản lý (Jaffee & Henson, 2004a, 2004b).

Ngược lại, việc tuân thủ các tiêu chuẩn và đáp ứng yêu cầu người tiêu dùng ở các quốc gia đã phát triển làm gia tăng chi phí trong ngắn hạn. Do đó, những doanh nghiệp quy mô nhỏ, hạn chế năng lực tài chính và quản lý có thể hướng đến các thị trường yêu cầu an toàn thực phẩm ít khắt khe để duy trì hoạt động kinh doanh (trong ngắn hạn).

4.2. Hình thành lợi thế cạnh tranh bằng cách áp dụng các tiêu chuẩn hướng đến khác biệt hóa sản phẩm

Việc ký kết các hiệp định thương mại song phương và khu vực sẽ tạo điều kiện cho ngành thủy sản Việt Nam có cơ hội thâm nhập thị trường, nhưng việc duy trì và phát triển thị trường lại phụ thuộc vào khả năng tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế cũng như các yêu cầu của nhà bán lẻ và người tiêu dùng. Do tính không đồng nhất của các doanh nghiệp, an toàn thực phẩm cũng có thể làm tăng lợi thế cạnh tranh cho họ. Trong bối cảnh thông tin không hoàn hảo, chất lượng và an toàn thực phẩm là một cách phân biệt sản phẩm và nâng cao năng lực cạnh tranh (Caswell & cộng sự, 1998).

Các doanh nghiệp có đủ nguồn lực cần tập trung nâng cấp chuỗi cung ứng của mình để có thể đạt tiêu chuẩn khác biệt hóa sản phẩm như: SA 8000, ASC, Naturland... Các tiêu chuẩn này hướng đến trách nhiệm của doanh nghiệp đối với lao động, môi trường, hệ sinh thái và cộng đồng. Lợi thế cạnh tranh dài hạn sẽ nằm ở chỗ doanh nghiệp nào có thể tiên phong trong việc thỏa mãn yêu cầu của các nhà bán lẻ có thương hiệu hay người tiêu dùng để chiếm lĩnh thị trường. Những lợi thế cạnh tranh tiềm năng của việc áp dụng các tiêu chuẩn này không giới hạn tác động từ phía cung, nhưng có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh nếu có một tác động tích cực về cầu. Do khía cạnh niềm tin của các thuộc tính thực phẩm an toàn, tiêu chuẩn có thể được sử dụng để cung cấp thông tin cho người tiêu dùng. Người tiêu dùng có thể đánh giá chất lượng của các sản phẩm thực phẩm thông qua sự minh bạch của quá trình sản xuất và

khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm. Như vậy, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chủ động và tấn công đã đạt được hiệu quả về kinh tế và xã hội, trở thành những doanh nghiệp dẫn đầu trong ngành công nghiệp cá tra. Một khi đã thành công ở sản

phẩm chủ lực, các doanh nghiệp này có thể khai thác thêm lợi thế nhờ phạm vi thông qua việc mở rộng danh mục mặt hàng giá trị gia tăng khác như dầu cá, collagen, gelatin.

Tài liệu tham khảo

- A.I.P.C.E.-C.E.P, (2015), Retrieved on June 10th 2016 from <http://www.aipce-cep.org/sites/default/files/201510/FinFish%20Study%202015_0.pdf>.
- Aloui, O. & Kenny, L. (2005), 'The cost of compliance with SPS standards for Moroccan Exports: a case study', *Agriculture and Rural Development Discussion Paper*, the World Bank.
- Caswell, J. A., Bredahl, M. E. & Hooker, N. H. (1998), 'How quality management metasegments are affecting the food industry?' *Review of Agricultural Economics* 20: page 547-557.
- CBI, (2014), retrieved on April 5th 2016 from <https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-pangasius-germany-fish-seafood-2014.pdf>.
- Creswell, J. (1998), 'Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions', Sage publication.
- Dolan, C. & Humphrey, J. (2000), 'Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry', *Journal of Development Studies* 37(2): page 147-76.
- EURASFF (2015), Retrieved on April 5th 2016 from <<https://webgate.ec.europa.eu/rasffwindow/portal>>.
- FAO, (2009), retrived on April 5th 20016 from <<http://www.fao.org/docrep/013/i1948e/i1948e02.pdf>>
- Graffham, A., Karehu, E. & Macgregor, J. (2007), 'Impact of EurepGAP on Small-Scale Vegetable Growers in Kenya', *Fresh Insights 6*, London: International Institute for Environment and Development.
- Henson S. & Jaffee, S. (2006), 'Food Safety Standards and Trade: Enhancing Competitiveness and Avoiding Exclusion of Developing Countries', *The European Journal of Development Research*, 18 (4), page 593-621.
- Henson, S. & Jaffee, S. (2008), 'Understanding Developing Country Strategic Responses to the Enhancement of Food Safety Standards', *The World Economy*, 31(1), page1-15.
- Henson, S. (2007), 'The Role of Public and Private Standards in Regulating International Food Markets', *Journal of International Agricultural Trade and Development*, 4(1): page 52-66.
- Henson, S., Saqib, M. & Rajasenani, D. (2005), 'Impact of Sanitary and Phytosanitary Measures on Exports of Fishery Products from India: The Case of Kerala'. World Bank, Washington DC.
- Henson, S., Jaffee, S., C. De Haan & K. van der Meer (2002), 'Sanitary and Phytosanitary Requirements and Developing Country Agri-food Exports: Methodological Guidelines for Country and Product Assessments'. World Bank, Washington DC.
- Hirschman, A.O. (1970), 'Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States'. *Harvard University Press*, Cambridge.
- Jaffee, S. & Henson, S.J. (2004a), 'Standards and Agro-food Exports from Developing Countries: Rebalancing the Debate'. *World Bank Policy Research Working Paper 3348*, June 2004. World Bank, Washington D.C.
- Jaffee, S. & Henson, S.J. (2004b), 'Food Exports from Developing Countries: The Challenges Posed by Standards', In: Aksoy, M.A. and Begin, J.C. (eds.). *Global Agricultural Trade and Developing Countries*. Oxford University Press, Oxford.
- Jaffee, S. (2003), 'From Challenge to Opportunity Transforming Kenya's Fresh Vegetable Trade in the Context of Emerging Food Safety and Other Standards in Europe'. *ARD Discussion Paper n° 31010*. Banque mondiale, Washington.
- Jaffee, S., K. van der Meer, Henson, S., C. De Haan, Sewadeh M., Ignacio L., Lamb J. & Lisazo M.B. (2005), 'Food Safety and Agricultural Health Standards: Challenges and Opportunities for Developing Countries'. *World Bank Sector Report*. World Bank, Washington D.C.

- Neeliah, S. A., Neeliah H. & Goburdun D. (2013), 'Assessing the relevance of EU SPS measures to the food exports sector: Evidence from a developing agro-food exporting country', *Food Policy*, 41, page 53-62.
- OECD-FAO Agriculture Outlook, (2014), retrieved on April 5th 2016 from <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/newsroom/docs/Outlook_Press_Present_final.pdf>.
- Seafood Health Facts, (không năm xuất bản), Retrieved on April 5th 2016 from <<http://www.seafoodhealthfacts.org/description-top-commercial-seafood-items/pangasius>>.
- Thủy sản Việt Nam, (2013) truy cập ngày 5 tháng 4 năm 2016 từ <http://www.thuysanvietnam.com.vn/10-doanh-nghiep-xuat-khau-ca-tra-hang-dau-viet-nam-article-3733.tsvn>
- UNCTAD, (2007), 'Food Safety and Environmental Requirements in Export Markets: Friend or Foe for Producers of fruit and Vegetables in Asian Developing Countries?', United Nations Conference on Trade and Development: New York and Geneva.
- UNCTAD, (2008), 'Private-Sector Standards and National Schemes for Good Agricultural Practices: Implications for Exports of Fresh Fruit and Vegetables from sub-Saharan Africa: Experience of Ghana, Kenya and Uganda', United Nations Conference on Trade and Development: New York and Geneva.
- UNIDO, (2013), Retrieved on April 5th 2015 from <http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Download/Collabo/pdf/2013UNIDO_IDE13.pdf>.
- VASEP, (2014), truy cập ngày 4 tháng 5 năm 2016 từ <http://vasep.com.vn/Default.aspx?go=LoginT&page=flgtk&linkr=http://vasep.com.vn/Thong-ke-thuy-san/123_39443/Xuat-khau-ca-tra-nam-2014>.
- VASEP, (2015), truy cập ngày 4 tháng 5 năm 2016 từ <http://vasep.com.vn/Tin-Tuc/1220_42800/Doanh-nghiep-phai-dap-ung-nhung-gi-de-duoc-xuat-khau-thuy-san-sang-EU.htm>.
- World Bank, (2005), Food Safety and Agricultural Health Standards: Challenges and Opportunities for Developing Countries. World Bank Sector Report. World Bank, Washington D.C.