

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn của các nhà khoa học:

1. PGS,TS. Phạm Thúy Hồng

2. PGS,TS. Nguyễn Thị Bích Loan

Các số liệu trích dẫn, kết quả nghiên cứu trình bày trong luận án là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Hà Nội, ngày tháng năm 2019

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Quỳnh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu, Khoa Sau Đại học, Khoa Marketing, Bộ môn Kinh tế học, Bộ môn Nguyên lý marketing của Trường Đại học Thương mại đã tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học của luận án, **Cô PGS,TS. Phạm Thúy Hồng** và **Cô PGS,TS. Nguyễn Thị Bích Loan** đã rất tận tình, tâm huyết và trách nhiệm giúp tôi những quy chuẩn về phương pháp nghiên cứu, nội dung và kiến thức quý báu để tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các lãnh đạo, cán bộ công nhân viên các Bộ, Ban ngành như Bộ Công Thương, Cục Xúc tiến thương mại, Hiệp hội Chè Việt Nam, các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam, cá nhân và tổ chức liên quan đến xuất khẩu chè đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp các tài liệu và trả lời phỏng vấn, điều tra.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè, những đồng nghiệp đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Ngọc Quỳnh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	x
DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ	xi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của luận án	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
4. Những đóng góp mới của luận án	5
5. Kết cấu của luận án	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI	6
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến luận án	6
1.1.1 Những nghiên cứu về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh	6
1.1.2. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	9
1.1.3. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh xuất khẩu	18
1.1.4. Những nghiên cứu về xuất khẩu chè	20
1.1.5. Các kết luận rút ra từ tổng quan tình hình nghiên cứu và khoảng trống cần nghiên cứu của luận án	25
1.2. Phương pháp nghiên cứu	27
1.2.1. Nghiên cứu định tính	28
1.2.2. Nghiên cứu định lượng	30
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	34
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU	35
2.1. Cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh xuất khẩu	35
2.1.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh	35
2.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu	42

2.2. Các mô hình phân tích đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp.	47
2.2.1. Ma trận SWOT	47
2.2.2. Mô hình kim cương của Michael Porter	48
2.2.3. Phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh	49
2.2.4. Mô hình nghiên cứu của Thompson và Strickland	50
2.2.5. Lựa chọn mô hình nghiên cứu	50
2.3. Phân định nội dung nghiên cứu năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu	51
2.3.1. Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu.....	51
2.3.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu.....	55
2.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu.....	71
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....	78
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU VÀO THỊ TRƯỜNG CÁC NƯỚC EU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU VIỆT NAM.....	79
3.1. Tổng quan về thị trường chè nhập khẩu EU	79
3.1.1. Quan hệ thương mại Việt Nam – EU	79
3.1.2. Kênh phân phối chè của EU.....	80
3.1.3. Thị hiếu và thói quen tiêu dùng của người dân EU	81
3.1.4. Các qui định về tiêu chuẩn, chất lượng đối với sản phẩm chè nhập khẩu của EU.....	83
3.1.5. Các nước xuất khẩu chè vào thị trường EU	85
3.2. Khái quát về chuỗi cung ứng chè và tình hình xuất khẩu chè vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè Việt Nam	87
3.2.1. Chuỗi cung ứng chè xuất khẩu của Việt Nam	87
3.2.2. Tổng quan về các doanh nghiệp chế biến chè Việt Nam có thị phần xuất khẩu sang các nước EU.....	89
3.2.3. Tình hình xuất khẩu chè của Việt Nam vào thị trường các nước EU.....	93
3.3. Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam theo khung nghiên cứu	97

3.3.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam ở cấp độ nguồn lực.....	97
3.3.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam ở cấp độ phối thức thị trường	101
3.3.3. Đánh giá vị thế của doanh nghiệp.....	104
3.4. Phân tích năng lực cạnh tranh xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam trên cơ sở so sánh với đối thủ cạnh tranh	111
3.4.1. So sánh ở cấp độ nguồn lực	111
3.4.2. So sánh ở cấp độ phối thức thị trường	114
3.4.3. So sánh ở cấp độ vị thế.....	117
3.5. Đánh giá chung về thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam	118
3.5.1. Những thành công và nguyên nhân.....	118
3.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	120
3.5.3. Đánh giá chung về vị thế của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam.....	123
3.5.4. Phân tích mô hình SWOT đối với nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam.....	124
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	128
CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU VÀO THỊ TRƯỜNG CÁC NƯỚC EU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU VIỆT NAM.	129
4.1. Dự báo, định hướng, mục tiêu phát triển đối với nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam	129
4.1.1. Dự báo một số chỉ tiêu phát triển chủ yếu của thị trường chè EU	129
4.1.2. Định hướng, mục tiêu phát triển	131
4.2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam	134
4.2.1. Nâng cao năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp	134
4.2.2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	136
4.2.3. Nâng cao năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu.....	137
4.2.4. Nâng cao năng lực marketing xuất khẩu.....	139

4.2.5. Nâng cao năng lực tạo lập mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp	141
4.2.6. Nâng cao năng lực tạo dựng thương hiệu	142
4.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam	145
4.3.1. Kiến nghị đối với Nhà nước	145
4.3.2. Kiến nghị đối với Hiệp hội Chè Việt Nam	148
KẾT LUẬN CHƯƠNG 4	150
KẾT LUẬN	151
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

A. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Nghĩa Tiếng Việt
BVTV	Bảo vệ thực vật
Bộ NN&PTNT	Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn
CT	Cạnh tranh
CN	Công nghệ
CNSX	Công nghệ sản xuất
CTCP	Công ty cổ phần
DN	Doanh nghiệp
DNCB	Doanh nghiệp chế biến
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DNXX	Doanh nghiệp xuất khẩu
HC	Hữu cơ
HHDV	Hàng hóa dịch vụ
HTX	Hợp tác xã
KD	Kinh doanh
KH	Khách hàng
KHCN	Khoa học công nghệ
KTQT	Kinh tế quốc tế
LN	Lợi nhuận
NL	Năng lực
NLCT	Năng lực cạnh tranh
NLCTXK	Năng lực cạnh tranh xuất khẩu
NLQL	Năng lực quản lý
NS	Năng suất
QLDN	Quản lý doanh nghiệp
SP	Sản phẩm
SPXK	Sản phẩm xuất khẩu
SX	Sản xuất
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TM	Thương mại

TMQT	Thương mại quốc tế
XK	Xuất khẩu
XNK	Xuất nhập khẩu
YT	Yếu tố
YTSX	Yếu tố sản xuất
VSATTP	Vệ sinh an toàn thực phẩm

B. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH

Từ viết tắt	Nghĩa Tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
EU	The European Union	Khối liên minh Châu Âu
FLO	Fair Trade Organisation	Thương mại công bằng
GAP	Good Agricultural Practices	Quy trình thực hành canh tác nông nghiệp tốt
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point System	Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn
IFOAM	International Federation of organic Agriculture Movements	Liên đoàn các phong trào nông nghiệp hữu cơ quốc tế
MUTRAP	Multiple Trade Assistant Projects	Dự án hỗ trợ chính sách thương mại đa biên
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development	Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển
R.A	Rainforest Alliance	Chứng nhận rừng bền vững
RCA	Revealed Comparative Advantage	Chỉ số lợi thế so sánh biểu hiện
R&D	Research and development	Nghiên cứu và triển khai
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê dành cho lĩnh vực khoa học xã hội
SWOT	Strengths -Weaknesses - Opportunities - Threats	Điểm mạnh - Điểm yếu – Cơ hội- Thách thức
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Các yếu tố cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK	52
Bảng 2.2. Các chỉ tiêu đánh giá NLCTXK của DN trên cơ sở khung lý thuyết.....	68
Bảng 2.3: Khung nghiên cứu NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chè XK Việt Nam	69
Bảng 3.1: Thống kê kim ngạch xuất nhập khẩu Việt Nam - EU	79
Bảng 3.2: Các loại chè thị trường EU nhập khẩu giai đoạn 2014 - 2018	82
Bảng 3.3: Các nước XK chè đen đóng gói trên 3kg (mã 090240) sang thị trường EU giai đoạn 2014 -2018.....	96
Bảng 3.4. Các nước XK chè xanh đóng gói trên 3kg (mã 090220) sang thị trường EU giai đoạn 2014 - 2018	96
Bảng 3.5: Trị giá xuất khẩu chè sang EU theo chủng loại sản phẩm năm 2018.....	104
Bảng 3.6: So sánh trị giá xuất khẩu chè sang thị trường EU giữa Sri Lanka và Việt Nam năm 2018	118
Bảng 3.7: Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam vào EU.....	125
Bảng 4.1: Dự báo sản lượng tiêu thụ chè đen trên thị trường EU	130

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 3.1. Giá trị XK chè của Việt Nam sang thị trường EU.....	94
Biểu đồ 3.2: Các nước trong khối EU nhập khẩu chè đen trọng lượng trên 3 kg từ Việt Nam	95
Biểu đồ 3.3: Tổng giá trị XK chè của các nước sang thị trường EU năm 2018	105
Biểu đồ 3.4: Trị giá xuất khẩu sang EU của các DNCB chè Việt Nam giai đoạn 2010 - 2017	106
Biểu đồ 3.5: Trị giá xuất khẩu chè thô đóng bao lớn trên 3kg.....	106
Biểu đồ 3.6: Trị giá xuất khẩu chè nhóm SP đóng gói HC và chè HC đặc sản.....	108
Biểu đồ 3.7: Tốc độ tăng trưởng giá trị XK của nhóm DNCB chè thô đóng gói trên 3 kg giai đoạn 2010 – 2017	110
Biểu đồ 3.8: Tốc độ tăng trưởng giá trị XK của các DNCB chè HC đóng gói nhỏ hơn 3 kg giai đoạn 2010 - 2017	110

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu định tính	29
Hình 1.2. Quy trình nghiên cứu định lượng	31
Hình 2.1. Mô hình kim cương.....	48
Hình 2.2: Sức ép trong một ngành	76
Sơ sơ đồ 4.1. Một số ý tưởng định vị thương hiệu chè Việt Nam XK sang EU.....	144

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của luận án

Hội nhập kinh tế quốc tế (KTQT) cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ (KHCN) đã thúc đẩy sự gia tăng của các hoạt động xuất khẩu (XK) ở các quốc gia trên thế giới. Trong lý thuyết của thương mại quốc tế (TMQT) đã có rất nhiều học giả đã chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa XK với tăng trưởng kinh tế. Theo Jurgita Bruneckiene, Dovile Paltanaviciene (2012), hoạt động XK còn tạo công ăn việc làm, cải thiện sự thịnh vượng, giảm thâm hụt cán cân thương mại (TM) và có thể giúp các quốc gia vượt qua những hậu quả sau suy thoái kinh tế và kích thích sự phát triển kinh tế. Đặc biệt, đối với các nền kinh tế nhỏ, XK đóng vai trò rất quan trọng trong việc duy trì tăng trưởng và tăng ngân sách, Saboniene A. (2009). Một quốc gia muốn XK được hàng hóa thì phải có năng lực cạnh tranh xuất khẩu (NLCTXK) vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh (CT) cùng ngành trên cùng một thị trường. Điều đó đồng nghĩa với việc sản phẩm (SP) của quốc gia đó được khách hàng (KH) trên thị trường quốc tế lựa chọn và tin dùng.

Việt Nam được biết đến là một quốc gia có lợi thế trong lĩnh vực sản xuất (SX) nông nghiệp do được thiên nhiên ưu đãi về điều kiện tự nhiên như khí hậu, thổ nhưỡng và nguồn lao động dồi dào. Do đó, hoạt động SX nông sản luôn đóng vai trò quan trọng đảm bảo an ninh lương thực và là ngành có lợi thế CT của Việt Nam. Kể từ khi đổi mới, có những giai đoạn nền kinh tế gặp nhiều khó khăn, trong khi cán cân thương mại (TM) chung luôn thâm hụt thì ngành nông nghiệp nói chung và XK nông nghiệp nói riêng luôn là điểm tựa vững chắc giúp nền kinh tế thoát khỏi ảnh hưởng tiêu cực của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tạo nguồn thu ngoại tệ và công ăn việc làm và tăng thu nhập cho phần lớn dân cư.

Bên cạnh những SP nông nghiệp có lợi thế so sánh của Việt Nam thì XK chè ngày càng đóng vai trò quan trọng và trở thành một trong những mặt hàng XK mũi nhọn của đất nước. Chè là một cây công nghiệp dài ngày, thích hợp với khí hậu và đất đai ở miền núi phía bắc và trung du của Việt Nam. Đây là những nơi mà việc trồng lúa rất khó khăn, vì vậy cây chè đã trở thành một trong những cây chủ lực có giá trị kinh tế cao, tạo ra nhiều công ăn việc làm cho hơn 3 triệu lao động. Không chỉ có vậy, việc trồng chè đóng vai trò bảo vệ môi trường, chống xói lở đất giảm hiệu ứng nhà kính và biến đổi khí hậu toàn cầu. Trong những năm gần đây, việc chặt phá rừng làm rẫy của một số các đồng bào dân tộc đã hủy hoại môi trường sinh thái. Cho nên hoạt động SX chè để phục vụ XK đã góp phần phủ xanh đất trồng đồi

trọc, điều hoà không khí, tạo không gian thoáng đãng cảnh sắc thiên nhiên hữu tình, kích cầu về du lịch như ở các vùng Mộc Châu (Sơn La), Bảo Lộc (Lâm Đồng)...Ngoài ra, cây chè còn một số tác dụng trong ngành y học, làm đẹp, cũng cấp các khoáng chất có lợi cho sức khỏe. Bên cạnh đó, hoạt động XK chè còn tạo ra một nguồn vốn đáng kể cho đất nước, góp phần vào công cuộc công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước. Theo Bộ Công Thương (2019), Việt Nam 130.000 ha diện tích trồng chè và hơn 500 cơ sở SX, chế biến, công suất đạt trên 500.000 tấn chè khô/năm. Khối lượng XK chè năm 2018 đạt 127,3 nghìn tấn, trị giá 217,8 triệu USD. Cây chè được trồng ở 34 tỉnh, thành cả nước, năng suất (NS) bình quân đạt 9 tấn búp tươi/ha.

Trong các thị trường XK truyền thống quan trọng hàng đầu của Việt Nam thì Liên minh châu Âu (EU) hiện nay là khối thương mại lớn nhất trên toàn thế giới với gần nửa tỷ dân. Hàng năm, EU nhập khẩu một khối lượng lớn hàng hoá từ khắp các nước trên thế giới. Chinh phục thị trường EU đòi hỏi nhiều nỗ lực và sự đầu tư, nhất là khi các DNCB chè XK Việt Nam phải CT với các cường quốc về XK chè như Kenya, Ấn Độ, Trung Quốc, Sri Lanka, Indonesia... Bên cạnh đó, dù thực hiện một quy chế thuế nhập khẩu nhưng đặc điểm của từng thị trường riêng vẫn có khác biệt về văn hóa, phong cách tiêu dùng. Việc tạo ra một SP đáp ứng được thị hiếu của cả 27 nước là một thách thức lớn mà DNCB chè XK Việt Nam cần vượt qua khi tiếp cận thị trường này. Người dân EU đặc biệt quan tâm đến những SP có tính năng bảo vệ sức khỏe, SP thân thiện với môi trường, hạn chế hóa chất và có xu thế ăn uống lành mạnh. Ngoài ra, việc thu nhập tăng và dân trí cao khiến người dân EU quan tâm hơn đến những mặt hàng chất lượng cao, thể hiện được tính cá thể. Các yếu tố (YT) khác cũng được quan tâm nhiều như việc kết nối về thông tin SP, trách nhiệm xã hội của SP và nguồn gốc xuất xứ của SP.

Những các quy định về kỹ thuật mà EU áp dụng là biện pháp bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng, được áp dụng với cả SP trong nước và nhập khẩu. Các tiêu chuẩn EU đưa ra dựa trên các nghiên cứu khoa học, mặc dù thực tế có một số tiêu chuẩn đòi hỏi nhiều nỗ lực của các nước đang phát triển. Đáp ứng được tiêu chuẩn của EU cũng đồng nghĩa với việc chứng minh SP của Việt Nam đạt chất lượng hàng đầu và đủ điều kiện đáp ứng yêu cầu của bất kỳ thị trường nào trên thế giới. Trong ngắn hạn, đáp ứng các tiêu chuẩn của EU không chỉ mang lại lợi ích cho người tiêu dùng EU mà còn mang lại nhiều lợi ích cho các nước XK và người tiêu dùng của họ.

Hiện nay, Việt Nam là nước SX chè lớn thứ 7 và XK chè lớn thứ 5 toàn cầu. Theo Hiệp hội Chè Việt Nam, năm 2018 SP chè XK của Việt Nam đã có mặt trên 70 quốc gia và vùng lãnh thổ với khối lượng gần 130.000 tấn, kim ngạch 218 triệu USD, giá bình quân 1.711 USD/tấn. Thế nhưng, đối với những thị trường đòi hỏi chất lượng cao như EU thì chè XK của Việt Nam chỉ chiếm một thị phần rất khiêm tốn, sản lượng XK chưa tương xứng với tiềm năng. Nếu như trị giá XK sang thị trường Pakistan (thị trường nhập khẩu chè số một của Việt Nam) là 81,63 triệu USD (tương đương 38.213 tấn chè XK), chiếm 30% trong tổng lượng chè XK của Việt Nam và chiếm 37,5% về kim ngạch trong khi trị giá XK sang EU chỉ đạt 6,7 triệu USD. Nguyên nhân là các SP chè XK sang thị trường EU của Việt Nam chủ yếu ở dạng thô, dùng làm nguyên liệu đầu trộn và chưa có thương hiệu. Bên cạnh đó, giá chè XK của Việt Nam luôn thấp hơn của đối thủ nên giá trị kinh tế của SP chè XK thu về không cao. Thêm vào đó, các rào cản kỹ thuật khắt khe của EU đưa ra như chất lượng SP và các chứng nhận về vệ sinh an toàn thực phẩm (VSATTP), sự thân thiện với môi trường...luôn là những thách thức lớn đối với các doanh nghiệp chế biến (DNCB) chè XK của Việt Nam. Chính vì vậy, nghiên cứu về NLCTXK của các DNCB chè XK sang thị trường EU là một trong những vấn đề cấp bách đặt ra.

Trên thế giới và Việt Nam trong thời gian qua, mặc dù cũng đã có rất nhiều các công trình nghiên cứu về NLCTXK nhưng thường ở cấp độ của quốc gia hay của ngành còn ở cấp độ DN thì rất ít. Đặc biệt là chưa có nghiên cứu về NLCTXK đối các DNCB chè XK. Hơn nữa, các nghiên cứu về hoạt động XK chè của Việt Nam ra thị trường quốc tế phần lớn tập trung vào các vấn đề như thâm nhập thị trường hay đẩy mạnh hoạt động XK chè vào các thị trường để tính có các rào cản kỹ thuật thấp hơn EU. Do đó, đây vẫn là vấn đề được cho là khá mới mẻ và cần thiết trong bối cảnh môi trường CT gay gắt và có ý nghĩa đối với các DN nói chung và các DNCB chè XK Việt Nam nói riêng.

Xuất phát từ những lý do khách quan trên, tác giả lựa chọn đề tài “*Nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam*” để nghiên cứu cho luận án tiến sĩ kinh tế.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu: Đề xuất được một số giải pháp, kiến nghị có cơ sở khoa học và thực tiễn nhằm nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam dựa trên nghiên cứu khung lý luận về NLCTXK của DN.

Nhiệm vụ nghiên cứu: Đề giải được quyết được mục tiêu nghiên cứu đề ra, nhiệm vụ của đề tài luận án bao gồm:

Một là, hệ thống hoá các vấn đề lý luận chung về NLCTXK của DN. Làm rõ quan điểm về NLCTXK của DN, khung nghiên cứu với bộ tiêu chí đánh giá NLCTXK của DNCB chè và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến NLCTXK của DN.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam trong giai đoạn 2010 – 2018 theo bộ tiêu chí đánh giá và đối sánh với đối thủ CT trên thị trường EU; làm rõ mối quan hệ giữa các YT cấu thành đến NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam.

Ba là, đề xuất một số giải pháp, kiến nghị chủ yếu nhằm nâng cao NLCTXK sang thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ***Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án:*** Là NLCTXK của các DNCB chè Việt Nam có thị phần XK sang EU. Đây là các DN trồng và chế biến chè; cung cấp chè cho các nhà nhập khẩu theo những tiêu chuẩn kiểm soát chặt chẽ của thị trường EU tại Việt Nam. Qua khảo sát cho thấy trong số những DNCB chè XK lớn nhất của Việt Nam thì chỉ có 12 DN có thị phần XK sang thị trường các nước EU. (Xem Phụ lục 12)

- ***Phạm vi nghiên cứu***

- *Về nội dung:* Luận án tập trung vào nghiên cứu về NLCTXK của các DNCB chè Việt Nam có thị phần XK sang EU. Từ việc phát hiện ra các YT cấu thành NLCTXK của DN, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến NLCTXK của DN. Luận án thiết lập khung nghiên cứu với các tiêu chí, chỉ số đánh giá NLCTXK của các DNCB chè Việt Nam có thị phần XK sang EU. Thông qua việc phân tích thực trạng nâng cao NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam theo khung nghiên cứu và đối sánh với đối thủ CT thông qua các cấp độ nguồn lực, phối thức thị trường và vị thế. Từ đó có được những đánh giá chung về những thành công, thất bại và nguyên nhân. Cuối cùng là đề xuất các giải pháp cho các DNCB chè XK và các kiến nghị đối với Nhà nước, Hiệp hội Chè Việt Nam nhằm nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam trong thời gian tới.

- *Về khách thể nghiên cứu:* Là các DNCB chè tham gia vào chuỗi giá trị cung ứng SP chè ở dạng thô đóng gói trên 3 kg và các DNCB chè hữu cơ (HC) đóng gói nhỏ dưới 3 kg ở dạng thành phẩm, chè HC đặc sản sang thị trường EU.

- *Về thời gian:* Số liệu thứ cấp sử dụng trong luận án được thu thập trong giai đoạn 2010 - 2018; số liệu điều tra sơ cấp được thu thập trong năm 2017 - 2018. Các giải pháp, kiến nghị được đề xuất đến năm 2025.

4. Những đóng góp mới của luận án

- **Về lý luận:** Xác định được khung nghiên cứu về NLCTXK bao gồm các khái niệm về NLCT, NLCTXK của DN, NLCTXK của DNCB chè XK dựa trên sự kế thừa các khái niệm về CT và NLCT từ các nghiên cứu trước. Trên cơ sở tham vấn các chuyên gia phát hiện ra các 06 YT cấu thành và các nhân tố ảnh hưởng đến NLCTXK của DN. Thiết lập khung nghiên cứu với các tiêu chí (bao gồm 07 tiêu chí và 42 chỉ số) đánh giá NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam và phân tích mối quan hệ giữa YT cấu thành NLCTXK của DN.

- **Về thực tiễn**

- Đánh giá được thực trạng nâng cao NLCTXK sang thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam trong thời gian qua theo khung nghiên cứu và đối sánh với đối thủ CT (Sri Lanka).

- Sử dụng phần mềm SPSS nhằm phân tích các giá trị trung bình của các thang đo và xác định được hệ số quan trọng cũng như mức độ tác động của các thang đo đến NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam.

- Đánh giá những thành công, hạn chế và các nguyên nhân trong nâng cao NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam.

- Trên cơ sở vận dụng các luận cứ khoa học và thực tiễn trên, luận án đưa ra được một số dự báo, cùng các định hướng và mục tiêu phát triển, thiết lập một số nhóm giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam đến năm 2025.

5. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, nội dung chính của luận án được kết cấu thành 4 chương:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu đề tài

Chương 2. Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu

Chương 3. Thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

Chương 4. Một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến luận án

Nghiên cứu về CT, NLCT và NLCTXK đã thu hút được sự quan tâm của rất nhiều các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước trong thời gian gần đây.

1.1.1 Những nghiên cứu về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh

Quá trình toàn cầu hoá khiến các quốc gia trở thành một bộ phận phụ thuộc của nền kinh tế thế giới, từ sự phát triển kinh tế theo chiều rộng sang phát triển kinh tế theo chiều sâu. Trong bối cảnh mới hiện nay, mỗi quốc gia không chỉ tăng cường tiềm lực kinh tế của mình, mà còn mở rộng buôn bán với các quốc gia khác theo xu hướng vừa phát triển vừa tăng cường liên kết. Giờ đây, sự CT vượt ra khỏi biên giới của mỗi quốc gia, bên cạnh lợi thế so sánh, các học giả quan tâm nhiều hơn tới lợi thế CT nhằm xác định xem những nhân tố nào dẫn đến thành công cho một quốc gia, cho một ngành, một DN hay một SP. Nhà kinh tế học Ricardo (1817) là người đặt nền móng sơ khai về lợi thế so sánh trong nghiên cứu chi phí SX trên cơ sở giả định trong một nền kinh tế giản đơn, SX hai loại hàng hóa và công nghệ sản xuất (CNSX) là cố định. Trong đó lao động là YT duy nhất chỉ di chuyển trên phạm vi quốc gia mà không di chuyển trên phạm vi quốc tế, CNSX không đổi, không có chi phí vận tải và hàng rào thuế quan, và TM diễn ra hoàn toàn tự do. Tiếp đến Haberler, G. (1936) đã mở rộng nội hàm của lợi thế so sánh bằng cách bổ sung thêm chi phí cơ hội (mặt hàng nào có chi phí cơ hội thấp hơn sẽ có lợi thế so sánh hơn). Đồng thời, lý thuyết về lợi thế so sánh được phát triển thêm một YT nữa là YT đầu vào của quá trình SX (lao động và vốn). Như vậy, từ mô hình lý thuyết lợi thế so sánh giản đơn có thể phát triển xa hơn từ góc độ sự tương đồng về cầu giữa các quốc gia, thương mại nội bộ ngành, chênh lệch về trình độ CN (công nghệ), lợi thế theo quy mô... Lợi thế so sánh của một nước có thể xác định một cách hiện hữu thông qua các kết quả xuất nhập khẩu (XNK) của quốc gia về một mặt hàng với phần còn lại của thế giới được đo bằng chỉ số về Lợi thế so sánh bộc lộ (Revealed Comparative Advantage, RCA) của Balassa Bela (1965).

Hoefter.A (2001) lợi thế so sánh chỉ có thể phát huy tác dụng khi trong điều kiện là thương mại diễn ra tự do (không có các loại rào cản thuế quan và phi thuế quan cũng như các rào cản khác); không có sự di chuyển các YT trên phạm vi quốc tế; hiệu quả SX không thay đổi theo quy mô; trình độ CN là cố định; thị trường CT

hoàn hảo; cân bằng cán cân TM; sở thích của các quốc gia là giống nhau... Tuy nhiên, trong thực tiễn thì mọi giả định nêu trên đều diễn ra ở trạng thái động. Vì vậy, lợi thế CT ra đời nhằm lý giải tại sao trong bối cảnh nhiều YT quốc tế, tác động đan xen lẫn nhau. Trong đó, những quốc gia có những nét tương đồng về quy mô kinh tế, CN, nguồn lực mà hoạt động kinh tế của quốc gia này lại tốt hơn quốc gia kia hay cùng SX một loại hàng hóa như nhau với các điều kiện về môi trường KD tương tự mà DN này lại thành công hơn những DN khác.

Đại diện cho trường phái cổ điển, nhà kinh tế chính trị Adam Smith đã đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển của kinh tế học bằng lý thuyết về “bàn tay vô hình”. Tức là để cho cung cầu về hàng hóa tự vận động mà không có sự can thiệp của chính phủ vào thị trường. Tuy nhiên, các học giả của trường phái này chưa đưa ra được khái niệm cụ thể về CT. Tiếp nối trường phái hiện đại, C.Mác đã nghiên cứu và phát triển lý thuyết về CT một cách rõ nét hơn trong bộ “*Tư bản*” và phân tích sự cách mạng hoá không ngừng từ bên trong của các DN.

Sau đó đã có rất nhiều học giả nghiên cứu về luồng lý thuyết này và nổi bật hơn cả đó là Porter, M.E. (1980) với tác phẩm kinh điển đầu tiên là “*Competitive Strategy*” (Chiến lược CT). Với tác phẩm này, Porter được coi là người đầu tiên chấp bút và đặt nền móng cho khái niệm về CT. Cách tiếp cận về CT của Porter rất đơn giản và dễ hiểu giải thích cho sự phức tạp trong CT. Trong đó, ba chiến lược CT phổ quát và mạnh mẽ nhất đó là sự khác biệt hóa, chi phí thấp và trọng tâm, đồng thời nêu ra một góc nhìn mới về cách thức phân chia LN.

Porter, M.E. (1990) với tác phẩm “*The competitive Advantage of Nation*” (Lợi thế CT của quốc gia) đã nêu các khái niệm về “lợi thế CT” và “lợi thế so sánh” trong bối cảnh tham gia TMQT. Trong đó, nếu một DN chỉ tập trung vào tăng trưởng và đa dạng hoá SP thì không đảm bảo cho sự thành công bền vững. Vì thế, Porter đã xây dựng mô hình 5 áp lực mà trong ngành nghề KD nào cũng bị tác động và là nền tảng kiến thức được áp dụng rộng rãi trong hầu hết các lý thuyết của quản trị chiến lược cũng như marketing hiện đại. Nghiên cứu của Porter đã chứng minh rằng quan điểm về lợi thế so sánh truyền thống (sức lao động, nguồn tài nguyên của quốc gia) sẽ không được còn được coi là nguồn gốc của sự thịnh vượng mà các YT như: phương thức sử dụng nguồn lực, sự thích ứng, nhạy bén khi môi trường KD thay đổi,... Đối với các DN nhỏ thì nên xây dựng chiến lược hướng vào các phân khúc thị trường ngách vì đó sẽ là cơ hội để DN kiếm LN mà lại tránh được sự CT với các DN lớn. Hơn nữa, khi tập trung vào thị trường cụ thể DN sẽ có khả năng

thực hiện mục tiêu của mình tốt hơn trong thị trường lớn. Đối với những ngành công nghiệp hỗ trợ và những ngành có liên quan sẽ có NLCT cao hơn so với ngành khác nếu các DN trong ngành chú trọng đến đổi mới và quốc tế hóa theo chuỗi giá trị. Do đó, để có lợi thế CT bền vững đòi hỏi quốc gia, ngành, DN phải luôn xây dựng các kỹ năng, kiến thức trong việc quản lý chuỗi giá trị, tăng hiệu suất sử dụng, tái tạo nguồn lực khan hiếm một cách có hiệu quả nhất.

Hội nhập KTQT giữa các quốc gia khiến cho phạm vi của thị trường ngày càng mở rộng và CT ngày càng gay gắt mang cấp độ quốc tế thì khái niệm về NLCT được nhắc đến và phổ quát rộng rãi hơn bao giờ hết. Ngoài các tác phẩm phân tích về CT của Porter còn có một số nghiên cứu điển hình về khung lý thuyết về NLCT của các tác giả thuộc trường phái CT hoàn hảo như W. S. Jevons, A. Coumot, L. Walras, Marshall,... và trường phái CT hiện đại như E. Chamberlin, J. Robinson, A. Schumpeter, R. Boyer, M. Aglietta, Porter, Micheal Eairbank,... Mỗi tác giả lại có cách tiếp cận riêng về NLCT như: Từ điển bách khoa điện tử Wikipedia, Rainer Feurer và Kazem Chaharbaghi (1994), trong *“Defining Competitiveness: A Holistic Approach, Management Decision”* (Nâng cao NLCT: Cách tiếp cận toàn diện, quyết định quản lý); Diễn đàn Kinh tế thế giới với báo cáo NLCT toàn cầu *“The Global Competitiveness Report 2009 - 2010”*.

Tomasz Siudek, Aldona Zawajska (2014), *“Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research”*, (NLCT trong lý thuyết kinh tế, lý luận và nghiên cứu thực tiễn). Trong nghiên cứu này, tác giả đã phân tích tính CT dưới góc độ khung lý thuyết, hệ thống lại cơ sở lý luận về các YT cấu thành và ảnh hưởng đến NLCT từ cấp độ vĩ mô đến vi mô. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng tùy từng góc độ tiếp cận và đối tượng nghiên cứu mà có những quan điểm khác nhau về NLCT, không có một lý thuyết chung nào áp dụng cho tất cả. Do đó, nghiên cứu đã không trả lời câu hỏi về những định nghĩa được đưa ra trong tài liệu để nắm bắt được những khái niệm được sử dụng phổ biến nhất về tính CT, nhưng mối quan tâm của tác giả là về sự mơ hồ của những định nghĩa đó cản trở việc đo lường và so sánh tính CT. Để phản ánh sự phức tạp của các khía cạnh liên quan đến NLCT, tác giả đề xuất sử dụng các chỉ số hỗn hợp để đánh giá khả năng CT của khách thể nghiên cứu. Bên cạnh đó, tác giả đã chỉ ra một số hạn chế quan trọng của nghiên cứu thực nghiệm về NLCT là sự so sánh không hoàn hảo giữa các kết quả trên các nghiên cứu khi sử dụng các biến số khác nhau (tính năng) mô tả tính CT...

Như vậy, các nhà nghiên cứu ngoài nước thường không đưa ra khái niệm chung nhất về NLCT mà khái niệm này được đặt trong từng bối cảnh cụ thể mà họ

nghiên cứu. Từ những nghiên cứu về CT một cách chuyên sâu hơn, các nhà kinh tế đã đưa ra những quan điểm và xây dựng hệ thống lý luận về NLCT. Ngoài ra, nghiên cứu NLCT trên các cấp độ cũng có nhiều quan điểm khác nhau.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về NLCT điển hình có các tác giả Bạch Thu Cường (2002) với tác phẩm “*Bàn về CT toàn cầu*” và Chu Văn Cấp (2003) với nghiên cứu “*Nâng cao sức CT của nền kinh tế nước ta trong quá trình hội nhập KTQT*”. Những nghiên cứu này tập trung vào phân tích các lý luận về NLCT, các YT tác động đến NLCT ở cấp độ quốc gia hay của DN. Thêm vào đó, có các ý kiến cho rằng thực tế rất khó có thể đưa ra những tiêu chí đánh giá được chính xác NLCT của DN, đặc biệt là NLCTXXK của DN cũng như khó khăn trong việc xác định các số liệu cụ thể liên quan.

Đề án “*Nâng cao NLCT các mặt hàng XK Việt Nam thời kỳ 2014 - 2020, định hướng đến 2030*” của Bộ Công Thương (2014). Đề án tập trung đã sử dụng phương pháp tiếp cận mới phổ biến trên thế giới hiện nay để kết hợp với cách tiếp cận truyền thống đó là tiếp cận trực tiếp và cụ thể vào các YT vi mô của hàng hóa được tiêu dùng. Nhóm tác giả đánh giá NLCT của các mặt hàng XK của Việt Nam thông 10 tiêu chí cơ bản của NLCT hàng hóa quốc tế hiện nay đó là: Thuộc tính (giá trị sử dụng phù hợp, tính nổi trội); giá CT; chất lượng đảm bảo; dễ sử dụng (chế tác); có uy tín, thương hiệu tốt; an toàn, vệ sinh, môi trường; SX bằng CN tiên tiến; tiếp thị tốt; chăm sóc sau bán hàng và phát triển nhu cầu tiêu thụ, sử dụng tốt; mẫu mã, thiết kế, trình bày, bao gói đẹp; thu hút sự quan tâm. Sau đó, nhóm tác giả lại tiếp tục so sánh, đối chiếu các hoạt động hướng tới nâng cao NLCT của hàng hóa Việt Nam với quốc tế. Theo tác giả, các tiêu chí tác động đến NLCT của hàng hóa luôn động và mở, tùy thuộc vào tình hình kinh tế, xã hội và thị hiếu tiêu dùng. Nhóm tác giả đã sử dụng hệ số RCA để chỉ ra khả năng XK của một quốc gia về một hàng hóa xác định trong mối tương quan với tổng mức XK của thế giới về hàng hóa đó. Từ đó, nghiên cứu đã xây dựng các nhóm giải pháp cụ thể để giải quyết vấn đề từ ở tầm vĩ mô đến cấp vi mô nhằm nâng cao NLCT của các mặt hàng XK của Việt Nam trong thời gian tới.

1.1.2. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Waheeduzzan và Ryans (1996), Henricsson và các cộng sự (2004) cho rằng khái niệm về NLCT ở cấp độ DN vẫn là một trong những khái niệm chưa được thống nhất một cách toàn diện và vẫn còn nhiều tranh cãi giữa các nhà hoạch định chính sách, các nhà kinh tế, các học giả. Theo các học giả như Momaya và K.

Ambastha (2004), Flanagan và cộng sự (2007) thì bắt đầu từ những năm 1990 đến nay trên thế giới bùng nổ các công trình nghiên cứu lý thuyết về NLCT. Các hướng nghiên cứu được chia thành 5 hướng chính đó là: NLCT tiếp cận theo quan điểm của lý thuyết CT truyền thống; NLCT tiếp cận theo chuỗi giá trị; NLCT tiếp cận theo định hướng thị trường; NLCT tiếp cận theo lý thuyết nguồn lực DN; NLCT tiếp cận theo lý thuyết NL.

1.1.2.1. Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo quan điểm của lý thuyết cạnh tranh truyền thống

Trong lý thuyết CT truyền thống, nhà kinh tế học nổi tiếng như Edward Chamberlin (1933) với tác phẩm “*The Theory of Monopolistic Competition*” (Lý thuyết về CT độc quyền) đã trở thành một cột mốc quan trọng trong sự phát triển của tư tưởng kinh tế. Tác giả đã xây dựng lý thuyết nền tảng về kinh tế học tổ chức, cân bằng chung và kinh tế học phúc lợi, lý thuyết TMQT. Trong đó, dựa trên giả định là các DN trong cùng ngành có lợi thế tuyệt đối về nguồn lực, tài sản và có chiến lược KD như nhau. Tuy nhiên, giả thiết này chỉ được coi trọng bởi cảnh môi trường KD ở trạng thái tĩnh, tức là giữa các đối thủ KD không có sự bắt chước, sao chép lẫn nhau về chiến lược, ý tưởng và mua bán trên thị trường nguồn lực, Porter (1980), Buckley và cộng sự (1991). Trên thực tế, khi môi trường KD thay đổi thì các điều kiện về CN, lợi thế so sánh về chi phí, quy mô,... sẽ không còn là lợi thế của riêng bất cứ một DN. Đây cũng được coi là một trong những hạn chế của lý thuyết CT truyền thống.

1.1.2.2. Năng lực cạnh tranh tiếp cận từ chuỗi giá trị

Porter (1985) là người đầu tiên đưa ra khái niệm về “chuỗi giá trị” trong tác phẩm “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” (Lợi thế CT: Tạo dựng và duy trì hiệu suất vượt trội). Trong cuốn sách này, khái niệm về “chuỗi giá trị” cũng được Porter đưa ra nhằm phân tách quá trình từ SX đến phân phối trong một ngành và cách xác định xem hoạt động mà DN đang theo đuổi nằm ở khâu nào trong “chuỗi giá trị” đó. Trong chuỗi giá trị gồm có 9 hoạt động bao gồm 5 hoạt động cơ bản (từ cung cấp nguyên liệu đầu vào đến SX ra thành phẩm) và 4 hoạt động hỗ trợ (tiếp nhận hàng hóa, lưu kho đến phân phối SP đến nơi tiêu thụ). Những hoạt động hỗ trợ, tuy không trực tiếp tạo ra giá trị cho SP nhưng lại đóng vai trò trợ giúp cho các hoạt động cơ bản. Ngoài ra, còn có các hoạt động như nghiên cứu và phát triển (R&D), quản trị nguồn nhân lực, hạ tầng (quản lý),... đều có ảnh hưởng đến NLCT của DN. Từ góc độ vĩ mô, vô số các vấn đề phức tạp

tuy chằng chịt đan xen nhưng lại có một cấu trúc nhất quán của những hoạt động bên trong ngành. Đây là một bước tiến quan trọng trong tư tưởng KD quốc tế hiện đại. Cấu trúc ngành theo hướng tiếp cận “chuỗi giá trị” của Porter là một cách giải thích dễ hiểu nhất về ảnh hưởng của chi phí và vị thế tương đối về chi phí đối với DN. Đồng thời, đánh giá một cách sâu sắc về logic CT của sự khác biệt hóa.

1.1.2.3. Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo định hướng thị trường

Trong những năm 1990, định hướng thị trường (Market Orientation) đã nhận được rất nhiều sự chú ý từ các học giả chuyên ngành marketing, Chang và cộng sự (1998), Diamantopoulos và Hart (1993), Greenley (1995), Ajay Kohli và Jaworski (1990), John và Narver (1990). Định hướng thị trường được xác định là khả năng thỏa mãn nhu cầu của KH, tạo ra giá trị KH vượt trội hơn so với đối thủ CT trong bối cảnh các YT môi trường thay đổi một cách liên tục, Day (1994). Quan điểm nghiên cứu NLCT tiếp cận theo định hướng thị trường thực chất là nghiên cứu xem điều gì tạo ra lợi thế CT cho DN xét từ góc độ tạo ra giá trị cho KH. Hướng nghiên cứu này có 8 cách tiếp cận của các học giả khác nhau đó là: Quan điểm thông tin thị trường của Ajay Kohli và Jaworski (1990); quan điểm quyết định của Shapiro, B. P. (1988); quan điểm hành vi văn hóa theo Day (1994), John và Narver (1990); trọng tâm chiến lược của Ruekert (1992); quan điểm định hướng KH và quan điểm dựa trên hệ thống của Hunt và Morgan (1995); quan điểm tổ chức học tập dựa trên thị trường của Sinkula (1994) và quan điểm quan hệ KH của Baker và Sinkula (1999).

Theo Day (1994) với quan điểm định hướng thị trường thì một DN có được NLCT là DN nắm bắt chính xác và đi tắt đón đầu được các xu hướng của thị trường so với đối thủ CT. Vì vậy, họ có những chiến lược nhằm thu hút KH và cải thiện quan hệ trong kênh phân phối. Dựa vào các thông tin trên thị trường, các DN có thể đánh giá, phân tích sự thay đổi về nhu cầu, cơ cấu hàng hóa, cấu trúc của thị trường và đưa ra những quyết định đúng đắn nhằm giành được lợi thế CT, theo Day (1994), John và Narver (1990), Tuominen và cộng sự (1997) Philip Kotler, Gary Armstrong (2012), Zeithaml (1988), Srivastava và cộng sự (2001).

Quan điểm nâng cao NLCT bằng cách tạo ra sự khác biệt được nhiều DN hướng tới vì cho phép DN bán được hàng hóa với giá cao hơn so với đối thủ CT. Tuy nhiên, theo Day (1994), lợi thế này sẽ không duy trì được lâu bởi các DN khác có thể sao chép và bắt chước các SP của DN. Vì thế, các DN cần phải tìm cho mình một chiến lược có tính dài hạn, ví dụ như phát triển hoàn thiện kỹ năng của nhân viên, sử dụng các nguồn lực có hiệu quả, gia tăng giá trị liên tục cho KH. Bên cạnh

đó, DN cũng có thể tạo ra lợi thế CT bằng cách tập trung vào vươn lên vị trí dẫn đầu về chi phí trong ngành, Porter (1985). Hoạt động này nhằm đến việc dẫn đầu về chi phí, đầu tư trích ra từ một phần LN vào cải thiện quá trình SX sao cho hiệu quả hơn. Đồng thời, tập trung vào công tác R&D, chứ không phải chỉ đơn thuần là bán giá SP rẻ hơn so với DN khác.

Định hướng thị trường hướng đến việc nghiên cứu mong muốn, nhu cầu của KH để từ đó cung cấp các giá trị mà KH mong muốn trong hiện tại và tương lai. Do đó, theo Slater và Narver (1994) đây là cơ sở quan trọng nhằm xây dựng một lợi thế CT bền vững của DN. Cùng với tác giả John và Narver (1990), Ajay Kohli và Jaworski (1990) đã xây dựng nội dung của định hướng thị trường bao gồm 3 thành phần: Định hướng KH, định hướng CT, phối hợp chức năng. Sau đó, Dart Deng (1994) có bổ sung thêm thành phần thứ tư là định hướng LN (Profit Orientation). Cuối cùng, Gray và cộng sự (1998) đã tổng hợp và xây dựng một bộ thang đo tổng quát hơn bao gồm 4 thành phần cơ bản nêu trên và thêm thành phần mới là thích ứng với môi trường KD.

1.1.2.4. Năng lực cạnh tranh theo tiếp cận theo lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp

Nguồn lực (nguồn tài nguyên) của một DN tại một thời điểm nhất định có thể được định nghĩa là những tài sản (hữu hình và vô hình) mà DN đang sở hữu, Richard E. Caves (1980). Các nguồn lực có thể là: Thương hiệu, bí quyết về CN, số lượng thợ lành nghề, các đối tác, trình độ CN, nguồn vốn... Wernerfelt (1984) với tác phẩm "*A resource-based view of the firm*" (Lý thuyết về nguồn lực của DN). Sự ra đời của tác phẩm này được xem là một hướng tiếp cận mới trong nghiên cứu về CT của DN. Nếu như Porter (1980) tập trung phân tích 5 lực lượng CT thì lý thuyết về nguồn lực của DN tập trung vào phân tích NLCT dựa vào các YT bên trong của DN. Trên cơ sở giả thiết rằng mỗi DN trong cùng một ngành sẽ sử dụng chiến lược KD khác nhau được xây dựng lên từ chính nguồn lực của DN. Theo Barney (1991) thì nguồn lực của DN ngoài tài sản ra còn bao gồm khả năng, qui trình tổ chức, thông tin, kiến thức, khả năng kiểm soát nội bộ. Tóm lại, các nguồn lực này được phân làm 3 loại: Nguồn lực vật chất (CN, máy móc, thiết bị, nhà xưởng, bến bãi, vị trí địa lý và quyền sử dụng nguyên liệu thô); nguồn lực con người (công tác đào tạo, kinh nghiệm, khả năng phán đoán, dự báo xu thế, trình độ của nhà quản lý, nhân viên); nguồn lực tổ chức (cơ cấu DN, hệ thống lập kế hoạch, kiểm soát nội bộ, mối quan hệ với các đối tác, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên...). Theo Barney, J. (1991) những nguồn lực này muốn trở thành lợi thế CT của DN, phải thỏa mãn

các điều kiện là (1) giá trị, (2) hiếm, (3) khó bắt chước, (4) không thể thay thế. Trên thực tế, rất khó có thể tìm được những nguồn lực đáp ứng đầy đủ các tiêu chí trên, Sanchez (2008). Đôi khi một DN nào đó, có thể thu được LN từ việc sử dụng tốt các nguồn lực của mình chứ không nhất thiết là phải hiếm có, khó thay thế. Về mặt thời gian, những nguồn lực này phải có một quá trình tích lũy và phát triển, thậm chí là sự may mắn đối với DN khi có cơ hội nắm bắt chứ không hẳn là do có sự tính toán kỹ lưỡng của các nhà quản lý, Hannan, M. T. và Freeman J. (1989). Bên cạnh đó, lý thuyết này bỏ qua các áp lực CT bên ngoài liên quan đến ngành của Porter, M.E. Đây cũng là một hạn chế của lý thuyết nguồn lực khi chỉ nhấn mạnh đến YT nội tại mà không xem xét đến các YT, những áp lực CT của ngành trong bối cảnh môi trường KD thay đổi liên tục. Do đó, muốn nâng cao NLCT, các DN không chỉ nên tập trung vào một mục tiêu duy nhất là tạo ra sự khác biệt về nguồn lực mà nên tăng khả năng phối hợp và sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả nhất.

1.1.2.5. Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo lý thuyết năng lực

Sau khi nghiên cứu và phát triển lý thuyết về nguồn lực xuất phát từ mô hình 5 lực lượng của Porter (1980) và ý tưởng về lợi thế khác biệt có ảnh hưởng trong chiến lược KD của Wernefelt (1984) thông qua các nghiên cứu. Barney, J. (1991) đã mở rộng quan điểm tạo ra lợi thế CT dựa trên NL (Competence based view). Tức là, tập trung vào khả năng sử dụng và kết hợp tài sản, nguồn, NL nhằm đạt được tăng trưởng và hiệu quả tổng thể của DN. Lý thuyết này được các học giả như Barney, J. (1991), Wernerfelt, B. (1984), Peters, J.T và Waterman (1982), Sanchez, R., A. Heene và H. Thomas (1996), phát triển trong các nghiên cứu của mình.

Lý thuyết dựa trên NL thông qua một tập hợp các khái niệm nền tảng của các thực thể nguyên thủy mà nó đại diện và sử dụng làm cơ sở cho việc phân tích DN, thị trường và sự tương tác của chúng (cả CT và hợp tác). Các thực thể này bao gồm: (1) Tài sản (hữu hình hoặc vô hình có thể tạo ra giá trị cho DN); (2) Khả năng (là phương tiện mà các nguồn lực của DN được triển khai bởi các nhà QLDN); (3) NL (là khả năng duy trì, triển khai, phối hợp các nguồn lực giúp DN đạt được mục tiêu trong những bối cảnh CT, Sanchez, R., A. Heene và H. Thomas (1996) Sanchez, R. (2008). NL chính là cơ sở tạo nên lợi thế CT bền vững của DN, bởi, nó trực tiếp phản ánh bản chất cấu trúc nguồn lực của DN đưa ra theo thời gian.

Tuy nhiên, mô hình kinh tế học tổ chức và lý thuyết nguồn lực có điểm tương đồng là không nghiên cứu quá trình động của thị trường. Đây chính là điểm yếu của các mô hình trên và lý thuyết NL động của DN. Giống như lý thuyết nguồn lực, lý

thuyết NL động cũng tập trung nghiên cứu khả năng và kết quả KD của DN. Theo Teece, D. J. (1997) NL động được định nghĩa là “*khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng bên trong và bên ngoài DN để đáp ứng với thay đổi của môi trường KD*”. Ambrosini & Bowman (2009) cho rằng, lý thuyết về NL động đánh giá được khả năng DN có thể tạo ra được lợi thế CT trong điều kiện môi trường KD thay đổi. Hơn thế nữa, khi môi trường thay đổi liên tục thì các nguồn lực của DN không nhất thiết phải là hiếm, có giá trị, không thể bắt chước và không thể thay thế, Barney, J. (1991). Tuy nhiên, có thể chú trọng đến sự phù hợp về các mối quan hệ trong hệ thống nguồn lực của DN, Sanchez, R., A. Heene và H. Thomas (1996) và sự kết hợp mới của các nguồn lực có thể là nguồn gốc của lợi thế CT mà các đối thủ sẽ khó có thể sao chép hoặc cải tiến trong dài hạn.

Bên cạnh đó, đã có tác giả trên thế giới và Việt Nam với rất nhiều nghiên cứu khác nhau nhằm đánh giá NLCT của một DN, điển hình là các nghiên cứu:

Dilek Cetindamar và Hakan Kilitcioglu (2013), “*Measuring the competitiveness of a firm for an award system*” (Đo lường NLCT của DN thông qua hệ thống giải thưởng). Mục đích của tác phẩm này là nhằm thu hẹp khoảng cách khác biệt trong đo lường NLCT giữa các ngành với nhau bằng cách phát triển một mô hình đo lường toàn diện và có nhiều điểm chung nhất. Mô hình được sử dụng để phát triển một hệ thống các giải thưởng để giúp các DN tự đánh giá khả năng CT của mình. Mô hình CT được phát triển trong bài báo này được thực nghiệm ở 10 DN của Thổ Nhĩ Kỳ nhằm chọn ra một mô hình CT phù hợp nhất. Điểm nhấn của nghiên cứu là phát triển một mô hình chung, trong đó các thông số CT không thay đổi cho từng DN. Mô hình bao gồm nhiều thông số tạo thành cơ sở CT ở cùng mức độ. Nghiên cứu cung cấp sự hiểu biết sâu sắc hơn về cần thiết của nâng cao NLCT ở các cấp độ ngành và DN nhằm nâng cao NLCT ở cấp quốc gia. Từ góc nhìn của nghiên cứu đã làm sáng tỏ hơn về mặt thực tiễn đối với các giải thưởng ở các cuộc thi chèn quốc tế mà các DNCB chèn XK đạt được. Đây cũng là một trong những thước đo của giới SX chèn quốc tế nhằm đánh giá chất lượng về chèn và xa hơn là NLCTXK mà các DN đạt được.

Nguyễn Bách Khoa (2004), “*Phương pháp luận xác định NLCT và hội nhập kinh tế của DN*”. Tác giả đã sử dụng cách tiếp cận marketing để nhận dạng, đo lường và đánh giá NLCT của các DN Việt Nam trong bối cảnh hội nhập KTQT. Tác phẩm đã hệ thống lại các khái niệm cơ bản về NLCT của DN và đối chiếu với đối thủ trên phạm vi thị trường quốc tế. Tác giả cho rằng bản chất của việc xác định

các thành tố của NLCT là nhận dạng và đo lường các thành tố nội lực của DN trong so sánh với các đối thủ CT và định vị DN trong mỗi một đoạn thị trường được chọn. Những nghiên cứu nội lực này được tác giả đặt trong 3 lĩnh vực hoạt động chính yếu đó là: Các NLCT phi marketing (ví thể tài chính, NL quản trị và lãnh đạo, nguồn nhân lực, NL trong R&D, NL trong SX tác nghiệp); NLCT marketing; NLCT của toàn tổ chức DN. Đây là tác phẩm mang tính định hướng về khung lý thuyết phân tích các YT tác động đến NLCT của DN nói chung trong bối cảnh KTQT và cũng là nguồn tài liệu tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu thực nghiệm đối với các loại hình DN cụ thể.

Phan Minh Hoạt (2007), *“Vận dụng phương pháp Thompson – Strickland đánh giá so sánh tổng thể NLCT của DN”*. Tác giả đã sử dụng phương pháp ma trận đánh giá các YT nội bộ của Thompson - Strickland (1989) để bàn luận về phương pháp đánh giá so sánh tổng thể NLCT của DN. Nghiên cứu đã xây dựng danh mục các YT cấu thành NLCT của DN, tùy theo từng ngành và SP cụ thể mà có các thành tố khác nhau. Tác giả đã sử dụng phương pháp định tính kết hợp cho điểm từng nhân tố, NL bộ phận đối với từng DN. Từ đó sẽ tổng hợp được điểm bình quân của từng DN theo 2 phương pháp là bình quân gia quyền và bình quân giản đơn. Điểm số của các DN giúp xác định vị thứ về NLCT của các DN để có thể so sánh, xác định vị thế CT của các DN theo từng nhân tố, cụm nhóm nhân tố và tổng thể tất cả các nhân tố. Bên cạnh đó, phương pháp này có thể vận dụng để phân tích động thái, phân tích nhân tố nhiều chiều để đánh giá NLCT của DN nếu có chuỗi thời gian về điểm số phản ánh NLCT của DN.

Nguyễn Đăng Quang và Trần Quang Thái (2008), *“Nghiên cứu phương pháp đánh giá NLCT dịch vụ điện thoại di động”*. Trong nghiên cứu này, để đánh giá so sánh tổng thể NLCT của DN, để xây dựng chỉ số NLCT dịch vụ điện thoại di động, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp Thompson – Strickland. Việc xác định chỉ số NLCT sẽ giúp cho nhà cung cấp dịch vụ ĐTDD đánh giá được thực trạng NLCT dịch vụ của mình và mức độ ảnh hưởng của các YT đến NLCT dịch vụ, để từ đó có biện pháp nâng cao NLCT dịch vụ của mình nhằm phát triển và giữ vững thị phần trong môi trường CT gay gắt tại Việt Nam như hiện nay.

Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Mai Trang (2009), *“NLCT động của DN của Việt Nam”*. Tác phẩm đã sử dụng phương pháp định lượng để đo lường được các YT cấu thành NL động của các DN tại thành phố Hồ Chí Minh. Trong đó, có 4 YT là NL marketing, định hướng KD, học hỏi và NL sáng tạo. Hạn chế của nghiên cứu

này là kết quả chỉ được kiểm định với các DN trên phạm vi một địa phương và nghiên cứu thực hiện kiểm định mang tính tổng quát chứ không phân tích cụ thể cho từng ngành nghề KD. Vì vậy, nghiên cứu đã không nêu ra được sự đóng góp của các NL động đối với kết quả và lợi thế KD của DN. Ngoài ra, tác phẩm chỉ xem xét một số YT chính, trong khi còn rất nhiều YT của DN có thể coi là NL động cần được phân tích. Từ đó có thể tạo được mô hình tổng hợp về NL động tạo nên lợi thế CT đó là các YT như: NL sáng tạo đổi mới, khả năng SX, định hướng thị trường và nội hóa tri thức.

Nguyễn Thiên Phú và Nguyễn Vũ Huy (2013) với nghiên cứu “*Các YT tác động đến NLCT của DN: Trường hợp các DN nhỏ và vừa tỉnh Bình Dương*”. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp tỉnh của Trường Đại học Hoa Sen. Mục tiêu của đề tài là xác định các YT nội bộ DN tác động đến NLCT của các DNNVV tại Tỉnh Bình Dương. Nhóm tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu với 7 YT như: NL tổ chức, thưởng theo thành tích, định hướng thị trường, văn hóa học tập liên tục, đổi mới CN, định hướng thương hiệu, khả năng huy động vốn. Nhóm tác giả đã sử dụng định lượng để kiểm định các YT tác động đến NLCT của DNNVV với phiếu khảo sát điều tra. Kết quả thu được là chỉ có 2 YT là văn hóa tổ chức hướng đến thị trường và khả năng huy động vốn là có tác động. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu là như cỡ mẫu vẫn chưa đủ lớn để thực hiện phân tích đa nhóm như kế hoạch ban đầu, thiếu cơ sở của một hoặc vài mô hình nghiên cứu tương tự trước đó, không đề cập đến sự ảnh hưởng của một số biến điều tiết.

Nguyễn Viết Lâm (2014), “*Bàn về phương pháp xác định NLCT của các DN Việt Nam*”. Mục tiêu của bài viết này là làm rõ khái niệm về NLCT ở cấp độ DN và bàn về các cách xác định các YT cấu thành cũng như cách đo lường chỉ số NLCT của các DN bằng phương pháp chuyên gia theo kỹ thuật thang đo và phương pháp hồi quy đa biến. Phương pháp thang đo có tổng số điểm không đổi nhằm đưa ra nhận định và tầm quan trọng của các chỉ tiêu phản ánh NLCT để từ đó xác định, đo lường trọng số cho từng chỉ tiêu. Tác giả cũng chỉ ra hạn chế của phương pháp này đó là những kết quả có biểu thị đúng khoảng cách tỷ lệ hay không hay khi số lượng các chỉ tiêu càng nhiều thì sẽ gây khó khăn cho người trả lời phỏng vấn trong việc phân chia số điểm. Đối với phương pháp hồi quy đa biến, để xác định trọng số của các chỉ tiêu người ta lựa chọn một cách định tính một số DN mà NLCT có thể phân biệt được một cách rõ ràng rồi xếp theo thứ tự NLCT từ thấp đến cao. Sau đó dựa vào số thứ tự này, người ta sẽ tiến hành hồi quy đa biến để xác định hệ số (β_i) của

từng chỉ tiêu. Sau đó người ta sẽ xác định trọng số của từng chỉ tiêu (F_i). Từ điểm NLCT của từng DN thu được, người ta lại tiến hành hồi quy đa biến để xác định lại hệ số của từng chỉ tiêu để tính toán trọng số, quá trình này sẽ được lặp đi lặp lại một số lần để giảm thiểu các sai số. Để khắc phục những nhược điểm và lấy được các ưu điểm của hai phương pháp trên người ta thường sử dụng phương pháp tổng hợp để xác định trọng số của các chỉ tiêu phản ánh NLCT của các DN. Nghiên cứu này đã rất thành công khi đưa ra các phương pháp nghiên cứu phổ biến để phân tích về NLCT của DN. Đây một là nguồn tài liệu tham khảo về mặt lý luận có ích để các nhà nghiên cứu tham khảo nhằm phát triển nghiên cứu của mình trong thực tiễn đối với một loại hình DN cụ thể.

Tăng Thị Ngân và cộng sự (2016) với nghiên cứu "*Các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN ngành KD cá tra tại Thành phố Cần Thơ*". Mục đích của nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN ngành KD cá tra tại Thành phố Cần Thơ. Các thang đo về NLCT của DN được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và mô hình hồi qui đa biến được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các YT độc lập với NLCT của DN. Kết quả phân tích cho thấy có 4 nhóm YT tác động tích cực đến NLCT của DN bao gồm: NL tài chính, chính sách hỗ trợ, NL nhân sự và cơ sở hạ tầng địa phương.

Phạm Thu Hương (2017) với Luận án tiến sĩ về "*NLCT của doanh nghiệp nhỏ và vừa, nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hà Nội*". Mục tiêu của nghiên cứu của đề tài là nghiên cứu về NLCT và các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DNNVV, qua đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DNNVV ở Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án là kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Công cụ xử lý số liệu được sử dụng trong luận án là phần mềm SPSS. Khác với các nghiên cứu trong nước trước đây chủ yếu tiếp cận NLCT theo lý thuyết cạnh tranh truyền thống, luận án đã đưa ra quan điểm về NLCT của DNNVV theo lý thuyết năng lực. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trước, luận án đã bổ sung thêm nhân tố: Năng lực thiết lập các mối quan hệ vào nhóm các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DNNVV ở Việt Nam, đồng thời kiểm định và phát triển thang đo nhân tố này.

Nguyễn Mạnh Tuân (2019) với Luận án tiến sĩ về "*Nâng cao NLCT của Tổng công ty hàng không Việt Nam đến năm 2030*". Luận án đã hệ thống lại cơ sở lý luận về phát triển NLCT của DN trong nền kinh tế thị trường của Việt Nam. Bên

ạnh đó, luận án đã vận dụng các tiêu chí đánh NLCT của DN để xác định các tiêu chí đánh giá NLCT về dịch vụ của DN cảng hàng không, trong bối cảnh toàn cầu hóa, CT ngày càng gay gắt. Đồng thời, làm rõ thực trạng phát triển và NLCT của cảng hàng không Việt Nam, nguyên nhân và kinh nghiệm rút ra. Từ đó, đề xuất định hướng và giải pháp thúc đẩy phát triển và nâng cao NLCT của cảng hàng không Việt Nam đến 2030.

1.1.3. Những nghiên cứu về năng lực cạnh tranh xuất khẩu

Montague Lord (2002) với nghiên cứu “*Vietnam’s Export Competitiveness: Trade and Macroeconomic Policy Linkages*” (NLCTXK của Việt Nam: Thương mại và sự kết hợp chính sách vĩ mô). Trong nghiên cứu này, tác giả đã đề xuất về lợi thế so sánh dựa vào 3 tiêu chí về NLCTXK của Việt Nam đó là: Lợi thế so sánh tĩnh (phân tích chỉ số biểu hiện lợi thế CT - RCA); tính tương thích TM với thị trường nước ngoài; tính hỗ trợ TM của các thị trường hàng hóa. Các dữ liệu được sử dụng phân tích từ nguồn dữ liệu UN COMTRADE. Nghiên cứu tập trung phân tích NLCT dưới góc độ vĩ mô, dưới tác động của các chính sách của nhà nước như bao gồm: Thước đo tỷ giá hối đoái thực tế; tỷ lệ hối đoái chéo thực; sự trao đổi giữa TM và tỷ giá hối đoái; tỷ lệ hối đoái mờ. Những phân tích về NLCT dưới góc độ vi mô trong nghiên cứu đều mang tính khái quát chung như: Chi phí SX tương đối; sự khuyến khích XK; sự bảo hộ danh nghĩa và hiệu quả; mô hình tiếp cận thị trường nước ngoài...mà không đi sâu phân tích tác động của các YT đó đối với một ngành hàng, DN hay SP cụ thể nhất định.

Mbekeani và Kennedy K. (2007), “*The Role of Infrastructure in Determining Export Competitiveness: Framework Paper*” (Vai trò của cơ sở hạ tầng trong xác định NLCTXK: Khung nghiên cứu). Tác phẩm này đã hệ thống hóa lại các lý thuyết nghiên cứu về tác động của cơ sở hạ tầng, logistics trong xác định chi phí TM và có vai trò quan trọng đối với NLCTXK của một quốc gia. Tiếp đến, tác giả tiến hành khảo sát ở một số các nước ở Nam Phi và nhận thấy do cơ sở hạ tầng và hệ thống logistics ở các nước này chưa tốt dẫn đến các vấn đề về thời gian giao nhận chậm chễ, gây ách tắc hàng hóa dẫn đến tồn kho. Đây sẽ là một trở ngại lớn đối với các hoạt động XK, giảm sức CT và phát triển bền vững ở hầu hết các đang phát triển, đặc biệt là những quốc gia có diện tích nhỏ và quốc đảo. Do đó, vấn đề nâng cao NLCTXK ở các nước này còn thấp và hàng hóa của họ khó tiếp cận được thị trường quốc tế. Nghiên cứu đã chỉ ra tầm quan trọng của hệ thống logistics đối với NLCTXK của một ngành và của một quốc gia.

Massimiliano Mazzanti và Valeria Costantini (2012), “*On the green and innovative side of trade competitiveness? The impact of environmental policies and innovation on EU exports*” (Khía cạnh về thương mại xanh và sự đổi mới trong NLCTXK? Tác động của chính sách môi trường và sự cải tiến vào XK ở EU). Dựa trên lý thuyết nền tảng của Porter (1990), nghiên cứu này đã phân tích tác động của môi trường chính sách và sự cải tiến đến NLCTXK của các nước EU. Theo tác giả, chính sách môi trường có thể khuyến khích NLCTXK thông qua sự cải tiến CN ở góc độ NLCT thương mại xanh và cải tiến và các tác động của chính sách môi trường và sự cải tiến vào XK ở EU. Nghiên cứu mở ra cho NCS những ý tưởng đề xuất đối với chính sách của Nhà nước nhằm gắn công tác nâng cao NLCTXK của các DNCB chèn XK ở khía cạnh thương mại xanh và phát triển nông nghiệp HC theo hướng bền vững.

Bojnec. Š và I. Fertő (2014), “*Export competitiveness of dairy products on global markets: The case of the European Union countries*” (NLCTXK của các SP bơ sữa trên thị trường toàn cầu). Tác phẩm đã phân tích NLCTXK các SP chế biến từ sữa của các nước EU (EU-27) đối với nội khối EU và thị trường thế giới. Tác giả cũng đã sử dụng chỉ số biểu hiện lợi thế CT là RCA trong giai đoạn 2000 – 2011. Chỉ số RCA được so sánh với giá trị lớn hơn hoặc nhỏ hơn 1. Các giá trị này có thể thay đổi theo các năm. Ngoài ra, trong nghiên cứu của các tác giả Imre Fertő và Lionel Hubbard (2003), Sachin Kumar Sharma và Kavita Bugalya (2014), Gražina Startienė và Rita Remeikienė (2014), Birol Erkan và Elif Yildirimci (2015), Suhaeli Fahmi và cộng sự (2015) cũng sử dụng chỉ số RCA để đánh giá về lợi thế CTXK. Tuy nhiên, chỉ số RCA chỉ dừng lại là chỉ ra được lợi thế so sánh và đánh giá NLCTXK ở cấp ngành của một quốc gia (một vùng) so với thế giới, chứ không phải NLCTXK ở cấp độ DN mà luận án đang hướng tới.

NLCTXK của DN cũng là đề tài nghiên cứu hấp dẫn, thu hút được khá nhiều các nhà nghiên cứu trong nước quan tâm cả về lý luận và thực tiễn. Song có thể thấy những nghiên cứu về lý luận có liên quan đến NLCTXK của DN ở trong nước còn khiêm tốn, gần đây nhất có một số nghiên cứu về lý luận như sau:

Nguyễn Hoàng (2009) với Luận án tiến sĩ về “*Giải pháp nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của DN dệt may Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*”. Tác giả sử dụng PP duy vật biện chứng, tổng hợp so sánh và phân tích tài liệu đồng thời dựa vào cách tiếp cận của quản trị marketing và lý thuyết về lợi thế CT trong chuỗi giá trị toàn cầu đối với hàng dệt may để đưa ra các giải pháp nâng cao

NLCTXK vào thị trường EU của các DN dệt may Việt Nam. Tác giả đưa ra các tiêu chí đánh giá, các nhân tố tác động đến NLCTXK của các DN sang EU theo chuỗi giá trị toàn. Bên cạnh đó, tác giả nghiên cứu kinh nghiệm của Ấn Độ, Trung Quốc về nâng cao NLCTXK hàng dệt may để rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Tác giả đã điều tra NLCTXK hàng dệt may và sử dụng 12 tiêu chí đánh giá đó là: Thị phần; tăng trưởng thị phần; vị thế tài chính; quản lý và lãnh đạo; chất lượng/giá; trình độ CN; thương hiệu; chi phí SPXK; mạng lưới marketing phân phối; hiệu suất xúc tiến; truyền thông; hiệu suất R&D; kỹ năng quản trị nhân sự. Từ đây, tác giả đã đề xuất nhóm giải pháp nhằm phát triển các YT cấu thành NLCT phi marketing của DN, tập trung các nỗ lực nâng cao NLCT marketing của DN, đẩy nhanh quá trình tham gia vào chuỗi giá trị hàng dệt may toàn cầu nhằm xác lập và củng cố NLCT bền vững có giá trị thực tiễn đối với DN. Đồng thời, tăng cường vai trò của Hiệp hội Chè, phòng công nghiệp và TM Việt Nam.

Nguyễn Hồng Nhung (2011) với nghiên cứu “*NLCTXK của các DN dệt may Việt Nam*”. Bài báo đã sử dụng phương pháp thống kê mô tả so sánh, đánh giá thực trạng của NLCTXK hàng dệt may Việt Nam trong 20 năm qua và phân tích tác động của nhóm những nhân tố ảnh hưởng. Theo tác giả thì NLCTXK của DN là một chỉ tiêu tổng hợp được đánh giá dựa vào khả năng duy trì LN và thị phần trên thị trường nước ngoài. Có nhiều YT ảnh hưởng đến NLCTXK của DN. Trong đó có những YT do DN quyết định như: Lựa chọn và thực thi chiến lược SXKD, trình độ CN, chất lượng SP, NS lao động, chi phí SX, quản lý, nghiên cứu và triển khai (R&D). Bên cạnh đó, lại có những YT do Chính phủ quyết định như: Môi trường KD trong nước, có những YT chỉ phụ thuộc một phần vào DN và chính phủ như thị trường đầu vào nhập khẩu, nhu cầu thị trường ngoài nước. Tuy nhiên, có những YT khách quan mà cả Chính phủ và DN lại không thể can thiệp được như môi trường tự nhiên và rủi ro trong KD quốc tế.

1.1.4. Những nghiên cứu về xuất khẩu chè

Nguyễn Đình Long (2001), Báo cáo khoa học của Bộ NN&PTNT về “*Nghiên cứu những giải pháp chủ yếu nhằm phát huy lợi thế nâng cao khả năng CT và phát triển thị trường XK nông sản trong thời gian tới: Cà phê, gạo, cao su, chè, điều*”. Trong nghiên cứu này tác giả đã khái quát những khái niệm cơ bản về lợi thế so sánh và lợi thế CT. Trên cơ sở phân tích những chỉ tiêu về lợi thế CT của một số mặt hàng nông sản XK chủ yếu bao gồm: Các chỉ tiêu về định tính (chất lượng và VSATTP, quy mô và khối lượng, hình thức mẫu mã, thị hiếu, tập quán tiêu dùng,

giá cả...). Các chỉ tiêu định lượng bao gồm RCA, chi phí nguồn lực nội địa (DRC). Từ những tiêu chí này, tác giả đi sâu phân tích các mặt hàng lúa gạo, cà phê, cao su, hạt điều về lợi thế CT trên các khía cạnh SX, chi phí SX và thị trường tiêu thụ. Tác giả sử dụng các số liệu để so sánh lợi thế CT của các mặt hàng này đối chiếu với một số nước. Thành công của đề tài này là chỉ ra được những YT hạn chế lợi thế CT của nhóm mặt hàng nêu trên và đề xuất được các nhóm giải pháp trong thời gian tới, tuy nhiên, nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở năm 2000.

Nguyễn Hữu Khải (2004) với Đề tài NCKH Cấp Bộ, “*Một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT mặt hàng chè XK của Việt Nam trong những năm đầu thế kỷ 21*”. Nghiên cứu chỉ ra rằng với lợi thế về khí hậu, nguồn tài nguyên đất đai, lao động, SX chè đã trở thành tập quán canh tác của nông dân Việt Nam từ xa xưa và đóng vai trò quan trọng đối với nền nông nghiệp quốc dân cũng như trong hoạt động XK. Lĩnh vực này trực tiếp giải quyết việc làm cho hàng triệu lao động, tạo động lực thúc đẩy các quan hệ kinh tế đối ngoại khác phát triển. Nghiên cứu chỉ ra 2 nhóm chỉ tiêu đánh giá NLCT của SP là chỉ tiêu định tính (các chỉ tiêu liên quan đến chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã...) và chỉ tiêu định lượng (bao gồm lợi thế so sánh biểu hiện RCA, thị phần, giá cả). Bên cạnh đó, nghiên cứu đã xây dựng được các tiêu chí đánh giá cũng như các YT liên quan đến NLCT của chè XK của Việt Nam để từ đó đề xuất ra định hướng và các giải pháp nhằm đẩy mạnh XK chè ra thị trường quốc tế. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này tác giả mới chỉ nghiên cứu một cách bao quát đối với NLCT mặt hàng chè XK của Việt Nam trên thị trường quốc tế một cách khái quát chứ chưa gắn với một phạm vi địa lý cụ thể với những chính sách nhập khẩu và tiêu chí cụ thể.

Rohayati Suprihatini (2005) với nghiên cứu “*Indonesian tea export competitiveness in the world's tea market*” (NLCTXK chè của Indonesia trên thị trường chè thế giới). Tác giả đã phân tích vị trí CT của chè Indonesia trên thị trường thế giới bằng cách sử dụng mô hình thị phần không đổi CMS (Constant Market Share). Giả thiết cơ bản trong mô hình CMS là thị phần XK của một nước trong thị trường thế giới là không thay đổi theo thời gian. Do đó, sự khác nhau giữa tăng trưởng XK thực tế của một nước so với khả năng tăng trưởng của nó nếu như nước đó duy trì được thị phần chính là ảnh hưởng của sự CT. Trong mô hình CMS, giá trị âm của NLCT biểu thị cho việc quốc gia đó không duy trì được thị phần và ngược lại giá trị dương cho biết quốc gia đó giữ được thị phần không đổi. Kết quả cho thấy rằng, tốc độ tăng trưởng XK của chè Indonesia là thấp hơn so với chè thế giới, thể

hiện qua ba nội dung: Thành phần của SP; kênh phân phối; và NLCT của chè thấp. Việc xác nhận kết quả trong phân tích CMS được thực hiện thông qua việc thu thập dữ liệu sơ cấp và thông tin từ việc phỏng vấn tất cả các DN trên thế giới nhập khẩu chè của Indonesia (22 DN).

Gaminda Ganewatta và cộng sự (2005) với nghiên cứu “*Moving up the processing ladder in primary product exports: Sri Lanka's “value-added” tea industry*” (Chuyển động theo hình thang trong quá trình chế biến SPXK: Giá trị gia tăng chè của Sri Lanka). Bằng việc phân tích các YT ảnh hưởng đến giá trị gia tăng của chè XK thông qua mô hình cung XK, tác giả đã đưa ra mô hình cụ thể đối với cung XK chè phụ thuộc vào các biến độc lập sau: Giá tương đối của chè XK có giá trị gia tăng so với các loại chè XK nói chung; NS của chè có giá trị gia tăng XK; và tỷ giá hối đoái. Mô hình được ước lượng với số liệu theo chuỗi thời gian từ năm 1975 đến 1998.

Nguyễn Thị Nhiều (2007) với đề tài NCKH Cấp Bộ, “*Nghiên cứu thị trường - Marketing trong XK chè của Việt Nam*”. Trong đề tài này, tác giả đã sử dụng phương pháp thống kê mô tả, so sánh tổng hợp và điều tra gián tiếp về hoạt động marketing trong XK ở một số DNCB chè ở Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Lâm Đồng và Phú Thọ qua khảo sát điều tra. Tác giả đã làm rõ những đặc điểm và xu hướng phát triển của thị trường chè thế giới, các YT marketing trong XK chè, nghiên cứu kinh nghiệm marketing XK chè của một số nước XK chè lớn trên thế giới. Từ đó, tác giả đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm trong hoạt động marketing XK chè của Việt Nam. Sau khi phân tích thực trạng về cung cầu, hoạt động marketing trong XK của các DN chè Việt Nam trong thời gian qua. Tác giả đã đề xuất mục tiêu và quan điểm phát triển dự báo một số thị trường XK trọng điểm và một số giải pháp chủ yếu nhằm thực hiện tốt hoạt động nghiên cứu thị trường và marketing của hoạt động XK mặt hàng chè Việt Nam trong thời gian tới.

Hua Kuang Ning Yue và cộng sự (2010), “*An empirical analysis of the impact of EU's new food safety standards on China's tea export*” (Một phân tích thực nghiệm về tác động của tiêu chuẩn VSATTP mới của EU đối với XK chè Trung Quốc). Trong nghiên cứu này, tác giả đã phân tích tác động của quy định tiêu chuẩn VSATTP đến XK chè của Trung Quốc. Tác giả đã thiết lập mối quan hệ giữa biến phụ thuộc là lượng chè XK từ Trung Quốc đến nước EU trong năm t và các biến độc lập là: Tổng SP quốc nội của EU trong năm t ; sản lượng chè SX ở Trung Quốc trong năm $t-1$; khoảng cách thủ đô Trung Quốc và EU; thuế NK trung bình được áp

dung bởi nước EU đối với chè Trung Quốc; END_{it} , FEN_{it} , FLU_{it} lần lượt là dự lượng thuốc trừ sâu endosulfan, fenvalerate và flucythrinate; D_j là biến giả (biểu thị 4 năm quan sát). Nghiên cứu này sử dụng mô hình hiệu ứng cố định của nước nhập khẩu để ước lượng các hệ số. Kết quả phân tích mô hình cho thấy rằng, khi giới hạn dự lượng thuốc bảo vệ thực vật (BVTV) tối đa được giảm 1%, XK chè tương ứng sẽ giảm 61,6%. Điều này cho thấy, việc quy định dự lượng thuốc BVTV đối với SP chè của EU sẽ tăng tính an toàn đối với chè vào các nước EU. Do vậy, Trung Quốc và các nước XK chè khác cần có các chính sách nhằm đảm bảo các quy định về tiêu chuẩn VSATTP đối với chè khi XK vào EU.

Maniklal Adhikary và Shrabanti Maity (2010) với nghiên cứu *“India's tea export in the scenario of WTO: An analysis of trend and structural shift”* (XK chè của Ấn Độ trong kịch bản của WTO: Một phân tích về xu hướng và sự dịch chuyển cơ cấu). Tác giả đã phân tích hai giai đoạn trước và sau khi gia WTO để thấy được những tác động của hội nhập KTQT đến hoạt động XK chè của Ấn Độ, điều này có nét tương đồng với Việt Nam. Sự tác động của môi trường CT quốc tế, sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật, hệ thống logistics, thương mại quốc tế... đây là những cơ hội đồng thời cũng là những thách thức đối với SP chè XK của các DNCB chè Ấn Độ và Việt Nam.

Luận án tiến sỹ của Nguyễn Trung Đông (2011), *“Hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường thế giới cho SP chè của Việt Nam đến năm 2020”*. Trong nghiên cứu này, tác giả đã tiến hành đánh giá đặc điểm của thị trường chè thế giới, nghiên cứu bài học kinh nghiệm của các quốc gia XK chè thành công trên thế giới. Qua phân tích thực trạng hoạt động XK, lợi thế CT của các quốc gia XK, cho thấy có rất nhiều YT ảnh hưởng đến lợi thế CT của từng quốc gia. Khi phân tích về các quốc gia nhập khẩu chè, tác giả đã xác định 14 biến số tác động đến quy mô và giá nhập khẩu chè. Trên cơ sở những biến số này, các quốc gia nhập khẩu chè được phân thành 8 phân khúc thị trường. Mỗi phân khúc thị trường có những đặc điểm kinh tế xã hội khác nhau, có đặc điểm thị trường khác nhau về mức độ CT, quy mô của các đối thủ CT, chủng loại SP... Trên cơ sở đó tác giả xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường thế giới cho SP chè Việt Nam đến năm 2020. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ dừng lại việc hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường thế giới và NLCT của SP chè XK vào thị trường quốc tế nói chung, chứ không phân tích NLCTXK của DNCB chè vào một thị trường cụ thể như EU.

Arifin và Bustanul (2013), “*On the competitiveness and sustainability of the Indonesian agricultural export commodities*” (Về NLCT và tính bền vững của hàng hóa XK nông sản Indonesia). Tác giả đã chỉ ra NLCT và tính bền vững của nông nghiệp trọng điểm ở Indonesia, trong đó có mặt hàng chè. Nghiên cứu đưa ra giải pháp lựa chọn chính sách để cải thiện hiệu suất của các chuỗi giá trị trong tương lai, cả về NLCT và tính bền vững. Tác giả đã áp dụng các chỉ số RCA, kết hợp phân tích bổ sung từ các cuộc phỏng vấn sâu và thảo luận với cán bộ nguồn có thẩm quyền và các đối tác phát triển. Kết quả nghiên cứu với ngành chè cho thấy, năm 2009 hệ số RCA của ngành chè Indonesia thuộc mức trung bình. Tác giả đã chỉ ra được nguyên nhân vì sao công nghiệp chế biến chè của Indonesia chậm phát triển so với các đối thủ trên thị trường chè thế giới. Đó là do chính sách đầu tư và thuế của nước này dành cho ngành chè còn hạn chế. Bên cạnh đó, bản thân ngành chè cũng phải CT với các ngành khác khi hoạt động SXKD không đem lại giá trị kinh tế cao. Dẫn đến việc Chính phủ nước này cắt giảm diện tích trồng chè chuyển đổi sử dụng đất sang các hoạt động phi nông nghiệp, xây dựng cơ sở hạ tầng, đất sử dụng nhà ở và sử dụng đất trồng cây nông nghiệp khác. Vì vậy, nghiên cứu đã đề xuất cần có chính sách phù hợp nhằm thúc đẩy CT đối với ngành chè như: Khôi phục lại hệ thống tiếp thị cho SP chè; nâng cao khả năng tiêu thụ chè trong nước; và hài hòa các chính sách phát triển SP chè phù hợp với các nước trên thế giới.

Đình Văn Sơn và cộng sự (2016) “*Nghiên cứu xây dựng chuỗi cung ứng SP nông lâm đặc sản XK của các tỉnh khu vực Tây Bắc*”, Đề tài cấp Nhà nước do Trường Đại học Thương mại chủ trì. Đề tài là một công trình khảo sát đồ sộ, bài bản và công phu nhằm xây dựng khung phân tích mô hình chuỗi cung ứng nông lâm đặc sản XK (gạo, chè, hoa, quả, thủy sản) của vùng Tây Bắc. Từ việc đi sâu phân tích, làm rõ thực trạng hoạt động XK nông lâm đặc sản của các tỉnh khu vực Tây Bắc và mức độ tham gia vào các chuỗi cung ứng XK nông, lâm, đặc sản của các tỉnh trong khu vực Tây Bắc. Nghiên cứu đã đánh giá thực trạng các nhân tố của chuỗi cung ứng SP gạo XK của các tỉnh khu vực Tây Bắc; Phát triển XK thủy sản của tỉnh Hoà Bình sang thị trường Trung Quốc; Phân tích SWOT trong XK nông sản của Quảng Tây trong bối cảnh Khu mậu dịch tự do Trung Quốc – ASEAN. Đây là cơ sở để nhóm tác giả có những đề xuất đối với mô hình chuỗi cung ứng cho 4 nhóm SP nông lâm sản này cũng như đề xuất các chính sách và giải pháp để phát triển chuỗi cung ứng SP nông, lâm, đặc sản XK cho vùng Tây Bắc. Từ đó, nghiên cứu đã đề xuất quy hoạch các vùng tương ứng với từng khâu trong chuỗi cung ứng

SP hoa, quả XK của khu vực Tây Bắc. Đây là một nghiên cứu mang tính ứng dụng và định hướng cao, mặc dù chỉ phân tích 4 nhóm SP chính ở vùng Tây Bắc nhưng cũng có thể ứng dụng cho các SP nông sản khác hoặc vùng miền khác có đặc điểm tương đồng ở Việt Nam.

Luận án tiến sỹ của Tô Linh Hương (2017), “*Chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè và sự tham gia của Việt Nam*”. Mục đích của nghiên cứu là làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến sự tham gia của Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè. Từ đó đề xuất các chính sách, giải pháp nhằm nâng cao vị trí của Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu của mặt hàng nông sản quan trọng này trong bối cảnh hội nhập sâu rộng của đất nước. Luận án xây dựng được khung phân tích về mô hình chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè và những nhân tố ảnh hưởng đến từng khâu và cả chuỗi giá trị này. Căn cứ vào kết quả phân tích từ các phiếu điều tra, khảo sát, lấy ý kiến chuyên gia, luận án đã đề xuất một số quan điểm, chính sách và giải pháp thiết thực, phù hợp và có tính khả thi cao nhằm nâng cao vị trí của Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu.

1.1.5. Các kết luận rút ra từ tổng quan tình hình nghiên cứu và khoảng trống cần nghiên cứu của luận án

1.1.5.1. Các kết luận rút ra

Kết quả nghiên cứu của các công trình đã công bố có ý nghĩa quan trọng để luận án kế thừa và phát triển; là nền tảng để xây dựng cơ sở lý thuyết về NLCTXK sang thị trường EU của DNCB chè Việt Nam.

Qua tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài của luận án, một số kết luận được rút ra như sau:

(1) Đánh giá NLCT của DN được chia thành hai chủ đề chính: Xây dựng mô hình nghiên cứu với các tiêu chí, các chỉ số đánh giá và đo lường thực nghiệm về NLCT của DN cụ thể.

(2) Trong khi khái niệm về NLCT của DN được đề cập khá thống nhất thì vấn đề xác định khung nghiên cứu và hệ thống các tiêu chí, chỉ số đánh giá NLCTXK của DN vẫn còn nhiều khác biệt. Do vậy, mặc dù có nhiều mô hình đánh giá NLCT của DN được phát triển bởi các nhà nghiên cứu nhưng chưa có mô hình hay phương pháp nào phù hợp với tất cả các DN khác nhau và không có bộ chỉ số nào có thể áp dụng cho tất cả các DN vào mọi thời điểm. Thêm vào đó, đối với NLCTXK, hầu hết các nghiên cứu nước ngoài mới chỉ dừng lại từ cấp quốc gia cho đến ngành đặc trưng cụ thể trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, môi trường CT ở cấp quốc tế. Trong số đó

có một vài nghiên cứu của các tác giả quốc tế về NLCTXK đối với ngành chè của một số quốc gia với các YT ảnh hưởng mang tầm vĩ mô. Ở Việt Nam, có một vài nghiên cứu nào xem xét NLCTXK ở cấp DN nhưng với những đặc trưng ngành nghề, nguồn lực, cấu trúc thị trường khác nhau. Qua tổng quan cho thấy chưa có công trình nào được nghiên cứu trực diện về vấn đề nâng cao NLCTXK sang thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam, đặc biệt là khi Hiệp định EVFTA giữa EU và Việt Nam đã được ký kết.

(3) Còn ít các công trình nghiên cứu trong nước về mặt lý luận để đánh giá NLCTXK của ngành nói chung và của DN nói riêng. Các nghiên cứu thực nghiệm về NLCTXK của ngành chè chủ yếu lựa chọn và áp dụng mô hình 5 lực lượng của Porter, M.E. và sử dụng phương pháp Thompson – Strickland (1989) đánh giá so sánh tổng thể đối với NLCT của DN. Bên cạnh đó, cũng ít các công trình xác định đối thủ CT đối sánh với DN nghiên cứu trong phân tích, đánh giá.

(4) Quan điểm NLCT của DN từ nguồn lực nội tại (như tài sản, nguồn lực và NL tạo ra giá trị gia tăng) đã xác định thành công trong nâng cao NLCT của DN. Trong cả lý thuyết định hướng thị trường của Ajay Kohli và Jaworski (1990), John và Narver (1990), Day (1994). Quan điểm về NLCT dựa vào nguồn lực của Barney (1991) hoặc dựa trên NL của Sanchez, Heene và H. Thomas (1996) đã trực tiếp giải quyết các vấn đề cơ bản nhất về sự sống của DN: Những YT nào tạo ra NLCT cho DN và làm thế nào để duy trì và phát triển các YT này trong bối cảnh môi trường KD liên tục thay đổi.

Tuy nhiên, các nghiên cứu này thực hiện trong điều kiện các DN nước ngoài, có sự khác biệt về đặc điểm so với DN của Việt Nam, chưa có nghiên cứu nào phân tích về NLCTXK của DN theo hướng tiếp cận từ lý thuyết NL. Bên cạnh đó, đối tượng nghiên cứu của luận án là các DNCB chè XK Việt Nam, mang những đặc thù riêng không giống với các DN hoạt động lĩnh vực SXKD khác và thuộc quốc gia khác. Do đó, khung nghiên cứu về các YT cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam chắc chắn có nhiều khác biệt so với các nghiên cứu đã thực hiện đối với các DN ở nước ngoài.

(5) Phần lớn các nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính hoặc định lượng, còn lại rất ít các công trình nghiên cứu sử dụng kết hợp cả hai phương pháp.

(6) Một số nghiên cứu về NLCT hoặc chiến lược thâm nhập thị trường chè quốc tế nói chung của các DN chè Việt Nam đã chỉ ra vai trò quan trọng của nguồn lực của DN trong hoạt động XK chè cũng như phát triển thương hiệu chè Việt Nam.

Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào chuyên sâu về NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam vào thị trường các nước EU. Phần lớn các nghiên cứu chưa xác định được giải pháp ưu tiên để cải thiện từng YT cấu thành trong NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam.

1.1.5.2. Các khoảng trống cần nghiên cứu

Từ các kết luận được rút ra cho thấy còn một số khoảng trống cần nghiên cứu như sau:

- (1) Xác định các YT cấu thành và đo lường NLCTXK của DNCB chè XK.
- (2) Xây dựng khung nghiên cứu với các tiêu chí, chỉ số để đánh giá NLCTXK phù hợp với đặc thù DN của luận án.
- (3) Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao NLCTXK của DN.
- (4) Phân tích thực trạng nâng cao NLCTXK sang thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam với các tiêu chí bằng mô hình hồi qui đa biến.
- (5) Kiểm định mối quan hệ giữa các YT cấu thành bằng mô hình tuyến tính SEM
- (6) Đánh giá NLCTXK của DNCB chè XK của Việt Nam nghiên cứu trong tương quan so sánh với các đối thủ CT chính trên thị trường EU.
- (7) Trong giai đoạn 2015 -2018, chưa có nghiên cứu nào tiến hành phân tích về NLCTXK của các DNCB chè XK của Việt Nam vào thị trường các nước EU.

Từ những khoảng trống nêu trên, luận án tập trung nghiên cứu trả lời các câu hỏi sau:

Thứ nhất, các YT cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK và mối quan hệ giữa các YT?

Thứ hai, khung nghiên cứu với các tiêu chí và chỉ số đánh giá nào được đề xuất để đánh giá NLCTXK của DNCB chè XK của Việt Nam?

Thứ ba, đánh giá thực trạng NLCTXK của DNCB chè XK của Việt Nam theo khung nghiên cứu và đối sánh với một đối thủ CT đại diện?

Thứ tư, cần có những giải pháp, kiến nghị nào để nâng cao NLCTXK của DNCB chè XK của Việt Nam vào thị trường các nước EU trong thời gian tới?

1.2. Phương pháp nghiên cứu

Xuất phát từ mục tiêu, đối tượng, phạm vi nghiên cứu, luận án sử dụng phương pháp hỗn hợp (định tính và định lượng). Trong đó, nghiên cứu định tính sử dụng cách tiếp cận quy nạp (thu thập dữ liệu và phát triển lý thuyết từ kết quả thu thập dữ liệu), nghiên cứu định lượng gắn liền với tiếp cận diễn dịch (thiết lập giả

thuyết và thiết kế chiến lược nghiên cứu để kiểm định các giả thuyết). Luận án sử dụng hai nguồn dữ liệu thứ cấp, sơ cấp và được tiến hành theo ba bước nghiên cứu. Cụ thể:

- *Nghiên cứu tài liệu thứ cấp*: Dữ liệu thứ cấp lý luận về NLCTXK của DN bao gồm sách giáo trình, sách chuyên khảo, đề tài NCKH các cấp, các nghiên cứu có liên quan tại Thư viện Quốc gia Việt Nam và Thư viện Trường ĐH Thương mại. Dữ liệu thứ cấp về thực trạng NLCTXK của DNCB chè XK gồm các nguồn tài liệu như: Số liệu thống kê của các số liệu thống kê của Bộ Công Thương, Cục Xúc tiến TM, Tổng cục Hải quan, Tổng cục Thống kê, Hiệp hội Chè Việt Nam, Trade Map và một số trang điện tử trong và nước ngoài từ năm 2018 trở về trước.

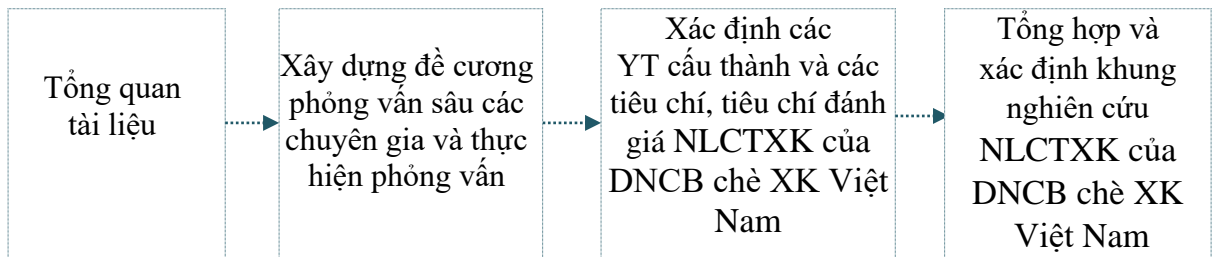
- *Nghiên cứu sơ bộ định tính*: Phương pháp này được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận tay đôi. Mục đích của nghiên cứu này chủ yếu nhằm xây dựng, điều chỉnh và bổ sung các tiêu chí đánh giá NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam dựa trên các tiêu chí của cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần trên.

- *Nghiên cứu sơ bộ định lượng*: Phương pháp này được thực hiện thông qua việc điều tra khảo sát các nhà quản lý của DNCB chè. Mục đích của nghiên cứu này chủ yếu nhằm hoàn thiện bảng hỏi phục vụ quá trình điều tra chính thức.

Nguồn dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra bằng bảng hỏi là các nhà quản lý của các DNCB chè XK. Khi đánh giá NLCTXK của DNCB, để tránh được những rủi ro về mặt khoa học thì hướng đi thích hợp là dựa trên cơ sở vận dụng phân tích các YT cấu thành NLCT của DN trong nghiên cứu của Thompson - Strickland (1989), Buckley và cộng sự (1988), Nguyễn Bách Khoa (2004), Celuch và cộng sự (2002), Yenyiyurt, Cavusgil và Hult (2005) và các thành tố của NLCTXK của DN của Phan Minh Hoạt (2007). Từ đó, tham vấn các chuyên gia nghiên cứu về NLCT ở một số trường đại học và viện nghiên cứu.

1.2.1. Nghiên cứu định tính

Mục đích của nghiên cứu định tính trong luận án là nhằm xác định các YT cấu thành NLCTXK của DN; xây dựng khung nghiên cứu NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam với các tiêu chí, chỉ số để đánh giá. Bên cạnh đó, thông qua phỏng vấn sâu các chuyên gia và nghiên cứu tài liệu, luận án cũng xác định được đối thủ CT với DNCB chè XK Việt Nam, cũng như các đối tượng để tiến hành khảo sát, điều tra bằng bảng hỏi. Quy trình nghiên cứu định tính nhằm xây dựng khung nghiên cứu của đề tài như sau (Hình 1.1)



Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu định tính

(Nguồn: Tác giả)

Thời gian thực hiện nghiên cứu định tính: Từ tháng 12 năm 2017 đến tháng 2 năm 2018.

Đối tượng phỏng vấn sâu: Tiến hành bằng cách phỏng vấn các chuyên gia là tại các trường đại học (7 người), Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương (2 người), Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (1 người), Bộ Công thương (3 người), Cục Xúc tiến TM (2 người). Đây là các chuyên gia có kiến thức chuyên sâu, nắm rõ lý thuyết về NLCTXK và có nhiều kinh nghiệm thực tế. (Xem Phụ lục 1)

Trong nội dung thảo luận nhóm chuyên gia về các YT tác động đến NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam vào thị trường các nước EU, người tham gia được yêu cầu liệt kê ít nhất 6 YT cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK. Tiếp theo, người tham gia được yêu cầu nhận xét ý nghĩa của từng phát biểu cho từng YT cấu thành NLCTXK của DN và có ý kiến cải thiện các phát biểu cho rõ ý hơn nếu thấy cần thiết. (Xem phụ lục 2)

Thời gian phỏng vấn: Chuyên gia trung bình cho mỗi cuộc hẹn từ 30 đến 60 phút, theo trình tự đặt câu hỏi và làm rõ bằng hình thức phỏng vấn dựa trên cơ sở lý thuyết của mỗi nhóm YT. Thời gian thảo luận nhóm khoảng 120 phút. (Xem Phụ lục 3).

Nội dung phỏng vấn sâu: Gồm ba nội dung chính: (1) Các YT cấu thành và các tiêu chí, các chỉ số để đánh giá NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam; (2) Xác định đối thủ CT của các DNCB chè Việt Nam; (3) Lựa chọn đối tượng để tiến hành điều tra, khảo sát bằng bảng hỏi.

Cách thức thực hiện: Với tổng số là 15 chuyên gia với mục đích phát triển khung nghiên cứu và các tiêu chí đánh giá NLCTXK của DN lý thuyết đã được thiết kế với đề cương thảo luận được chuẩn bị trước. Cách thức tiến hành thông qua cuộc hẹn gặp trực tiếp. Tất cả các chuyên gia đều rất quan tâm, ủng hộ, sẵn sàng cung cấp

thông tin, chia sẻ các quan điểm với các nội dung của phỏng vấn. Toàn bộ nội dung phỏng vấn được ghi chép đầy đủ và lưu trữ trong máy tính.

Phân tích dữ liệu phỏng vấn sâu: Dữ liệu định tính thu thập từ các cuộc phỏng vấn được mã hoá thành các chủ đề lặp đi lặp lại nhiều lần cho đến khi bão hoà. Các chủ đề sau đó được sắp xếp, phân loại để phục vụ cho quá trình phân tích và tổng hợp trong luận án.

Kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia về khung nghiên cứu NLCTXK của DNCB chèn XK Việt Nam như sau: Các YT cấu thành NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chèn Việt Nam được 15 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 100%), đó là: *NL nghiên cứu và đổi mới trong SX; nguồn nhân lực và năng lực quản lý (NLQL), đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; NL marketing XK.* YT cấu thành *NL tài chính dành cho hoạt động XK* được 14 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 93%). Hai YT là *NL tạo dựng mối quan hệ của DN* và *NL tạo dựng thương hiệu* là hai YT cấu thành được 13 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 87%) bổ sung vào hệ thống các YT cấu thành NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chèn Việt Nam. Các chuyên gia cho rằng các nguồn lực của DN đóng vai trò quan trọng, cấu thành NLCTXK của các DN, đặc biệt đối với các DNCB chèn Việt Nam. (Xem Phụ lục 4)

Như vậy, từ việc kế thừa các quan điểm của các nghiên cứu trước kết hợp với sự tham vấn của các chuyên gia thì các YT cấu thành NLCTXK vào thị trường các nước EU của DNCB chèn Việt Nam bao gồm: (1) *NL nghiên cứu và đổi mới trong DN*; (2) *Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*; (3) *NL tài chính dành cho hoạt động XK*; (4) *NL marketing XK*; (5) *NL tạo dựng mối quan hệ đối với hoạt động XK của DN*; (6) *NL tạo dựng thương hiệu*.

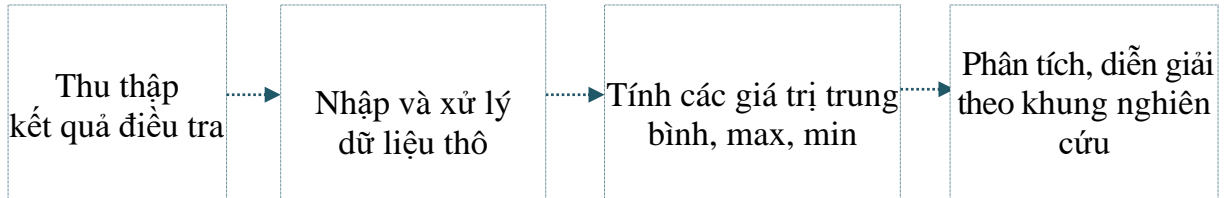
Ngoài ra, tác giả tiếp tục tiến hành phỏng vấn sâu các nhà QLĐN của các DNCB chèn XK và 5 chuyên gia về XK chèn đến từ Hiệp hội Chèn Việt Nam. Sự kết hợp giữa phỏng vấn sâu và điều tra nhằm để khớp giữa các đối tượng khác nhau nhằm làm nổi bật lên sự chính xác của các câu hỏi. Sau khi điều tra khảo sát các nhà QLĐN về thực trạng NLCTXK của các DNCB chèn XK, trên cơ sở những ý kiến đánh giá của các chuyên gia thông qua phỏng vấn sâu sẽ hợp lý hóa các đánh giá của NCS trong luận án. (Xem Phụ lục 7)

1.2.2. Nghiên cứu định lượng

Mục đích của nghiên cứu định lượng nhằm xác định được giá trị trung bình của các thang đo, đồng thời xây dựng khung nghiên cứu để đánh giá các tác động của các YT cấu thành NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chèn XK Việt Nam.

Sau đó, sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu để hỏi các đối tượng điều tra, mục đích là để làm rõ hơn cho các kết quả thu được sau khi chạy định lượng.

Quy trình nghiên cứu định lượng như sau (Hình 1.2)



Hình 1.2. Quy trình nghiên cứu định lượng

(Nguồn: Tác giả)

Thời gian thực hiện khảo sát, điều tra qua bảng hỏi đối với các nhà quản lý của các DNCB chè XK: Từ tháng 02 năm 2018 đến tháng 6 năm 2018.

Thiết kế bảng hỏi: Bảng hỏi được thiết kế căn cứ vào khung nghiên cứu của đề tài. Các câu hỏi được thiết kế có cấu trúc gồm 2 phần: Phần A là phần các thông tin cá nhân của các nhà quản lý DNCB chè XK (tên, chức vụ, địa chỉ email) và thông tin chung về DN (qui mô, số năm thành lập, loại SP chè đã XK); Phần B là phần nội dung các câu hỏi điều tra tập trung vào các tiêu chí, chỉ số đánh giá NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam. (Xem Phụ lục 6).

Luận án sử dụng thang đo Likert 5 mức độ bao gồm năm điểm biến thiên từ 1-5 (1 là thấp nhất đến 5 là cao nhất) để đo lường các biến quan sát trong phiếu điều tra. Dạng thang đo Likert (1932) thường được sử dụng để đo lường một tập các phát biểu của một khái niệm. Dạng thang đo này đo lường mức độ đánh giá của đối tượng điều tra, có nghĩa là 5 điểm biến thiên từ mức độ đánh giá kém đến rất tốt. Thang đo 5 điểm là thang đo phổ biến để đo lường thái độ, hành vi và có độ tin cậy tương đương thang đo 7 hay 9 điểm, Zikmund và William G. (1997). Số đo của khái niệm là tổng điểm của từng phát biểu. Về mặt lý thuyết thang đo Likert là thang đo thứ tự và đo lường mức độ đồng ý của đối tượng nghiên cứu. Nghĩa là từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Vì vậy, thang đo Likert cho phép một loạt các lựa chọn từ “Rất không đồng ý” tới “Rất đồng ý”. Nội dung các câu hỏi được xây dựng đơn giản, dễ hiểu nhưng đảm bảo được mục tiêu của nghiên cứu.

Lựa chọn đối tượng điều tra: Để đánh giá một cách khách quan nhất đối với NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chè thì đối tượng điều tra phải là những người tiêu dùng EU đã sử dụng SPXK của các DNCB chè Việt Nam. Đồng thời, việc thu nhập điều tra các thông tin về đối thủ CT quốc tế của các DNCB chè Việt Nam sẽ giúp cho tác giả có thể đối sánh về NLCTXK giữa các DNCB chè nội

địa và quốc tế một cách chính xác nhất. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, không gian nghiên cứu nên tác giả không tiếp cận được những đối tượng điều tra này. Vì vậy, luận án chỉ có thể lựa chọn đối tượng là các nhà QLĐN của các DNCB chè để tiến hành điều tra, thu thập thông tin. Đây là những người có chuyên môn cao, đang trực tiếp QLĐN hoặc phụ trách quản lý một bộ phận, phòng ban quan trọng trong các DNCB chè XK của Việt Nam.

Phương pháp lựa chọn mô hình và cỡ mẫu nghiên cứu: Với khung lý thuyết thiết kế bao gồm 1 biến phụ thuộc (NLCTXK của DNCB chè XK) và 6 biến độc lập (các YT cấu thành) rất thích hợp để áp dụng các phương pháp định lượng như Mô hình hồi qui đa biến, Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) mà đã có rất nhiều các nghiên cứu trước đã sử dụng. Tuy nhiên, qua khảo sát sơ bộ các DNCB chè (loại hình DN nhà nước đã cổ phần hóa và DN tư nhân) có thị phần XK sang EU cho thấy hầu hết những DN này đều là những DN trực tiếp SX và XK trực tiếp. Lý do là các DN muốn quản lý được chất lượng SP theo đúng tiêu chuẩn chất lượng mà EU yêu cầu. Số lượng DN hoạt động trong lĩnh vực TM, chuyên đi thu mua và gom các SP chè đạt tiêu chuẩn chất lượng của EU có rất ít bởi khó kiểm soát vùng nguyên liệu và duy trì nguồn cung ổn định, đảm bảo chất lượng để XK sang EU. Do đó, giới hạn lựa chọn nghiên cứu của luận án là các DNCB chè tham gia vào chuỗi giá trị cung ứng SP chè ở dạng thô XK và các SP chè HC sang thị trường EU với tổng số là 12 DN. Về cỡ mẫu, hay khái niệm về “tính đại diện” đã được nhiều nhà nghiên cứu áp dụng một cách linh hoạt. Theo Burns và Bush (1995) có ba nhân tố cần được xem xét khi cân nhắc đến quy mô mẫu nghiên cứu gồm:

- (1) Số lượng các thay đổi của tổng thể;
- (2) Độ chính xác mong muốn;
- (3) Mức tin cậy cho phép trong ước lượng giá trị tổng thể.

Vì vậy, công thức tính quy mô mẫu để đạt được độ chính xác 95% tại mức tin cậy 95% là: $N=Z^2(pq)/e^2 = 1,96^2$. Trong đó: N là quy mô mẫu; Z là độ lệch chuẩn với mức tin cậy cho phép 95%; Giá trị ước lượng thay đổi trong tổng thể (50% - theo Burns và Bush (1995) thì số lượng các thay đổi của tổng thể 50% thường được chỉ ra trong các nghiên cứu xã hội, do vậy các nghiên cứu trong thực tiễn thường chọn mức 50% của giá trị p vì đây là giá trị đảm bảo mức độ an toàn trong xác định quy mô mẫu điều tra).

- (4) $q = 100-p$;
- (5) e là sai số cho phép: $\pm 5\%$

Bên cạnh đó, cũng có nhiều quan điểm khác cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải từ 100-150, theo Hair và cộng sự (1998) hay kích thước mẫu tối thiểu là năm lần mẫu cho một tham số ước lượng, Bollen (1998). Trong nghiên cứu này, để đảm bảo kích thước mẫu khảo sát, tác giả sử dụng cách tính của Bollen (1998). Cách tính sẽ là $n*5$ quan sát (trong đó n là tham số ước lượng hay chính là thang đo cho các YT).

Cụ thể, nghiên cứu có 7 thang đo cho tiêu chí *NL nghiên cứu và đổi mới trong DN*; 07 thang đo cho tiêu chí *Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*; 04 thang đo cho tiêu chí *NL tài chính dành cho hoạt động XK*; 12 thang đo cho tiêu chí *NL marketing XK*; 04 thang đo cho tiêu chí *NL tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN*; 03 thang đo cho tiêu chí *NL tạo dựng thương hiệu*; 05 thang đo cho tiêu chí đo lường NLCTXK của DN, đó là *Hiệu quả KD* của DN.

Như vậy, tổng các thang đo là $42*5=210$ quan sát, ngoài ra để tăng tính đại diện mẫu và sai số trong thực tế và để thu được tối thiểu mong muốn thì tác giả phải phát ra tối thiểu 310 phiếu. Bên cạnh đó, việc chọn mẫu phải đảm bảo chọn đúng quy trình nhằm chọn được số mẫu có thể đại diện cho đối tượng điều tra. Theo đó, mẫu của nghiên cứu (đối tượng được điều tra qua bảng hỏi) dựa trên phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Cách thức này hay được sử dụng và có ưu điểm đảm bảo đặc tính của quần thể mẫu và đại diện ở một mức độ mà nghiên cứu viên mong muốn. Tuy nhiên, như đã nêu ở trên, số lượng DNCB chèn có thị phần XK sang thị trường EU quá ít (12 DN), không đảm bảo đủ số quan sát và phiếu có thể thu thập được. Do đó, việc sử dụng 2 mô hình là Hồi qui đa biến và Cấu trúc tuyến tính (SEM) trong nghiên cứu này là không phù hợp. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn phương pháp Thống kê mô tả để giải quyết vấn đề nghiên cứu trong luận án. Phương pháp này được ứng dụng rất nhiều trong lĩnh vực kinh tế nhằm phân tích và dự báo, lập kế hoạch và ra quyết định của các nhà quản lý. Phương pháp Thống kê mô tả được coi vừa là nghệ thuật vừa là khoa học bởi sẽ giúp cho các nhà nghiên cứu có thể thu thập, phân tích, trình bày và giải thích dữ liệu một cách chính xác.

Thu thập và xử lý dữ liệu thô: Với tổng số 40 phiếu phát ra gửi tới các nhà QLDN của 12 DNCB có thị phần XK sang EU chèn, số phiếu thu về là 30 phiếu, trong đó có 28 phiếu hợp lệ. Toàn bộ kết quả trả lời được nhập vào phần mềm SPSS 20.0 để kiểm tra tính hợp lý của dữ liệu, kiểm tra dữ liệu trống để làm sạch số liệu. Sau khi làm sạch số liệu, loại bỏ những phiếu trả lời không hợp lệ, còn lại 28 phiếu đạt tỷ lệ 93% đảm bảo yêu cầu và sẽ được sử dụng trong các nội dung phân tích tiếp

theo. Sau đó, luận án phân tích kết quả thông qua các giá trị trung bình cộng, tổng sum, độ lệch chuẩn, giá trị lớn nhất (maximum), giá trị nhỏ nhất (minimum), S.E mean và cách sắp xếp kết quả theo danh sách biến, tăng dần theo giá trị trung bình (Ascending Means), giảm dần theo giá trị trung bình (Descending Means)...

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Từ tổng quan nghiên cứu các công trình trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài luận án theo bốn nhóm vấn đề: (1) Những nghiên cứu về CT và NLCT; (2) Những nghiên cứu về NLCT của DN; (3) Những nghiên cứu về NLCTXK; (4) Những nghiên cứu về XK chè. Luận án có sáu kết luận được rút ra, 07 khoảng trống và 04 câu hỏi đặt ra cho nghiên cứu. Từ đó tạo cơ sở cho xác định hướng nghiên cứu và giải quyết các vấn đề của đề tài luận án.

Luận án chỉ rõ mục tiêu, nhiệm vụ và phạm vi nghiên cứu; kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm phát hiện ra các YT cấu thành cũng như đo lường NLCTXK vào thị trường các nước EU của DNCB chè XK của Việt Nam thông qua khung nghiên cứu với các chỉ số đánh giá. Luận án cũng chỉ ra những đóng góp mới về lý luận, thực tiễn góp phần nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của DNCB chè XK Việt Nam trong thời gian tới.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU

2.1. Cơ sở lý luận về cạnh tranh và năng lực cạnh tranh xuất khẩu

2.1.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh

2.1.1.1. Khái niệm về cạnh tranh

Cạnh tranh (Competition) là một hiện tượng rất phổ biến trong tự nhiên, xét ở góc độ đơn giản, mang tính tổng quát thì là hành động ganh đua đấu tranh chống lại các cá nhân hay các nhóm vì mục đích giành được sự tồn tại, sống còn, nắm được lợi thế, địa vị, sự kiêu hãnh, các phần thưởng hay những thứ khác về phía mình. Trong lĩnh vực hoạt động SX và KD, ý thức vươn lên không chỉ đơn thuần là đạt được một mục tiêu nhất định nào đó mà xa hơn đó là trở thành người dẫn đầu. Khai sáng và đặt nền móng đầu tiên cho lý luận về CT, trước hết là các nhà triết học. Với quan điểm cần phải có tổ chức xã hội kiểu mới, đa dạng hóa chủ sở hữu trong đó sở hữu tư nhân nắm vai trò chủ đạo nhằm thúc đẩy phát triển nền kinh tế thị trường theo hướng mọi thành phần kinh tế đều độc lập và bình đẳng với nhau trước pháp luật và trong hoạt động KD (trong CT). Bởi vậy, để mở đường cho kinh tế thị trường thì phải thuyên giảm quyền lực của nhà nước phong kiến, khuyến khích mọi cá nhân tự do theo đuổi mục tiêu tìm kiếm LN nếu mục tiêu đó không làm tổn hại cho người khác. Đây chính là tiền đề và cơ sở phương pháp luận cho chủ nghĩa tự do kinh tế xuất hiện sau này. Trường phái cổ điển với tư tưởng CT và tự do kinh tế của A.Smith hướng vào mục tiêu phản đối sự can thiệp của Nhà nước. Adam Smith (1997) cho rằng muốn xây dựng kinh tế thị trường tự do, việc trước tiên là phải gạt bỏ các nhân tố cản trở sự tự do CT. Bởi, CT là động lực khơi dậy chủ quan của con người, là tác nhân chủ yếu thúc đẩy nền kinh tế phát triển, gia tăng của cải quốc dân và giúp cân bằng cung cầu về HHDV trong xã hội.

Theo quan điểm của C. Mác – F.Ăngghen (1993) thì mục đích CT tư bản chủ nghĩa nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong SX và tiêu thụ hàng hóa để thu được LN siêu ngạch. Đồng thời, Các Mác đã phát hiện ra quy luật điều chỉnh tỷ suất LN bình quân. Quy luật này dựa trên những chênh lệch giữa giá cả chi phí SX và khả năng có thể bán hàng hoá dưới giá trị của nó nhưng vẫn thu được LN.

Các nhà kinh tế học Samuelson và Nordhaus (1997) lại cho rằng CT là sự kình địch giữa các DN với nhau để dành KH hoặc thị trường. Tức là, CT ở đây đồng nghĩa với CT hoàn hảo (Perfect Competition). Còn theo Joseph và Schumpeter (1942), đại diện của trường phái hiện đại lại giải thích sự CT trong nền

kinh tế tri thức rằng độc quyền không xóa bỏ CT mà chỉ làm thay đổi phương thức CT. Bên cạnh đó, tác giả cũng chủ trương giảm bớt độc quyền bằng các chính sách điều tiết của nhà nước và cho rằng sự ra đời của tổ chức mang hơi hướng độc quyền cũng có mặt tích cực của nó. Đó là, làm cho CT chuyển sang trạng thái động và đi vào chiều sâu bởi những DN thuộc loại CT hoàn hảo thường có NS kém, không kích thích tạo ra SP có tính năng mới, nổi trội sẽ dễ bị đổ vỡ hơn những DN độc quyền. Trong quá trình CT phải tận dụng được những tiến bộ và sáng tạo CN, đồng thời nhấn mạnh vai trò của DN, tài năng của nhà QL DN được thừa nhận và cần phải mở rộng môi trường hoạt động để họ phát huy tính sáng tạo, thi thố tài năng.

Porter (1990) cho ra đời các nghiên cứu về CT một cách khá toàn diện từ cấp độ quốc gia, ngành đến DN bao trùm cả lĩnh vực SX và dịch vụ. Theo Porter muốn thành công trên thương trường thì các DN phải có được lợi thế CT từ chi phí thấp hoặc tạo ra sự khác biệt hóa, điều đó cũng cho phép DN định ra giá bán đối với SP của mình cao hơn so với của đối thủ CT. Bên cạnh đó, lợi thế CT có thể thay đổi theo thời gian, do đó các DN cần phải tìm cách duy trì lợi thế này bằng cách liên tục đổi mới và cung cấp những hàng hóa chất lượng tốt hơn hoặc SX có hiệu suất cao hơn. Porter nêu rõ tầm quan trọng của CT, ông cho rằng CT được xác định là nguồn gốc của tiến bộ kinh tế ở bất kỳ quốc gia nào và là nền tảng cho những công dân có NS cao và đời sống dư dả. Bởi chỉ có các DN mới có thể tạo ra của cải, không phải chính phủ nên hướng trọng tâm về phân tích cơ sở kinh tế vi mô của sự tăng trưởng kinh tế. Ông đã vận dụng những cơ sở lý luận CT trong nước của mình vào lĩnh vực CT quốc tế và đưa ra lý thuyết nổi tiếng là mô hình “viên kim cương”. Các YT quyết định của mô hình là các điều kiện về các YT đầu vào, điều kiện về cầu, các ngành hỗ trợ và bối cảnh CT, chiến lược và cơ cấu DN. Ngoài ra, còn có 2 biến số bổ sung là vai trò của nhà nước và YT thời cơ.

Ở Việt Nam, trong thời gian qua đã có rất nhiều học giả nghiên cứu và đưa ra khái niệm về CT điển hình đó là:

Theo Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004) thì CT không phải là tiêu diệt đối thủ mà là mang lại cho KH những giá trị gia tăng cao, mới lạ hơn để KH lựa chọn mình chứ không lựa chọn đối thủ CT. Còn tác giả Đặng Đức Thành (2010) lại cho rằng CT là một quan hệ kinh tế nảy sinh trong cơ chế thị trường, trong đó các chủ thể kinh tế ganh đua với nhau nhằm giành lấy những điều kiện có lợi về SX và tiêu thụ hàng hóa nhằm thu hút khách hàng về phía mình, tối đa hóa LN còn KH đạt được

mục tiêu tối đa hóa lợi ích tiêu dùng và sự tiện lợi. Việc khái quát lại hệ thống lý thuyết về CT cho thấy CT là một phạm trù rất rộng và mang tính lịch sử. Qua thời gian, khi môi trường KD thay đổi, CT được nâng cấp ở mức độ cao hơn, phức tạp hơn và yêu cầu đổi mới, sáng tạo vận động là liên tục, không có điểm dừng. Các cấp độ của CT có thể từ vi mô (DN, SP) đến vĩ mô (địa phương, quốc gia), bao trùm mọi lĩnh vực trong đời sống kinh tế - xã hội. Với nội hàm rộng lớn như vậy nên trên những giác độ nghiên cứu khác nhau sẽ có những khái niệm về CT khác nhau. Xét về bản chất, CT luôn được xem xét trong trạng thái động và ràng buộc trong mối quan hệ tương quan so sánh giữa các đối thủ CT có chức năng giống nhau hoạt động trong cùng một lĩnh vực. Mục đích cuối cùng của các chủ thể kinh tế trong quá trình CT là tối đa được hoá lợi ích và có tổng không bằng không như quan điểm về TM của trường phái trọng thương trước đây. Tức là LN của DN, sự giàu có của địa phương, quốc gia này không dựa trên sự thiệt hại đến DN, địa phương, quốc gia khác. Sự CT ở đây được nhìn nhận dưới góc độ tích cực, là nhân tố quan trọng góp phần phân bổ các nguồn lực có hạn của xã hội một cách hợp lý, trên cơ sở đó giúp nền kinh tế tạo lập một cơ cấu kinh tế hợp lý và hoạt động có hiệu quả. Bên cạnh đó, CT góp phần thúc đẩy sự tiến bộ của CN, dẫn đến gia tăng NS của xã hội, sử dụng hiệu quả các YT đầu vào nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu xã hội thông qua các HHDV chất lượng cao, giá thành hạ, mẫu mã đa dạng...

Kế thừa những quan điểm và từ phân tích nội hàm của CT ở trên, tác giả đưa ra khái niệm về CT trong nghiên cứu này như sau:

CT là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế dùng mọi nguồn lực để đạt mục tiêu về thị phần, LN và danh tiếng so với đối thủ CT trên cùng một thị trường.

Đặt trong bối cảnh toàn cầu hóa, CT không chỉ diễn ra trong phạm vi trong một quốc gia mà nó còn vượt ra khỏi biên giới của một nước và vươn ra quốc tế. Điều đó đánh dấu một mốc quan trọng trong sự vận động và phát triển nói chung của chủ nghĩa tư bản hiện đại. Trong quá trình này, các DN của các quốc gia thâm nhập vào thị trường của nhau, có sự giao thoa về thương mại bao hàm cả sự hợp tác lẫn ganh đua vô cùng khốc liệt. Một khi đã tham gia vào thương trường, các DN phải tuân thủ theo quy luật vận động cung cầu của thị trường giữa các quốc gia có trình độ phát triển và lợi ích kinh tế khác nhau. Do vậy, theo bối cảnh và mục tiêu khác nhau mà có cách hiểu và định nghĩa khác nhau về CT.

2.1.1.2. Khái niệm về năng lực cạnh tranh

Trong quá trình CT, các chủ thể kinh tế vận dụng tổng hợp nhiều biện pháp để thi đua với nhau để trở thành người chiến thắng đồng thời cố gắng duy trì và phát triển vị thế đó trên thị trường. Những biện pháp này thể hiện sức mạnh nội lực của chủ thể, có thể được gọi là NLCT, “khả năng CT” hoặc “sức CT” đều cùng một nghĩa là “competitiveness” trong tiếng Anh. Những cụm từ này cũng được dùng khi muốn nói đến sức hấp dẫn, vị thế của SP trên thị trường hàng hóa.

Trên thế giới đã có rất nhiều nghiên cứu về NLCT, mỗi học giả có những cách tiếp cận khác nhau nên đưa ra những định nghĩa khác nhau về NLCT. Theo quan điểm của Giorno Durand và cộng sự (1987), Anderton và Dunnett (1987) và Fagerberg (1988) thì NLCT của một quốc gia là lợi thế về giá của hàng hóa/dịch vụ của quốc gia đó trên thị trường quốc tế. Thế nhưng Cho, D. (1994) lại cho rằng đó là một quan niệm sai lầm phổ biến, bởi trong thực tế, có những quốc gia có NLCT cao họ vẫn bán SP của mình với giá cao hơn đối thủ CT. Điều đó có nghĩa là chất lượng hàng hóa, thái độ phục vụ, độ bền của SP, kiểu dáng và sự hài lòng của người tiêu dùng là những YT phi giá cả tác động đến NLCT của quốc gia đó trong trường hợp này. Sau đó, Cho, D. (1994) đã xác định lại NLCT quốc tế của một quốc gia là khả năng chiếm lĩnh được vị trí cao trên thị trường thông qua mức LN cao và tăng trưởng liên tục so với đối thủ CT. Một quốc gia không thể có NLCT quốc tế nếu chỉ có một hoặc hai ngành công nghiệp thành công và quốc gia đó cần phải tạo ra những ngành có lợi thế CT có sức lan tỏa tới những ngành công nghiệp khác.

Wignaraja, G. (2003) đã phân loại lý thuyết về NLCT ra làm ba nhóm cụ thể là quan điểm của kinh tế học vĩ mô, quan điểm của chiến lược CT và quan điểm của CN và đổi mới sáng tạo. Theo quan điểm của kinh tế học vĩ mô thì NLCT được xác định là tỷ giá hối đoái thực tế kết hợp với các chính sách kinh tế nội địa là YT tiên quyết giúp đạt được sự cân bằng giữa bên trong và bên ngoài (sự gia tăng của tỷ giá hối đoái thực tế đồng nghĩa với sự sụt giảm sức CT của quốc gia). Quan điểm của chiến lược KD quan tâm đến vấn đề về sự ganh đua giữa các DN và chiến lược mà các DN này sẽ sử dụng khi CT ở tầm nội địa lẫn quốc tế. Porter (1990) rất ủng hộ quan điểm này và định nghĩa NLCT là khả năng sáng tạo ra những SP độc đáo có giá trị gia tăng cao, phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng, hoặc SP có chi phí thấp, NS cao nhằm tăng LN (trích dẫn của Porter trong Nguyễn Văn Lịch, năm 2011). Các DN trong ngành có thể thông qua việc nhập khẩu CN (qua đầu tư trực

tiếp nước ngoài), học hỏi (qua đào tạo và phát triển) sau đó có chiến lược đổi mới về mặt dài hạn nhằm cải tiến, nâng cao NS.

Tổ chức Hợp tác Kinh tế và Phát triển - OECD (2002) đưa ra khái niệm về NLCT trong điều kiện thị trường tự do và công bằng đó là một quốc gia đạt được NLCT khi quốc gia đó có thể SX ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được phần còn lại của thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và mở rộng thu nhập thực tế của người dân trong dài hạn.

Theo Pitts và Lagnevik (1997) khái niệm về NLCT chỉ là một khái niệm tương đối và có tính chất động do các điều kiện về thị trường liên tục thay đổi. Nó liên quan với việc duy trì hoặc tăng thị phần trong tương lai của quốc gia, một ngành, hay một DN. Dựa vào các định nghĩa trên, trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất khái niệm về NLCT như sau:

NLCT của một chủ thể kinh tế là khả năng sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả nhằm chiếm vị trí cao trên thị trường được thể hiện thông qua thị phần và danh tiếng so với đối thủ CT.

2.1.1.3. Các cấp độ của năng lực cạnh tranh

Trong lý thuyết quản trị KD và TM quốc NLCT thường được xem xét ở bốn cấp độ đó là: Cấp quốc gia, cấp ngành, cấp DN và cấp SP. Tuy NLCT thể hiện ở các cấp độ khác nhau nhưng lại có mối quan hệ chặt chẽ và tác động qua lại với lẫn nhau. Vì thế khi nghiên cứu, phân tích các YT tác động đến NLCT ở cấp độ này cần phải đặt trong mối tương quan chung với các cấp độ CT rộng hơn.

- NLCT quốc gia: Bất kỳ một quốc gia nào muốn hùng mạnh và thịnh vượng thì cần phải xây dựng được một môi trường kinh tế ổn định, thuận lợi nhằm đảm bảo phân bố hiệu quả các nguồn lực, đạt được mức tăng trưởng cao và phát triển một cách bền vững. NLCT đo lường những gì hình thành nên sự phát triển này và nó được tạo ra, duy trì dựa trên một quá trình địa phương hóa bậc cao. Theo Porter (1990) sự khác nhau về giá trị quốc gia, văn hóa, cơ cấu kinh tế, thể chế và lịch sử đều góp phần tạo nên sự thành công trong CT. Hay hiểu một cách đơn giản, NLCT theo dõi những YT quan trọng giúp một nền kinh tế có năng suất cao và so sánh thành quả của mỗi quốc gia so với chuẩn mực quốc tế. Porter (2004) nhấn mạnh việc nâng cao NS sử dụng lao động, vốn và tài nguyên thiên nhiên của DN, ngành, quốc gia là rất quan trọng. Bởi, nó cho phép một quốc gia có thể cải thiện sự thịnh vượng, tăng sức mạnh của đồng nội tệ, tăng quỹ phúc lợi xã hội và quyết định mức sống bền vững (lương, LN từ vốn và từ tài nguyên thiên nhiên). Đặc biệt là NS ở

đây là NS nội địa chứ không chỉ của công nghiệp XK đóng vai trò cơ bản đối với NLCT. Hiện nay, các quốc gia trên thế giới đang có xu hướng CT với nhau trong việc tạo ra môi trường có NS cao nhất mà trong đó khu vực công và tư có vai trò khác nhau nhưng bổ sung cho nhau trong việc tạo ra một nền kinh tế.

Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) năm 1999, trong khuôn khổ nội dung xác định NLCT tổng thể cấp quốc gia, ngoài những YT về tài nguyên thiên nhiên, vị trí địa kinh tế thì có 8 nhóm YT chủ yếu đó là: Độ mở cửa kinh tế; Chính phủ - vai trò của Nhà nước và tác động của chính sách tài khoá; tài chính tiền tệ; CN; cơ sở hạ tầng; quản lý lao động; thể chế (hiệu lực của pháp luật và thể chế của xã hội). Các YT này có tầm ảnh hưởng rất lớn đến NLCT của DN và đến khả năng thu hút đầu trực tiếp của nước ngoài vào quốc gia trong điều kiện CT quốc tế ngày càng gay gắt. Tuy nhiên, hiện nay WEF đánh giá NLCT của các quốc gia trong “*Báo cáo NLCT toàn cầu 2010-2011 của WEF*” dựa trên 3 hạng mục cho điểm chính, bao gồm 12 trụ cột khác nhau: Hạng mục thứ nhất (các yêu cầu cơ bản) gồm 4 trụ cột là thể chế, cơ sở hạ tầng, môi trường kinh tế vĩ mô, giáo dục cơ bản và chăm sóc y tế; hạng mục thứ hai (các nhân tố cải thiện hiệu quả) gồm 6 trụ cột là giáo dục bậc cao và đào tạo, tính hiệu quả của thị trường hàng hóa, tính hiệu quả của thị trường lao động, mức độ phát triển của thị trường tài chính, mức độ sẵn sàng về CN, quy mô thị trường; hạng mục thứ ba (các nhân tố về sáng tạo và phát triển) gồm 2 trụ cột là trình độ phát triển của DN và NL sáng tạo. Trong mỗi trụ cột này lại bao gồm nhiều YT khác nhau để xếp hạng. Chẳng hạn, trụ cột thể chế bao gồm 21 YT, từ quyền sở hữu trí tuệ tới mức độ bảo vệ nhà đầu tư. Vận dụng phương pháp nghiên cứu, đánh giá và đo lường NLCT quốc gia thì tại Việt Nam VCCI và IFC đã phát triển bộ chỉ số đo lường NLCT cấp tỉnh.

- *NLCT ngành*: Ở cấp độ ngành, NLCT là khả năng của các DN trong một quốc gia hoạt động một cách có hiệu quả, gạt hái được thành công so với đối thủ CT mà không cần đến các chính sách bảo hộ của Nhà nước. Các chỉ số đo lường NLCT của ngành bao gồm LN tổng thể của các DN trong ngành, cán cân thương mại của quốc gia đối với ngành hàng nghiên cứu, tỉ giá hối đoái, đầu tư trực tiếp nước ngoài trong nước và chỉ số đánh giá chi phí và chất lượng ở cấp ngành. Chỉ số NLCT ở cấp ngành dự báo về sức khỏe của nền kinh tế của quốc gia tốt hơn so với chỉ số NLCT ở cấp độ DN. Sự thành công của một DN đơn lẻ là do nội lực của riêng DN đó vượt trội hơn so các DN khác trong cùng một ngành. Còn sự thành công của nhiều DN trong một ngành trên thị trường quốc tế chứng tỏ rằng do các YT của

NLCT ngành tạo ra môi trường thúc đẩy các DN thành công đó phát triển. Vì vậy, khi đánh giá NLCT của ngành không phải chỉ xem xét NLCT của một DN mà phải nghiên cứu cả một tập hợp các NLCT của các DN trong ngành, cùng với sự hỗ trợ, liên kết cũng như sự CT, thúc đẩy vươn lên của các DN trong ngành với nhau. NLCT của ngành phụ thuộc vào 4 nhóm YT:

- Nhóm YT do ngành tự quyết định bao gồm chiến lược phát triển ngành, SP chế tạo, lựa chọn CN, đào tạo nhân lực, đầu tư nghiên cứu CN và phát triển SP mới, chi phí SX và quan hệ với đối tác.

- Nhóm các YT do Chính phủ quyết định, tạo ra môi trường KD cho ngành: thuế, lãi suất ngân hàng, tỷ giá hối đoái, chi ngân sách cho hoạt động R&D, hệ thống luật pháp điều chỉnh quan hệ giữa các bên tham gia thị trường.

- Nhóm các YT mà Chính phủ và ngành chỉ quyết định được một phần như: Nguyên liệu đầu vào SX, nhu cầu của người tiêu dùng, môi trường TMQT.

- Nhóm các YT hoàn toàn không thể quyết định được như: Môi trường tự nhiên, quy luật kinh tế, sự kiện mang tính thời sự...

- *NLCT của DN*: Trong quá trình CT, những DN nào có tiềm lực mạnh sẽ tồn tại và phát triển còn những DN yếu sẽ bị loại bỏ khỏi thương trường. Vị thế và LN chính là phần thưởng cho sự nhạy bén, sử dụng nguồn lực có hiệu quả, dám đương đầu, chấp nhận rủi ro của những DN chiến thắng. Đây được gọi là NLCT của DN, NL này do tự thân vận động mà không cần có sự hỗ trợ từ bất cứ thế lực nào từ bên ngoài. NLCT của DN được xem như là khả năng tích hợp các nguồn nội lực nhằm SX và KD ra những loại hàng hóa được bán trên các thị trường khác nhau và có chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá bán của hàng hóa. NLCT sẽ giúp cho DN có thể đồng thời đạt được hai mục tiêu: (1) Tối đa hóa được LN, vị thế vượt trội so với đối thủ CT; (2) Đem đến sự hài lòng cho KH về HHDV (giúp KH tối đa hóa được lợi ích). Vì thế, việc xem xét và nghiên cứu các nguồn lực nhằm tạo ra lợi thế CT cho DN là điều hết sức cần thiết. Theo Momaya và K. Ambastha (2004), NLCT của DN bao gồm một tập hợp các nguồn lực CT được phân loại thành 3 nhóm là tài sản, quy trình và hiệu suất của DN. Để nâng cao NLCT cho DN cần tiếp cận theo hai hướng: (1) Mức độ chiến lược (tài sản và NS); (2) mức độ hoạt động (quy trình). D'Cruz và Rugman (2001), tài sản ở đây có thể là vốn (tài nguyên thiên nhiên) hoặc do DN tạo ra (hạ tầng) và các quá trình biến đổi các nguồn tài sản để đạt được một lợi ích kinh tế, NS và chất lượng cao hơn so với đối thủ cạnh.

Cook và Bredahl (1991) thì NLCT của DN là khả năng SX hàng hóa, dịch vụ đáp ứng hoặc vượt quá mong đợi chất lượng của KH, giao hàng hoặc cung cấp dịch vụ vào thời gian, địa điểm, giá cả, hình thức và số lượng theo yêu cầu của KH. Theo Nguyễn Việt Lâm (2014) nói cách khác, NLCT của DN là khả năng có thể đứng vững trên thị trường CT, mở rộng thị phần và tăng LN thông qua một số chỉ tiêu như NS, chất lượng, CN, sự khác biệt về HHDV được cung cấp, giá trị tăng thêm, chi phí SX. Khả năng CT sẽ giúp DN thực hiện tốt hơn của đối thủ CT trong việc đạt được mục tiêu quan trọng nhất là LN. Đồng thời, để đánh giá một DN có NLCT hay không, người ta thường dựa vào các chỉ tiêu tổng hợp của quá trình hoạt động KD (thị phần, doanh thu, LN và tỷ suất LN, thu nhập bình quân) và các chỉ tiêu đánh giá thực lực (tài chính, nguồn nhân lực, phương thức quản lý, CN và danh tiếng của DN).

- *NLCT của SP*: Là một trong những YT cấu thành NLCT của DN vì vậy khi phân tích NLCT của DN, không thể không nhắc đến NLCT của SP. Một DN muốn thu được LN và khẳng định được vị thế của mình trên thị trường so với đối thủ CT thì SP của DN phải có chất lượng, có tính nổi trội và mang lại giá trị sử dụng cao nhất trên một đơn vị giá cả. Chính vì vậy, khái niệm về NLCT của SP rất gần với khái niệm về NLCT của DN. Sự vượt trội của một SP so với các SP cùng loại khác về thị phần trên cùng một thị trường trong cùng một khoảng thời gian nhất định chứng tỏ rằng SP đó có NLCT. Các tiêu chí để đánh giá NLCT của SP đó là: Sản lượng, doanh thu, LN, thị phần. Đây là toàn bộ kết quả của quá trình hoạt động SXKD của DN khi đem đối chiếu với đối thủ CT, các tiêu chí trên được thể hiện một cách trực diện sức mạnh tổng thể, vị thế và danh tiếng của SP trên thị trường. Theo Porter (1990) thì NLCT của SP là sự vượt trội về các chỉ tiêu so với SP cùng loại do các đối thủ cung cấp trên cùng một thị trường. Như vậy thực chất NLCT của SP là:

Khả năng đáp ứng các tiêu chí của thị trường đặt ra đối với SP như chất lượng, tính nổi trội, độ an toàn giá trị sử dụng và tính thẩm mỹ cao.

2.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu

2.1.2.1. Các quan điểm về năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp

Theo Nguyễn Văn Tuấn và Trần Hòe (2008) thì XK là hoạt động KD buôn bán vượt qua khỏi phạm vi biên giới của một quốc gia trên phạm vi quốc tế. Khi một SP được XK ra thị trường quốc tế là sự kết tinh đầy đủ những tiêu chí mà thị

trường quốc tế đặt ra và được sự hỗ trợ, thúc đẩy của các chính sách kinh tế cũng như môi trường KD hiện hành của quốc gia đó. Việc tạo ra một hệ thống thủ tục hành chính thông thoáng, gọn nhẹ; môi trường đầu tư linh hoạt; các chính sách xúc tiến thương mại và cơ sở hạ tầng logistics thuận lợi sẽ cho phép các quá trình SX linh hoạt, các DN giảm được chi phí trong SXKD, hàng hóa được XK nhanh chóng, không bị ùn tắc tồn kho. Chính vì vậy, khái niệm về NLCTXK là một khái niệm phổ rộng và nhìn một cách toàn diện như sau:

“NLCTXK của một quốc gia là khả năng SX ra hàng hóa và dịch vụ đáp ứng yêu cầu của thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và mở rộng thu nhập thực tế của người dân trong dài hạn, trong điều kiện thị trường tự do và công bằng”, theo OECD - Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (2002).

Nếu ví hoạt động TMQT như một cỗ máy điều khiển mức độ tăng trưởng kinh tế của một quốc gia thì NLCTXK chính là nhiên liệu được dùng cho động cơ này. Các học giả như Saboniene A. (2009), Krugman, P. (1994) đều nhấn mạnh vai trò của NLCTXK đối với mọi quốc gia. Khi một quốc gia có NLCTXK, họ có thể nắm được quyền chỉ huy trên thị trường cổ phiếu, nâng cao trình độ CN, đạt được sự tăng trưởng ổn định về thu nhập, giúp quốc gia mở rộng thị trường, đa dạng hóa cơ cấu hàng hóa XK trên thị trường quốc tế và đạt mục tiêu thặng dư TM. Đối với các quốc gia nhỏ và đang phát triển, NLCTXK là điều cần thiết cho việc thúc đẩy phát triển kinh tế và sự sống còn trong bối cảnh toàn cầu hoá. Bởi, nó sẽ thu hút được các dòng tiền ngoại tệ về nước mình và từ đó có thể mua hàng hóa nhập khẩu với chất lượng tốt hơn, giá rẻ hơn SX trong nước, đồng thời tạo ra việc làm cho người lao động, phát triển mở rộng thêm nhiều cơ sở SX hàng hóa.

Ngân hàng Thế giới (2008) cho rằng một quốc gia khi có NLCTXK, họ có thể duy trì hoạt động SX và bán hàng hóa ra thị trường nước ngoài với chất lượng và giá cả tốt một cách bền vững. NLCTXK gắn liền với ba trụ cột bổ sung đó là: Khung ưu đãi, cắt giảm chi phí liên quan đến TM và khắc phục sự thất bại của thị trường cùng những sai lầm từ chính sách do chính phủ đưa ra.

NLCTXK ở cấp độ của DN bao gồm nội hàm của cả khái niệm về NLCT ở cấp độ DN và hoạt động XK hàng hóa của DN. Do đó, trong nội hàm của khái niệm về NLCTXK của DN phải bao gồm hai vấn đề như sau:

Thứ nhất, SP hàng hóa là kết quả của một chuỗi các hoạt động của DN, của ngành hay của một quốc gia nào đó. Trong quá trình CT, các chủ thể phải sử dụng nhiều biện pháp tổng hợp nhằm khẳng định được vị thế của mình trên thị trường

thông qua thị phần, LN và danh tiếng do sức hấp dẫn của SP đem lại. Các biện pháp này thể hiện NLCT của chủ thể vượt trội so với đối thủ. Do đó, khi nghiên cứu NLCT của DN người ta thường xem xét ở góc độ quốc gia hay ngành. Ranh giới phân chia sự khác biệt giữa NLCT của các chủ thể cho đến nay vẫn chưa được thống nhất một cách rõ ràng. Thực tế cho thấy, NLCT của phụ thuộc vào chuỗi các hoạt động của DN trong khi DN lại chịu sự chi phối tác động của môi trường ngành đặt trong sự quản lý của quốc gia. Nếu xét NLCTXK ở góc độ một quốc gia là khả năng một quốc gia có thể SX ra HHDV không những đáp ứng đủ tiêu dùng trong nước mà còn đáp ứng đủ nhu cầu của KH trên thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và mở rộng được thu nhập thực tế của người dân nước đó, Đỗ Ngọc Quý và Nguyễn Kim Phong (1997) trích dẫn trong Ủy ban CT công nghiệp Hoa Kỳ. Theo Porter (1990) thì NLCT hàng hóa của một quốc gia là khả năng đạt được NS tăng không ngừng và NS này phụ thuộc vào NS của từng DN trong quốc gia đó. Mỗi một DN có một mức NS khác nhau, do cách thức quản lý, phối hợp về mặt kỹ thuật và sử dụng nguồn lực khác nhau. Còn dưới giác độ của một ngành hay một DN thì một quốc gia có NLCT cao về một mặt hàng nào đó khi các DN hoạt động SXKD mặt hàng đó có sức CT cao hơn, tức là có NS lao động vượt trội. Từ cách tiếp cận này, Porter (1990) đã đề xuất khung lý thuyết các YT tạo nên môi trường CT ngành hay còn gọi là mô hình kim cương bao gồm các YT: (1) Nhóm các điều kiện về nhân tố SX; (2) Nhóm các điều kiện về cầu; (3) Các ngành phụ trợ và liên quan; (4) Nhóm chiến lược, cơ cấu của ngành và đối thủ CT.

Thứ hai, XK là hoạt động KD buôn bán trên phạm vi quốc tế bao gồm cả một hệ thống các quan hệ mua bán phức tạp đan xen. Trong đó tồn tại các tổ chức cả bên trong lẫn bên ngoài có ảnh hưởng đến sự thúc đẩy hàng hóa được lưu thông ổn định đem lại lợi ích cho quốc gia. Một SP của một DN muốn vươn ra thị trường quốc tế thì cần phải có sự hỗ trợ rất nhiều từ phía ngành, Hiệp hội, cơ quan quản lý cấp Bộ, cùng những chính sách thúc đẩy, xúc tiến TM khác của Nhà nước tác động. Hoạt động XK xảy ra khi sự chuyên môn hóa trong SX đạt đến được một trình độ nhất định. Bởi, XK thường gắn liền với khả năng vận dụng lợi thế CT đối với một ngành hàng của một quốc gia ở đẳng cấp quốc tế. Vì vậy, khi nói đến một SP có uy tín thương hiệu trên thị trường quốc tế, điều đầu tiên KH hay quan tâm đến đó là xuất xứ, nguồn gốc của SPXK, nơi có lợi thế so sánh trong SX hàng hóa đó hay không. Từ hai khía cạnh nêu trên trong phạm vi của nghiên cứu của luận án, quan điểm về NLCTXK của DN được tác giả định nghĩa như sau:

NLCTXK của DN được hiểu là khả năng tích hợp và sử dụng nội lực một cách hiệu quả của DN nhằm chiếm được ưu thế trong mối tương quan so với đối thủ CT trên thị trường quốc tế, đồng thời duy trì và phát triển ưu thế đó nhằm đem lại lợi ích cho DN.

2.1.2.2. Quan điểm về năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu trong luận án

DNCB chè XK là một tế bào của nền kinh tế và được ví như một đơn vị kinh tế cơ sở thực hiện chức năng sử dụng nguồn lực, tư liệu SX kết hợp với ứng dụng KHCN để tạo ra các chủng loại chè phục vụ cho nhu cầu của người tiêu dùng quốc tế. Bên cạnh những đặc điểm tương đồng với DN nhỏ và vừa ở Việt Nam khác, do đặc thù về SP cung ứng và thị trường XK mà có những đặc điểm riêng biệt. Cụ thể, DNCB chè XK Việt Nam có những đặc điểm sau:

Trước đây, chỉ có duy nhất Tổng công ty chè Việt Nam là DN Nhà nước trực thuộc Bộ NN&PTNT nhưng đã bắt đầu cổ phần hóa từ năm 2015. Do vậy, hầu hết các DNCB chè XK Việt Nam đều là những DN đã cổ phần hóa, những DN khởi sự thuộc khu vực kinh tế tư nhân hay những DN có vốn đầu tư từ nước ngoài. Trong đó, các DNCB chè XK thuộc khu vực kinh tế tư nhân có quy mô vừa và nhỏ. Do vậy, Các DN này rất linh hoạt, ứng biến nhanh nhạy với sự biến đổi nhanh chóng của thị trường XK. Chủ động linh hoạt, cập nhật các phương thức KD theo xu hướng quốc tế. Tuy nhiên, do quy mô vừa và nhỏ nên dẫn đến những bất lợi trong việc tiếp cận các nguồn vốn tín dụng. Chính điều này làm cho việc đổi mới CNSX cũng như hình thành các trung tâm nghiên cứu triển khai của các DNCB chè gặp nhiều khó khăn. Ngoài ra thì việc thâm nhập thị trường mục tiêu, đa dạng hóa SP và đầu tư cho thương hiệu ở tầm quốc tế đối với các SP chè XK cũng bị hạn chế.

- Chè là một mặt hàng nông sản phẩm có tính thời vụ rõ ràng, có thời gian sinh trưởng theo mùa. Do vậy, các DNCB chè XK phải thực hiện tốt công tác chuẩn bị về lao động, máy móc SX nhằm nhanh chóng triển khai công tác thu hoạch, chế biến SX và tiêu thụ SP.

- Trong SX chè, đất đai thổ nhưỡng và khí hậu là những YT ảnh hưởng đến sản lượng và chất lượng của SP. Vì thế, ở Việt Nam cây chè chủ yếu được trồng tập trung ở vùng núi phía Bắc và Trung Du trong các nông trường hay do hộ nông dân tự trồng hoặc được giao khoán bởi các DN. Chè sau khi thu hoạch phải đưa vào chế biến ngay nếu để lâu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng chè và lãng phí nguyên liệu.

DNCB chè XK thường đặt ở gần vùng trồng chè hoặc gần nơi có thể vận chuyển nguyên liệu tới nơi SX.

- Không giống như các mặt hàng nông sản khác như lúa, bông,...chè cần một qui trình chế biến đúng qui cách và đúng kỹ thuật. Ngành công nghiệp chế biến chè đã có từ lâu ở Việt Nam, nhưng chủ yếu là phát triển theo CN truyền thống, thủ công, trình độ CN chế biến còn thấp so với các DNCB chè XK trên thế giới.

- Về sản lượng và chất lượng của chè cũng giống như lúa và một số cây trồng khác là thường không ổn định, lên xuống thất thường, phụ thuộc rất nhiều vào khí hậu, thời tiết. Do vậy nhiều DNCB chè XK thiếu nguồn cung và thường hay gặp phải tình trạng không đảm bảo được các cam kết đã thảo thuận với các đối tác.

- Cây chè là cây trồng lâu năm, có tuổi thọ lên đến vài chục năm, không như các giống cây ngắn ngày chỉ trồng một vụ rồi vụ sau trồng lại. Vì vậy, yêu cầu đặt ra đối với các DNCB chè XK cần phải nắm vững các kiến thức về chọn giống, kỹ thuật chăm sóc cây chè đến làm đất trồng hom đúng quy trình kỹ thuật.

- Các yêu cầu kỹ thuật đối với SPXK của thị trường quốc tế còn là rào cản đối với các DNCB chè XK Việt Nam, đặc biệt là các thị trường khó tính như EU, Mỹ,... Vì vậy, các DNCB chè XK Việt Nam thường chọn những thị trường dễ tính để XK và chấp nhận bán với giá thấp.

Qua những đặc điểm được trên cho thấy, đa phần các DNCB chè XK Việt Nam hiện nay có nguồn lực bị hạn chế dẫn đến khả năng tiếp cận thị trường mục tiêu cùng các hoạt động trong phối thức thị trường chưa đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó, các DNCB chè XK Việt Nam còn phải đối mặt với những áp lực từ môi trường CT quốc tế liên tục thay đổi đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của các DN. Điều đó đòi hỏi các DNCB chè XK phải rất nhạy bén, hiểu và nắm vững tình hình chính trị, xu hướng tiêu dùng cùng với các thông lệ quốc tế và các chính sách qui định của thị trường mục tiêu trong hoạt động XNK. Vì vậy, khi nghiên cứu về NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam, theo quan điểm của tác giả thì cách tiếp cận NLCTXK theo lý thuyết về NL là phù hợp với đặc điểm và các điều kiện về môi trường KD của các DNCB chè XK Việt Nam. Do đó, khái niệm về NLCTXK của các DNCB chè XK được hiểu như sau:

NLCTXK của DNCB chè XK là khả năng khai thác nguồn lực của DN một cách hiệu quả và tận dụng được các cơ hội thị trường để chiếm được ưu thế về thị phần XK trong mối tương quan so với đối thủ CT thị trường quốc tế; đáp ứng được

các tiêu chí của thị trường đặt ra đối với SP chè XK như chất lượng, tính nổi trội, độ an toàn và giá trị sử dụng cao; đồng thời duy trì và phát triển thị phần trên thị trường mục tiêu nhằm đem lại LN cho DN.

Định nghĩa này không chỉ đề cập tới các YT nội lực của DNCB chè XK mà còn thể hiện sự tổ chức, phối hợp sử dụng các nguồn lực bên trong và bên ngoài DN. Từ đó, có thể tạo ra NLCTXK cho DNCB chè XK và đạt mục tiêu một cách bền vững trong điều kiện môi trường KD quốc tế luôn biến động.

2.2. Các mô hình phân tích đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp

Để đánh giá NLCT của DN có 4 phương pháp cơ bản đó là: (1) Sử dụng ma trận SWOT; (2) Sử dụng mô hình kim cương của Porter; (3) Sử dụng phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh; (4) Sử dụng phương pháp của Thompson – Strickland (1989). Phương pháp ma trận SWOT thích hợp với cho những nghiên cứu xây dựng chiến lược CT. Nếu sử dụng SWOT trong nghiên cứu NLCT thì có một số hạn chế trong việc đánh giá tổng quát về sức CT của DN (không cho phép xác định NLCT tuyệt đối của DN). Mô hình kim cương của Porter phân tích 4 YT chính tạo ra NLCT là nhu cầu thị trường, vốn, chiến lược DN và ngành công nghiệp hỗ trợ. Đây là phương pháp phù hợp khi phân tích NLCT của một quốc gia hoặc một địa phương. Vì vậy, khi sử dụng để phân tích NLCT của DN thì phương pháp này bỏ sót việc phân tích nhiều YT nội bộ của DN như nguồn nhân lực, CN, các mối quan hệ, thương hiệu,... là những YT cấu thành rất quan trọng khi cần phân tích chi tiết về NLCT của DN. Phương pháp do Thompson – Strickland đề xuất sẽ sử dụng ma trận đánh giá các YT nội bộ của DN. Phương pháp này không đòi hỏi phải nắm rõ thông tin về đối thủ, mà chỉ cần có cái nhìn tổng quan về tình hình CT trên thị trường và hiểu rõ bản thân DN. Phương pháp Thompson – Strickland phù hợp với điều kiện khi mà người nghiên cứu khó có thể thu thập được đầy đủ thông tin về các đối thủ CT của DN. Phương pháp ma trận hình ảnh CT trong quản trị chiến lược có ưu điểm là chỉ rõ tương quan giữa DN nghiên cứu với các đối thủ CT về từng khía cạnh. Nó cũng cho biết NLCT tuyệt đối của DN so với đối thủ CT của DN.

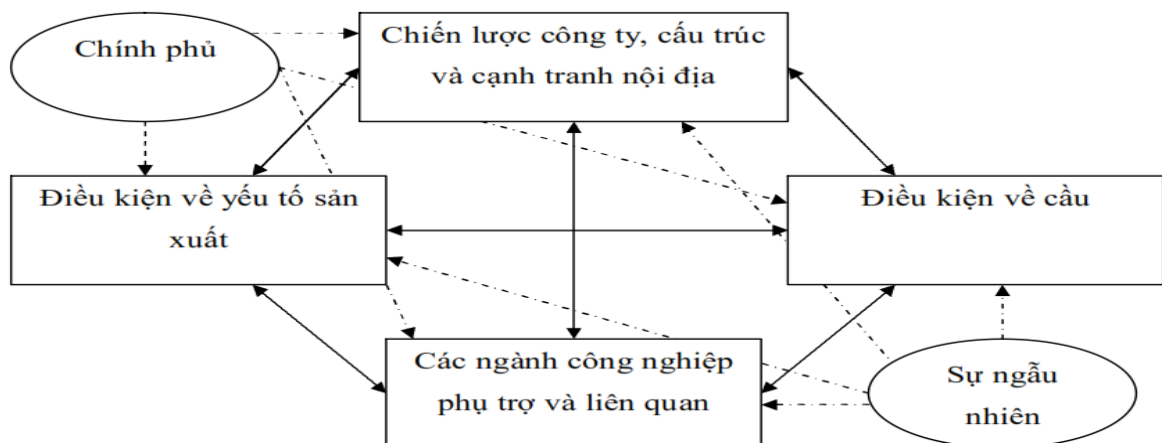
2.2.1. Ma trận SWOT

Phương pháp ma trận SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threatens) là phương pháp phổ biến thường được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực hoạch định chiến lược và chiến lược marketing cho DN, Fred. R. David (2006). Mục tiêu của phương pháp này là nhằm đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của DN và

ước lượng những cơ hội, thách thức của môi trường KD bên ngoài, để từ đó có sự phối hợp giữa NL của DN với tình hình biến đổi của môi trường. Việc phân tích cơ hội và thách thức sẽ giúp cho DN nhìn thấy được những lợi ích mà môi trường KD đem lại để từ đó nắm lấy thời cơ, giành phần thắng về phía mình đồng thời phòng tránh và lường trước được những khó khăn, nguy cơ mà mình có thể đối mặt. Bên cạnh đó là việc đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của DN với mục đích phát huy hơn nữa những tiềm lực DN đang có và tìm ra những điểm yếu, hiểu được nguyên nhân của những điểm yếu nhằm hạn chế và khắc phục trong tương lai. (Xem Phụ lục 8)

2.2.2. Mô hình kim cương của Michael Porter

Mô hình kim cương của Porter (1990) là một trong những cơ sở lý thuyết nền tảng, mô hình này nhằm để phân tích NLCT của một quốc gia. Từ đây có thể phát triển nghiên cứu NLCT của một địa phương, một ngành hay của một DN. Theo mô hình này, NLCT của quốc gia sẽ phụ thuộc vào khả năng sáng tạo, sự linh hoạt của các ngành, các DN. Tức là, nền tảng CT của quốc gia sẽ chuyển dịch từ các lợi thế tuyệt đối hay lợi thế so sánh về điều kiện tự nhiên sang những lợi thế CT được tạo ra và duy trì vị thế CT lâu dài của các ngành, các DN trong môi trường KD toàn cầu.



Hình 2.1. Mô hình kim cương

Nguồn: Porter, M.E. (1990)

Trên thế giới và ở Việt Nam đã có rất nhiều công trình nghiên cứu sử dụng mô hình kim cương của Porter (1990) làm nền tảng để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến NLCTXK hàng hóa nói chung và chè nói riêng ở cấp ngành. Nghiên cứu của Vilani Sachitra (2016) đã phân tích các YT ảnh hưởng đến NLCTXK của ngành chè Sri Lanka dựa theo mô hình kim cương của Porter. Trong đó mô hình kim cương đã

lý giải những lực lượng thúc đẩy sự đổi mới của các DN và nâng cao NLCTXK của ngành chè. Sau đó tác giả phát triển các tiêu chí đánh giá và kiểm định lại giả thiết nghiên cứu bằng Mô hình tuyến tính SEM.

Nếu như mô hình kim cương của Porter (1990) xác định nhân tố tạo nên NS quốc gia thì mô hình tam giác NLCT được đề xuất bởi Lall (2001) hướng đến vai trò của các loại thị trường. Trong mô hình của Lall (2001) thì 3 nhân tố quyết định được kết nối với nhau chặt chẽ hay còn gọi là tam giác CT đó là: (1) Các thị trường thúc đẩy sự quản lý vi mô của nhà nước, các chính sách TM của quốc gia, các đặc điểm ngành và nhu cầu trong nước); (2) Các thị trường nhân tố (kỹ năng, đặc biệt là kỹ năng kỹ thuật, tài chính, thông tin, CN); (3) Các thị trường định chế (các định chế hỗ trợ các hoạt động kỹ thuật và phát triển). Sự khác nhau giữa quan điểm của Porter, M.E. và của Lall (2001) ở chỗ dưới góc nhìn của Porter. Chính phủ được xem như là YT ngoại lai còn Lall (2001) lại xem như là YT then chốt quyết định NLCT, Flanagan và các cộng sự (2007).

2.2.3. Phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh

Theo Ovidijus (2013) thì một trong những công cụ quan trọng trong quản lý và ra quyết định chiến lược của DN đó là ma trận hình ảnh (Competitive Profile Matrix – CPM). Công cụ này sẽ giúp cho các nhà quản lý phân tích, xác định được điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ CT trong cùng một ngành, xác định lợi thế CT cho DN và những điểm yếu cần được khắc phục. Ma trận hình ảnh được đo lường dựa trên các YT thành công then chốt của các DN và được đo dựa trên cùng một thang đo. Kết quả của ma trận này là xếp hạng của các DN từ cao đến thấp, từ đó có thể dễ dàng hơn trong việc phân tích so sánh giữa các đối thủ CT với nhau, Yulizar Widiatama và cộng sự (2018). Để xây dựng một ma trận hình ảnh CT cần thực hiện qua 5 bước như sau: (1) Lập một danh sách các YT chính có ảnh hưởng quan trọng đến NLCT của DN trong ngành; (2) Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 đến 1,0 (Không quan trọng đến rất quan trọng) cho từng YT; (3) Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng YT, trọng số của mỗi YT tùy thuộc vào khả năng của DN với YT (trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu); (4) Nhân tầm quan trọng của từng YT với trọng số của nó để xác định điểm số của các YT; (5) Cộng số điểm của tất cả các YT để xác định tổng số điểm của ma trận.

So sánh tổng số điểm của DN với các đối thủ CT chủ yếu trong ngành để đánh giá NLCT của DN. Tuy nhiên việc áp dụng phương pháp này cũng gặp rất nhiều khó khăn khi đòi hỏi phải có đầy đủ thông tin về các đối thủ CT

trên thị trường EU là các DNCB chèn XK của các quốc gia như Kenya, Ấn Độ, Trung Quốc, Sri Lanka, Indonesia. Do đó, phương pháp này không phù hợp với điều kiện nghiên cứu của luận án.

2.2.4. Mô hình nghiên cứu của Thompson và Strickland

Đánh giá NLCT của DN bằng mô hình đánh giá các YT nội bộ, Thompson và Strickland (1989). Thông qua ma trận đánh giá các YT nội bộ (nguồn tài chính, CN, chất lượng SP, uy tín thương hiệu). Mô hình này giúp các DN đánh giá NLCT của mình so với các đối thủ CT trên thị trường mục tiêu. Phát triển từ mô hình này, Phan Minh Hoạt (2007) cho rằng các thành tố của NLCTXK của DN bao gồm: NL nghiên cứu, phân tích và dự báo về thị trường; NL tìm kiếm KH và đối tác tin cậy có NL hợp tác KD có hiệu quả với DN; NL tổ chức SX những mặt hàng có khả năng CT trên thị trường trong nước và quốc tế; NL tổ chức XK; NL thanh toán quốc tế; NL xử lý các tính huống về tranh chấp TMQT nhanh chóng và có hiệu quả; các nhân tố về CN; nguồn nhân lực; các nhân tố về văn hoá DN; khả năng thích ứng và quản lý sự thay đổi; tài chính; hình ảnh, uy tín; NLCT về giá.

Tiếp đó, xác định mức độ quan trọng của các YT đối với ngành bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (quan trọng nhất) cho từng YT. Trọng số này cho thấy tầm quan trọng tương đối của YT đối với thành công, khả năng CT của các DN trong ngành. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các YT phải bằng 1,0. Tính tổng điểm các YT được đưa vào ma trận bằng cách cộng điểm số các YT thành phần và phản ánh NLCT tuyệt đối của DN. Nếu tổng số điểm được đưa vào ma trận từ 3,0 trở lên, thì DN có NLCT tuyệt đối trên mức trung bình. Ngược lại, tổng số điểm trong ma trận $T < (T^* = 3,0)$ thì NLCT tuyệt đối của DN thấp hơn mức trung bình. Ma trận đánh giá các YT nội bộ giúp các DN đánh giá được NLCT của mình trong mối tương quan so sánh với các đối thủ CT trên thị trường mục tiêu. Phương pháp này cho phép xác định các YT của NLCT nào cần được duy trì, cần được củng cố thêm và YT nào cần phải xây dựng, từ đó giúp DN cải thiện được NLCT. (Xem Phụ lục 9)

2.2.5. Lựa chọn mô hình nghiên cứu

Mỗi một mô hình nghiên cứu nêu ở trên lại có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Để phù hợp với đối tượng nghiên cứu cũng như những hạn chế về điều kiện nghiên cứu mà vẫn có thể đánh giá đầy đủ và chính xác về NLCTXK của một chủ thể thì cần kết hợp đầy đủ các YT thuộc cả 4 trường phái. Nếu như bảng ma trận SWOT là một trong những cơ sở quan trọng để các DN nắm bắt và tận dụng được

những cơ hội, lường trước được những khó khăn, thách thức, tận dụng được những lợi thế, khai thác hết nguồn NLCTXK cốt lõi của DN. Mô hình kim cương của Porter (1990) lại cung cấp những YT ảnh hưởng đến NLCTXK của DN như môi trường vĩ mô, môi trường ngành. Phương pháp ma trận hình ảnh được đo lường dựa trên các YT thành công then chốt của DN so với đối thủ CT cùng ngành và được đo dựa trên cùng một thang đo. Tuy nhiên, do hạn chế về không gian nên tác giả không thể thực hiện điều tra, phỏng vấn với các nhà QLDN của các DN quốc tế là đối thủ CT của các DNCB chề Việt Nam nên chỉ có thể thực hiện sự đối sánh bằng phương pháp định tính, nghiên cứu tài liệu và sử dụng phương pháp chuyên gia. Tiếp đến, từ các cơ sở lý thuyết của Porter (1980, 1990, 2004), mô hình Thompson - Strickland (1989) và các nghiên cứu liên quan đến NLCTXK. Đồng thời, tác giả tham vấn trực tiếp các chuyên gia có kinh nghiệm trong nghiên cứu về lĩnh vực CT để hình thành thang đo cho nghiên cứu sơ bộ. Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các YT cấu thành để phản ánh NLCTXK của DN. Thang đo hiệu chỉnh từ nghiên cứu định tính được sử dụng làm thang đo cho nghiên cứu định lượng.

2.3. Phân định nội dung nghiên cứu năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chề xuất khẩu

2.3.1. Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chề xuất khẩu

Trong bối cảnh hội nhập KTQT, NLCTXK phản ánh sức mạnh về mặt kinh tế của một quốc gia, một ngành kinh tế hoặc một DN khi so sánh với các đối thủ của nó trong điều kiện HHDV, lực lượng lao động, CN, kỹ năng, ý tưởng có thể chuyển dịch vượt ra khỏi biên giới ở mỗi nước. Hoạt động XK là hoạt động KD của DN trên thị trường nước ngoài với mục tiêu là làm thế nào để thu hút KH quốc tế, chọn SP của mình thay vì của đối thủ CT. Do vậy, NLCTXK ở cấp độ DN không chỉ chịu ảnh hưởng bởi các YT cơ bản cấu thành NLCT của DN mà còn ở mức độ cao hơn, liên quan đến môi trường KD quốc tế. Theo Bezic và cộng sự (2010) thì muốn nâng cao NLCTXK đòi hỏi DN phải có sự hội nhập, năng động, sự sáng tạo đổi mới, khả năng thích ứng với xu hướng của thị trường, nắm rõ được phong tục, tập quán tiêu dùng, bối cảnh trính trị, lĩnh hội CN mới và cập nhật các tiêu chuẩn chất lượng của SP. Do đó, theo quan điểm của luận án thì nội hàm của NLCTXK sang thị trường mục tiêu của DNCB chề XK là NL hoạt động của DN. Trong đó, tập chung vào các chính sách SP và làm phương thức sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhằm nắm bắt được cơ hội để tăng thị phần XK.

Qua tổng quan tài liệu từ các nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước với các YT cấu thành NLCT ở cấp độ DN; các YT cấu thành NLCT của DN và NLCTXK ở cấp độ ngành, DN và SP đã kiểm định và chứng minh. Luận án đã tổng hợp và chọn lọc các YT cấu thành NLCTXK của DN về mặt lý thuyết, (Xem phụ lục 3). Sau đó, kết hợp với việc tham vấn các chuyên gia để xác định ra những YT cốt lõi nhất cụ thể như sau (Xem bảng 2.1):

Các YT cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK được 15 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 100%), đó là: *NL nghiên cứu và đổi mới trong SX; Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; NL marketing XK*. Đối với YT cấu thành *NL tài chính dành cho hoạt động XK* được 14 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 93%). Hai YT là *NL tạo dựng mối quan hệ của DN* và *NL tạo dựng thương hiệu* là hai YT cấu thành được 13 chuyên gia nhất trí đồng ý (tỷ lệ 87%) bổ sung vào hệ thống các YT cấu thành NLCTXK của các DN. Các chuyên gia cho rằng các nguồn lực của DN và phương thức sử dụng nguồn lực quyết định NLCTXK của các DN, đặc biệt đối với các DNCB chè XK Việt Nam.

Bảng 2.1: Các yếu tố cấu thành NLCTXK của DNCB chè XK

Các YT cấu thành NLCTXK của DN	Nguồn tham khảo
NL nghiên cứu và đổi mới trong DN	Ross và cộng sự (1996); Hudson và cộng sự (2001), Atkinson, Andes (2011), Ollo-López, Aramendía-Muneta (2012), Joseph A.Schumpeter (1934), Kropp et al., (2006), Hult Kandemir và cộng sự (2005), Zhao và Zou.S (2002), Leonidou, Katsikeas và cộng sự (1996), Ahuja và Lampert (2001), Rauch và cộng sự (2009), Knight, G. (1997), Sinkula và Baker (2009), Qian, G. và Li, L. (2003), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), Hồ Trung Thành (2012).
Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	Porter (1980), O'Farrell, Hitchens (1988), Grupp (1997), Cavusgil (1984), Douglas (1989), Smith (1995), Nguyen Thi Mai Trang và cộng sự (2004), Ho (2005), Nguyễn Đình Thọ (2009), Reeves và Deimler (2011), Altomonte và Ottaviano (2011); Delgado và cộng sự (2012), Buga và Meyer (2012), Oishi (2013), Huỳnh Thanh Nhã và La Hồng Liên (2015).
NL tài chính dành cho hoạt động XK	Majluf Myers và cộng sự (1984), Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh và Lê Văn Tâm (2010).

NL marketing XK	Majluf Myers và cộng sự (1984), Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh, Lê Văn Tâm (2010).
NL tạo lập mối quan hệ đối với hoạt động XK	Porter (1980), Ajay K. Kohli và B. J. Jaworski (1990), John và Narver (1990), Osland (1994), Makino và Delios (1996), Vorhies và Harker (2000), Nguyễn Thị Mai Trang và cộng sự (2004), Jia-Jeng Hou (2008), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), Huỳnh Thanh Nhã và La Hồng Liên (2015)
NL tạo dựng thương hiệu	Porter và Ketels (2003), Nguyễn Đình Thọ (2011), Phạm Việt Hùng và cộng sự (2017).

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

▪ *Mối quan hệ giữa các YT cấu thành*: NLCTXK của DN là khả năng tổng hợp sức mạnh từ các nguồn lực cốt lõi hiện có (nguồn nhân lực, nguồn lực vật chất, nguồn tài chính, kinh nghiệm quản lý và khả năng đổi mới). Từ những nguồn lực này các nhà QLDN sẽ có các phương án sử dụng một cách có hiệu quả để tạo ra các NL như: NL marketing XK; NL tạo lập mối quan hệ trong hoạt động XK; NL tạo dựng thương hiệu, tương tác ra bên ngoài nhằm thu hút KH mua SP của DN. Đồng thời phối hợp các NL này để mang lại hiệu quả cao nhất với một chi phí chấp nhận được.

Trên cả lý thuyết và thực tiễn đều cho thấy khi một DN có một nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tốt. Có nghĩa là, DN nắm giữ một đội ngũ nhân lực trí tuệ, trình độ cao, năng động, linh hoạt và hiểu biết sẽ không chỉ tạo ra nhiều SP có hàm lượng chất xám, tạo được danh tiếng cho DN. Đồng thời, tối đa hóa được LN trước mắt mà còn giúp DN đi tắt đón đầu, biến những thách thức, khó khăn thành thời cơ cho DN vượt lên các đối thủ CT. Bên cạnh đó, tất cả các hoạt động chức năng khác của DN có khả năng thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm của người QLDN, của các cán bộ quản lý bộ phận. Người QLDN có trình độ, khả năng thích ứng với môi trường KD, dám đương đầu với thách thức sẽ luôn có ý thức và NL nghiên cứu và đổi mới trong DN. Từ đó, tạo ra cơ cấu nề nếp tổ chức thúc đẩy các hoạt động nhằm phát huy tính năng động sáng tạo của các thành viên trong DN. Tuy nhiên, ngoài tư duy muốn đổi mới sáng tạo được thì DN phải có NL tài chính vững mạnh. YT này sẽ giúp DN đầu tư vào CN, thay đổi các phương thức SXKD sao cho phù hợp với nhu cầu mới của thị trường, đa dạng hóa SP và các chiến dịch quảng bá thương hiệu, tạo dựng các mối quan hệ với đối tác. Trong nền kinh tế thị trường, nguồn tài chính còn được coi là vũ khí sắc

bén để tấn công, là thước đo sức mạnh của DN và là cơ sở để DN phát huy thế mạnh về con người, phát triển SP, mở rộng quy mô để chiếm lĩnh thị trường và nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD. Hơn nữa, khi có NL tài chính dành cho hoạt động XK hùng mạnh, DN cũng có khả năng chấp nhận lỗ một thời gian ngắn để hạ giá thành SP nhằm giữ vững và mở rộng thị phần cho DN, thu LN nhiều hơn.

Khi DN tham gia KD trên thị trường quốc tế thì NL marketing XK được xác định bởi sự điều chỉnh các YT bên trong nhằm đáp ứng các lực lượng bên ngoài sao cho phù hợp với môi trường KD. Các nguồn lực của DN tạo thành nguồn lợi thế CT bền vững, Day và Wensley, R. (1988); marketing XK được hình thành từ các nguồn lực này bao gồm lợi thế về quy mô, Reid (1982); kinh nghiệm quốc tế, Douglas (1989) và nguồn lực sẵn có cho phát triển XK, Terpstra (1987). Việc sở hữu các nguồn lực này cho phép một DN xác định được nét riêng biệt so với đối thủ CT trên thị trường XK, phát triển các chiến lược marketing cần thiết và thực hiện chúng một cách hiệu quả, từ đó marketing XK có hiệu quả cao hơn, Cavusgil (1984).

Từ những kinh nghiệm, khả năng hợp tác và sự nhạy bén của người QLDN mà DN có thể xây dựng được các mối quan hệ với các đối tác KD. Chất lượng mối quan hệ thể hiện thông qua mức độ cam kết (thực hiện những gì đã đề ra); mức độ tin tưởng hay giữ chữ tín; mức độ tối thiểu hóa những hành vi lợi dụng lẫn nhau, và mức độ thỏa mãn của các thành viên đối với mối quan hệ đã thiết lập. Thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt là hoạt động marketing chủ yếu của các DN, đặc biệt là trong giai đoạn mà CT chuyển hướng từ CT giữa các DN sang CT giữa các mạng marketing (marketing networks) với nhau.

Đối với bất kỳ một DN nào hoạt động xây dựng thương hiệu cũng là một quá trình khó khăn và phức tạp, tiêu tốn nhiều công sức và vốn đầu tư. Đây là một kế hoạch dài hạn liên quan đến vấn đề truyền thông ra bên ngoài sao cho có ý nghĩa. Đồng thời phải nhận được sự ủng hộ và tham gia nhiệt tình của đội ngũ nhân viên trong DN. Trong đó, mỗi thành viên trong DN đều phải hiểu rõ những giá trị cốt lõi và cam kết của DN thì sẽ tạo ra sự cộng hưởng một cách có hiệu quả trong các nỗ lực xây dựng thương hiệu của DN. Bên cạnh đó, nếu nguồn tài chính của DN không đủ mạnh, sẽ không thể phân bổ ngân sách chi cho xây dựng thương hiệu, quảng bá truyền thông đối với nhãn hiệu SP. Hơn nữa, xây dựng thương hiệu đã khó, việc duy trì, phát triển thương hiệu mạnh và bền vững lại càng khó hơn. Vì thế đòi hỏi DN luôn phải tạo dựng uy tín cho SP thông qua sự chủ động, sáng tạo và bảo vệ hình ảnh thương hiệu một cách liên tục, cũng như sự nỗ lực không ngừng với sự

tham gia của tất cả các nguồn lực trong DN nhằm đảm bảo cho thương hiệu được khuếch trương ngày càng sâu rộng.

Qua phân tích nêu ở trên có thể thấy các YT cấu thành kết nối và cộng hưởng qua lại với nhau tạo thành NLCTXK của DN hay còn gọi là những YT nội sinh.

2.3.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu

Theo Peters và J. T. Waterman (1982), NLCT của DN được đo bằng 7 tiêu chí bao gồm 3 tiêu chí đo lường mức độ tăng trưởng và tài sản dài hạn được tạo ra trong 20 năm là: 1) Doanh thu, 2) LN, 3) Tổng tài sản; 3 tiêu chí khác đo lường khả năng hoàn vốn và tiêu thụ SP: 4) Thời gian hoàn vốn, 5) Thị phần, 6) Tỷ trọng XK; tiêu chí tổng hợp: 7) Đánh giá lịch sử quá trình đổi mới của DN. Ngoài ra, các nghiên cứu của Keh, H. Tat, Nguyen T. Tuyet Mai và Hwei Ping Ng (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong và J. Haughton (2004) đã đưa ra một số tiêu chí đánh giá NLCT của DN như: 1) Nguồn NL động - tinh thần doanh nhân; 2) Vị thế của DN; 3) Kết quả hoạt động KD của DN về tài chính (doanh số, LN, thị phần) và phi tài chính; 4) Chất lượng SPDV; 5) Thị phần; 6) Giá cả của SPDV. Mặc dù có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng hầu hết các học giả đều cho rằng, NLCT của DN có thể được đánh giá xoay quanh các tiêu chí như: Thị phần cung ứng trên địa bàn, doanh thu, LN và tỷ suất LN, giá cả SP, NS lao động, thu nhập bình quân, trình độ quản lý, bảo vệ môi trường, thương hiệu và uy tín của DN, tài sản của DN nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ công nhân lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo. Những YT này giúp DN có khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn các đối thủ CT, tạo ra giá trị cho KH dựa trên sự khác biệt hoá trong các YT của chất lượng hoặc chi phí thấp hoặc cả hai.

Với quan điểm NLCTXK của DN là NL hoạt động, đánh giá xem việc sử dụng nguồn lực của DN có hiệu quả ra sao để thu hút KH về phía mình. Vì vậy, NLCTXK của DN ở góc độ tiếp cận của luận án là dựa trên tiềm năng CT, nghĩa là NLCTXK của DN phải được tạo ra từ thực lực của DN, Ngô Kim Thanh (2012). Trên cơ sở nghiên cứu và kế thừa các lý thuyết, nghiên cứu có liên quan, Rudolf Grunig và Richard Kuhn (2002), Lại Xuân Thủy (2012). Tác giả đề xuất ba nhóm tiêu chí đánh giá NLCTXK của DNCB chè XK ở các cấp độ: (1) Nguồn lực; (2) Phối thức thị trường; (3) Vị thế CT của DN.

2.3.2.1. Nhóm tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp ở cấp độ nguồn lực

Hàm chỉ những kỹ năng của tổ chức trong việc khai thác sử dụng các nguồn tài nguyên một cách có hiệu quả. Các kỹ năng này được thể hiện trong quá trình quản lý của tổ chức, quá trình ra quyết định và triển khai thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nhờ có khả năng thu hút được nguồn lực mà các DN có thể thu hút các đầu vào có chất lượng cao như nguồn nhân lực có trình độ, tay nghề cao, CN hiện đại, vật tư - nguyên liệu, nguồn vốn... Từ đây, DN có thể nâng cao được chất lượng, NS và hiệu quả SXKD. Nguồn lực là tất cả các YT dẫn đến tiềm lực thành công lâu dài của DN. Nguồn lực của tổ chức bao gồm các NL phân biệt, tài nguyên và khả năng.

- NL phân biệt (Distinctive Competency) là điểm mạnh cho phép DN có được chất lượng, hiệu quả, khả năng đổi mới và đáp ứng KH tốt hơn so với đối thủ CT.

- Tài nguyên hàm chỉ các nguồn tài lực, vật lực, nhân lực và tổ chức của DN. Những nguồn lực này có thể phân thành những nguồn lực vật chất (địa ốc, nhà máy, trang thiết bị, các nguồn lực tài chính...) và phi vật chất (thương hiệu, uy tín đối với người mua, uy tín đối với những người cung ứng, giấy phép KD, các hệ thống và quy trình...)

Do vậy, nhóm tiêu chí đánh giá NLCTXK của DNCB chèn XK ở cấp độ nguồn lực bao gồm: NL nghiên cứu và đổi mới trong DN; nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; và NL tài chính dành cho hoạt động XK. Cụ thể:

Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

Joseph, A. Schumpeter (1934), Kropp, F. và cộng sự (2006) định nghĩa NL đổi mới sáng tạo được thể hiện thông qua những cải tiến, phát minh nhằm giải quyết những mong muốn của DN để khắc phục những lè lói, thói quen không còn phù hợp trong tổ chức và theo đuổi những ý tưởng KD sáng tạo, phù hợp với sự thay đổi của môi trường CT. Đối với một DN thì NL sáng tạo thể hiện ở những thay đổi trong quản lý, trong phương thức SX, cải tiến về CN, thay đổi trong phương thức giao bán hàng, trong vụ chăm sóc sau bán nhằm bắt kịp với xu thế tiên tiến trên thế giới. Từ đó, sẽ giúp các DN cung cấp các SP có tính CT ở tầm quốc tế, Hult Kandemir và cộng sự (2005), Zhao và Zou (2002). Theo Leonidou và Katsikeas (1996) đã xác định ba giai đoạn chung: Tiên XK, XK ban đầu và XK tiên tiến. Khuynh hướng ủng hộ tính sáng tạo đề xuất những ý tưởng và thay đổi mới Ahuja và Lampert (2001), Rauch và cộng sự (2009). Nó bao hàm sự sáng tạo và nghiên cứu về phát triển SP,

chấp nhận CN và quy trình nội bộ Knight (1997), Sinkula và Baker (2009). Các nghiên cứu của Hudson và cộng sự (2001), Qian.G và Li. L. (2003), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009) cho thấy các đặc điểm về CN tác động đến NLCT của DN nói chung đồng thời cũng là NLCTXK của DN nói riêng đó là: Đổi mới CN phù hợp; khả năng ứng dụng và tiếp cận CN mới; trình độ nhân lực của bộ phận nghiên cứu và ứng dụng CN mới trong DN.

Bên cạnh đó, đối với cơ cấu tổ chức của DN cũng cần phải sự đổi mới sáng tạo thường xuyên nhằm điều chỉnh và thay đổi sao cho phù hợp với xu thế và mục tiêu chiến lược KD của DN ở mỗi một thời kỳ nhất định. Mỗi một DN có một cơ cấu tổ chức khác nhau, có bản sắc văn hóa riêng và mọi hoạt động của DN có đạt được hiệu quả cao hay không là do tổ chức đó có cơ cấu hợp lý, nội qui nề nếp, đoàn kết, linh hoạt nhằm phát huy sức mạnh tập thể trong DN. Với cơ cấu tổ chức công kênh, gò ép, chuyên quyền sẽ tạo ra xu hướng làm việc đối phó sẽ làm giảm tính sáng tạo, ko tích thích sự tăng NS của các thành viên trong DN. Vì vậy, việc nhận thức về đổi mới sáng tạo trong hoạt động của một tổ chức sao cho linh hoạt, phù hợp với xu thế phát triển sẽ tạo ra được nhiều cơ hội thành công cho DN.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, *NL nghiên cứu và đổi mới trong DN* được xem xét qua 07 chỉ số:

(1) DN thường xuyên nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của KH nhằm tạo ra những SP mới phù hợp với yêu cầu của KH; (2) NL đổi mới sáng tạo trong SX và CN quản trị của DN khi môi trường KD thay đổi; (3) Sự quan tâm của DN đối với việc đổi mới sáng tạo trong DN; (4) Mức độ đầu tư vào nghiên cứu và triển khai; (5) Trình độ nguồn nhân lực của DN so với đổi mới KHCN tiên tiến; (6) NL duy trì các nhóm làm việc liên phòng ban nhằm kích thích sự đổi mới sáng tạo; (7) Trình độ CNSX mà DN đang sử dụng so với các DN cùng ngành trong nước.

Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đối với bất kỳ một tổ chức nào thì đội ngũ nhân lực luôn là nguồn tài sản vô cùng quý báu bởi đội ngũ này sẽ làm tăng các nguồn lực khác cho DN một cách nhanh chóng. Nguồn nhân lực của DN cần phải đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ, trình độ đối với từng vị trí làm việc. Yêu cầu đối với quản lý DN các cấp không chỉ cần trình độ về nghiệp vụ mà còn phải có khả năng sáng tạo, tinh thần trách nhiệm, sự nhanh nhẹn, linh hoạt trong thu thập và xử lý thông tin, sáng suốt dự báo và đối phó với các biến động của thị trường. Chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả SXKD của DN. Nguồn nhân

lực cũng cần phải đồng bộ hóa từ cấp quản lý cho đến đội ngũ công nhân. Đội ngũ quản lý DN giỏi, giàu kinh nghiệm đưa ra những chiến lược phù hợp, sáng tạo kết hợp với đội ngũ công nhân trình độ tay nghề cao, có ý thức kỷ luật và lòng hăng say lao động sẽ làm tăng NS lao động, nâng cao chất lượng SP tạo đòn bẩy để DN nâng cao được NLCTXK của DN trong bối cảnh môi trường KD liên tục thay đổi.

Bên cạnh đó, NL tổ chức của các nhà quản lý cũng được xem là nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển của DN, Porter (1980). Bởi, NL này sẽ được thể hiện ở các mặt như trình độ của đội ngũ cán bộ (trình độ học vấn, kiến thức); trình độ tổ chức, QLDN (khả năng tổ chức bộ máy nhân sự, phân định chức năng - nhiệm vụ của các bộ phận); NL hoạch định (hoạch định kế hoạch, chiến lược); tốc độ thay thế nhân sự trước các biến đổi.

Trình độ tổ chức, quản lý của DN được biểu lộ thông qua việc hoạch định chiến lược phát triển cho DN, xây dựng bộ máy hoạt động, tổ chức các phòng ban, khả năng động viên. Làm tốt công tác về nguồn nhân lực là con đường dẫn tới thành công của DN, giúp DN khai thác được mọi tiềm năng của người lao động, qua đó, đóng góp vào sự phát triển của DN; sử dụng hợp lý chi phí tiền lương là một cách hiệu quả để hạn chế sự di chuyển lao động ra khỏi DN, làm ảnh hưởng đến hoạt động của bộ máy. Bên cạnh đó, người QLDN cần phải có NL xử lý tình huống linh hoạt theo những thay đổi thị trường và quản lý theo các mục tiêu đề ra có cập nhật những thay đổi mới của môi trường để điều chỉnh thích hợp. Đồng thời cũng cần xây dựng văn hoá KD cho DN. Đó là những đặc trưng văn hóa riêng biệt của DN, những cam kết đối với xã hội, KD theo đúng pháp luật, sự đoàn kết trong DN.

Những kinh nghiệm người lãnh đạo DN hay của các cán bộ QLDN sẽ giúp DN dự đoán chính xác nhu cầu trên thị trường trong từng thời kỳ, từ đó DN sẽ chủ động trong việc SXKD không bị ứ đọng vốn, tồn kho quá nhiều, tiết kiệm được nhiều chi phí khác. Không những thế, những kinh nghiệm trong quản lý DN và trong các hoạt động xử lý các tranh chấp TM, nợ xấu, gây dựng các mối quan hệ liên kết với nhà cung cấp, đối tác, KH... sẽ là thứ vô cùng quý giá đối với sự hoạt động thành công của mỗi DN. Kinh nghiệm thực sự là một nguồn lực vô hình và rất trừu tượng, mang tính chất tích lũy, thay đổi theo thời gian. Nếu một DN có kinh nghiệm KD quốc tế, họ sẽ biết được sự khác biệt về điều kiện môi trường. Do đó, họ có xu hướng lựa chọn thị trường hấp dẫn nhất và có những chiến lược marketing XK tương ứng, Cavusgil (1984). Ngược lại, theo Douglas và cộng sự (1989), Terpstra Sarathy và cộng sự (2000) thì một DN thiếu kinh nghiệm quốc tế, họ sẽ tìm kiếm

những thị trường XK có nhu cầu gắn với SP hiện tại của mình nhất nhằm có sự điều chỉnh các điều kiện ở mức tối thiểu.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, YT *Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực* được xem xét qua 07 chỉ số: (1) Phương thức quản lý và điều hành DN phù hợp với điều kiện KD quốc tế; (2) NL lãnh đạo của người đứng đầu DN; (3) DN tạo dựng được môi trường làm việc công bằng, văn minh cho mọi nhân viên trong DN; (4) NL quản trị rủi ro trong hoạt động XK sang thị trường EU tốt; (5) NL phân tích thị trường và lập kế hoạch XK phù hợp với điều kiện SX của DN; (6) Quản lý sự thay đổi trong tổ chức; (7) Mức độ rất coi trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động SX và XK của DN.

Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

NL tài chính được coi là một trong những nguồn lực quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của một DN. Nguồn tài chính bao gồm toàn bộ tài sản bằng bằng tiền, trái phiếu, cổ phiếu, tài sản bằng hiện vật và các khoản vay, khoản thu nhập sẽ có trong tương lai và giá trị thương hiệu của DN trên thương trường. Theo Borch và các cộng sự (1999) nếu thiếu nguồn tài chính cần thiết, DN khó có thể thực hiện các hoạt động đầu tư, tái SX mở rộng, thay đổi CN, mua sắm trang thiết bị, nâng cao chất lượng, hạ giá thành SP, tổ chức các hoạt động XK ra nước ngoài. Ngoài ra DN có nguy cơ phá sản nếu gặp phải những khoản nợ xấu và bị thâm tóm bởi các DN mạnh hơn.

Hai tác giả Cavusgil (1984) và Tannous (1997) đều nhận định rằng nhu cầu tài chính phụ thuộc vào từng giai đoạn của DN. Ở giai đoạn triển khai các hoạt động XK, nguồn tài chính mạnh thực sự là công cụ hữu hiệu để phòng tránh những rủi ro do thiếu kinh nghiệm trong nghiệp vụ TMQT hoặc sự chậm trễ trong thanh toán từ phía KH nước ngoài.

Đối với DN vừa và nhỏ, nguồn lực tài chính dành cho XK có vai trò quyết định đến hoạt động CT cũng như ảnh hưởng đến phương thức giao dịch hàng hóa, khả năng duy trì chiến lược CT của DN đối với nguồn cung hàng hóa; khả năng mở rộng quy mô diện tích, chủng loại hàng hóa, xây dựng thương hiệu, tạo lập hệ thống hậu cần, kho, bãi. Nguồn lực tài chính được thể hiện ở quy mô vốn tự có, khả năng huy động các nguồn vốn phục vụ SXKD và hiệu quả sử dụng các nguồn vốn đó. Quy mô vốn tự có phụ thuộc quá trình tích lũy của DN. Nếu DN hoạt động có hiệu quả, phần LN còn dôi nhằm tái đầu tư cho SXKD sẽ lớn và quy mô vốn tự có sẽ

tăng. Quy mô vốn tự có của DN lớn cho thấy khả năng tự chủ về tài chính và chiếm được lòng tin của nhà cung cấp, chủ đầu tư và KH.

Để đảm bảo có một khoản vốn nhất định phục vụ cho hoạt động SXKD, DN có thể huy động từ rất nhiều nguồn. Chẳng hạn như tận dụng tạm thời các khoản đặt cọc, tạm ứng của các nhà cung cấp, KH, vay từ các tổ chức tài chính hoặc huy động vốn trên thị trường chứng khoán, Majluf Myers và cộng sự (1984). Dựa vào các mối quan hệ với các bên cung ứng vốn và sự linh hoạt của thị trường tín dụng mà DN có thể tìm cho mình một phương thức huy động và tăng cường sức mạnh tài chính. Ngoài ra, DN có thể tự tăng nguồn vốn bằng biện pháp kinh tế kỹ thuật để cắt giảm chi phí hay tăng cường công tác quản lý nguồn tài chính trong từng khâu hoạt động.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, *NL tài chính dành cho hoạt động XK* là YT then chốt cho các DN thực hiện tốt các chiến lược đầu tư của mình và được xem xét qua 04 chỉ số: (1) DN có đủ nguồn tài chính đủ mạnh phục vụ cho hoạt động XK sang thị trường mục tiêu; (2) NL huy động, thu hút được nguồn vốn phục vụ cho hoạt động XK; (3) NL thanh toán hợp đồng của DN; (4) Nguồn tài chính phân bổ cho từng khâu của hoạt động SX và XK.

2.3.2.2. Nhóm tiêu chí đánh giá NLCTXK của DN ở cấp độ các phối thức thị trường

NLCTXK trong phối thức thị trường có thể đạt được bằng cách nắm bắt được nhu cầu của KH hoặc có bí quyết trong SXKD tạo ra tính độc đáo trong SPXK hay có được các phương thức, kinh nghiệm trong QLDN nhằm giảm thiểu chi phí SX (hiệu suất và hiệu quả cao hơn) so với đối thủ CT mà vẫn đáp ứng tốt nhu cầu KH, hoặc là kết hợp cả hai điều kiện này. Do đó, nhóm tiêu chí đánh giá NLCTXK của DNCB chèn XK ở cấp độ các phối thức thị trường bao gồm các tiêu chí: NL marketing XK; NL tạo lập mối quan hệ trong hoạt động XK; NL tạo dựng thương hiệu. Cụ thể:

Năng lực marketing xuất khẩu

NL marketing của DN là khả năng nắm bắt những thay đổi nhu cầu của KH về HHDV nhằm đáp ứng tốt hơn vì thế DN cần liên tục phản ứng với những thay đổi của thị trường bao gồm: KH, đối thủ CT và môi trường vĩ mô cũng như phát huy NL sáng tạo của mình, Ajay K. Kohli và Jaworski (1990), John và Narver (1990).

Theo Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009) thì NL marketing của một DN được thể hiện thông qua bốn thành phần cơ bản sau: (1) Thỏa mãn được nhu cầu của KH (thể hiện sự đáp ứng của DN theo sự thay đổi về nhu cầu và ước muốn của KH); (2) Phản ứng với đối thủ CT (thể hiện sự theo dõi của DN đối với các hoạt

động KD của đối thủ CT nhằm triển khai các chiến lược marketing để đáp trả với đối thủ CT); (3) NL thích ứng với môi trường vĩ mô (thể hiện việc DN theo dõi sự thay đổi của môi trường vĩ mô nhằm nắm bắt các cơ hội và rào cản KD từ đó có các chiến lược KD phù hợp); (4) Chất lượng mối quan hệ với đối tác (thể hiện mức độ DN đạt được chất lượng mối quan hệ với KH, nhà cung cấp, nhà phân phối và các cấp chính quyền có liên quan thông qua việc thực hiện những cam kết đã đề ra với KH hay là các thành viên tham gia thỏa mãn với mối quan hệ đã thiết lập). Do đó, các hoạt động XK được thực hiện dựa trên các chiến lược hỗn hợp marketing XK phù hợp với đặc điểm của DN, của môi trường KD thông qua các tiêu chí sau:

- Chính sách SPXK của DN: Philip Kotler (1996) thì SP là thứ mà thỏa mãn nhu cầu hay ước muốn của con người. Mỗi một DN cần phải đưa ra những chính sách bao gồm những qui định đối với SP sao cho phù hợp với từng thị trường. Do đó, chính sách SP trong marketing XK đóng vai trò rất quan trọng trong chính sách marketing mix của DN (là 1 trong 4P). Mục đích của chính sách là làm sao để đứng trên góc độ của người SX và KD thì bán được hết hàng với giá cao thu được LN tối đa. Theo Nguyễn Thanh Bình (2005) thì đối với hàng hóa XK, chính sách SP trong marketing XK của DN đó là chính sách SP tập trung vào việc xác định các thuộc tính của SP sao cho thỏa mãn tốt nhất nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng trên thị trường nhập khẩu. Một SP muốn bán được trên thị trường quốc tế trước tiên phải đảm bảo đủ các tiêu chuẩn và qui định về VSATTP, bảo vệ sức khỏe, nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, các qui định về chất lượng, nhãn hiệu, bao bì, nhãn mác, bảo vệ môi trường, mức độ phù hợp với thói quen tiêu dùng, sở thích và các vấn đề về phong tục tập quán, văn hóa... Hơn thế nữa, để SPXK có thể bán được giá cao và đem đến cho DN một lợi thế mà các DN khác không thể có được, dẫn đến khả năng vượt trội và dành được phần thắng trên thương trường thì SP phải hội tụ những ưu điểm vượt trội so với đối thủ CT cùng ngành về các mặt như: Chất lượng, độ bền, mức độ thỏa dụng, uy tín, dịch vụ chăm sóc KH, kiểu dáng thiết kế và tính độc đáo... Douglas và cộng sự (1989).

- Tính độc đáo của SPXK: YT này sẽ đem đến cho DN một lợi thế mà các DN khác không thể có được, dẫn đến khả năng vượt trội và dành được phần thắng trên thương trường, Douglas và cộng sự (1989). Nó có thể được thể hiện về mặt chất lượng, độ bền, uy tín, dịch vụ chăm sóc KH hoặc kiểu dáng thiết kế của SP, Terpstra Sarathy và cộng sự (2000). Bên cạnh đó thì một SP được bán ở thị trường

nước ngoài đòi hỏi phải phù hợp với thị hiếu, văn hóa của người tiêu dùng nước XK, Douglas và cộng sự (1989).

- NL tổ chức XK là hoạt động đóng vai trò quan trọng thể hiện sự xuyên suốt từ quá trình lập kế hoạch, lên ý tưởng tổ chức sắp xếp SX biến các YT đầu vào thành các YT đầu ra và giao đến tay KH, Minh Hoạt (2007). Hoạt động tổ chức XK là một hoạt động phức tạp vì có liên quan đến các vấn đề như: Nghiên cứu nhu cầu thị trường, các tiêu chuẩn chất lượng quốc tế, thông lệ quốc tế, văn hoá, sự vận động của thị trường quốc tế, phương thức và điều kiện thanh toán... Do đó, NL tổ chức XK được đánh giá thông qua các nghiệp vụ, các khâu trong chuỗi các hoạt động khác nhau bao gồm: (1) Xây dựng kế hoạch XK; (2) Tổ chức giao dịch, đàm phán và ký kết hợp đồng; (3) Tổ chức thực hiện hợp đồng XK. Giữa các khâu trong hoạt động tổ chức SX và XK có sự liên hệ chặt chẽ, đòi hỏi DN phải phải biết cách sắp xếp và làm tốt từng khâu một nếu không sẽ phá vỡ cả một chu trình.

- Chi phí SX thấp: Đây là một tiêu chí mà bất cứ một DN hoạt động SXKD nào cũng mong muốn đạt được. Bởi khi LN sẽ tăng, không những thu nhập của người lao động được cải thiện mà còn đáp ứng được nhu cầu tái mở rộng của DN. Chi phí SX giảm đồng nghĩa với việc là NS của DN được nâng cao. Theo quan điểm truyền thống thì NS được hiểu đơn giản là mối tương quan giữa đầu ra và đầu vào của một tổ chức. Ngày nay theo cách tiếp cận mới, NS được hiểu là một trạng thái tư duy, một thái độ nhằm tìm kiếm các phương thức để cải thiện những gì đang tồn tại. Hơn nữa nó đòi hỏi những cố gắng không ngừng để thích ứng với các hoạt động kinh tế trong những điều kiện luôn thay đổi. Theo Nguyễn Đình Phan (1999) NS là YT trung tâm, chịu tác động của nhiều YT nội tại bên trong của DN như trình độ CN, trình độ chuyên môn, cơ sở hạ tầng, thái độ làm việc, sự chung thành của người lao động, mức lương thưởng, văn hóa và sự đổi mới sáng tạo trong DN... NS phản ánh lượng SP đầu ra so với đơn vị YT đầu vào và là chỉ tiêu phản ánh NL khai thác, sử dụng các YT trong SX của DN. Đồng thời, chỉ tiêu này còn phản ánh NL đáp ứng yêu cầu của KH, chi phí trên đơn vị SP và đơn vị thời gian.

- NL hội nhập hay khả năng thích ứng với môi trường vĩ mô. Theo Cavusgil (1984), Christensen và cộng sự (1987), Blodgett (1991), Ganitsky và cộng sự (1991) hiệu quả của hoạt động marketing XK có xu hướng phụ thuộc vào các đặc điểm môi trường như: mức độ CT, các chính sách pháp luật của chính phủ nước chủ nhà, sự sẵn có của các kênh phân phối và truyền thông thích hợp, sự quen thuộc của người tiêu dùng với SP. Thị trường XK quốc tế đem đến rất nhiều cơ hội KD thu

được LN cao cho DN và gia tăng lợi ích cho quốc gia. Tuy nhiên, song hành với đó là vô vàn những khó khăn, thách thức. Vì vậy, DN cần biết vận dụng nguồn lực của mình để biến những thách thức đó thành cơ hội và có động lực để vươn cao vươn xa hơn. Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả của hoạt động marketing XK của DN trên thị trường quốc tế.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, NL marketing XK được xem xét qua 12 chỉ số: (1) DN có NL phân tích và điều tra thị trường XK; (2) NL đáp ứng các qui định của EU đối với SP chè XK; (3) Chính sách SPXK của DN phù hợp với chiến lược marketing XK của DN; (4) Chiến lược quảng bá hình ảnh, CT thương hiệu đối với SPXK của DN; (5) Quy trình vận chuyển hàng hóa đúng tiến độ, thời gian theo hợp đồng ký kết; (6) NL hội nhập với sự thay đổi của môi trường CT quốc tế; (7) NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác (bạn hàng, địa phương, kênh phân phối...) tại thị trường EU; (8) SPXK của DN có thể đáp ứng được các rào cản phi thuế quan (tiêu chuẩn về chất lượng, VSATTP, bao bì, môi trường...) của thị trường EU; (9) NLQL chuỗi cung ứng đối với SPXK; (10) NLQL kho bến bãi, dây truyền bảo quản đảm bảo tiêu chuẩn hàng hóa như đã ký kết như trên hợp đồng; (11) NL chăm sóc KH sau bán và quản lý kênh thông tin về KH; (12) NLQL khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa.

Năng lực tạo lập mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu

Trong bối cảnh môi trường CT gay gắt như hiện nay, việc nắm bắt được các cơ hội bằng các mối quan hệ chính là một trong những chìa khóa để thành công của DN. Bởi, nếu như trước đây người ta quan niệm CT trên cơ sở sự ganh đua trong phạm vi đơn lẻ của từng chủ thể trên thương trường thì ngày nay, quan điểm đó đã trở nên lạc hậu. Hình thái CT giờ đây có xu hướng chuyển dần sang sự hợp tác, liên kết giữa các DN với nhau trên cơ sở phân công hóa và chuyên môn hóa để cùng giành lấy phần LN. Vì vậy, việc tạo lập một mối quan hệ tốt với đối tác (KH, nhà cung cấp, nhà phân phối và các cấp chính quyền có liên quan...), có ảnh hưởng không nhỏ đến NLCTXK của DN. Cụ thể là việc DN thực hiện những cam kết đã đề ra với KH hay là các thành viên tham gia thỏa mãn với mối quan hệ đã thiết lập. Mức độ của các mối quan hệ sẽ làm thay đổi NL marketing của DN, được thể hiện thông qua khả năng theo dõi và đáp ứng với những thay đổi của thị trường bao gồm: KH, đối thủ CT, hoạt động phối hợp giữa các phòng ban chức năng, Ajay K. Kohli và Jaworski (1990), John và C. Narver (1990); thích ứng với môi trường KD và chất

lượng môi quan hệ theo Vorhies và Harker (2000), Jia-Jeng Hou (2008), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009).

Chất lượng môi quan hệ với đối tác: Theo Osland (1994) sự hợp tác và duy trì chặt chẽ môi quan hệ với các đối tác là KH, các nhà phân phối địa phương sẽ giúp cho DN hạn chế được những tổn thất khi xảy ra những thay đổi về môi trường chính trị hoặc khi nền kinh tế của nước nhập khẩu không ổn định. Chính những đối tác này sẽ giúp DN dễ dàng tiếp cận với những KH tiềm năng và nguồn lao động tại chỗ, Makino và Delios (1996). Để có thể xây dựng môi quan hệ tốt với đối tác trong KD, DN cần có các hoạt động cụ thể như tổ chức hội chợ, hội nghị, tham gia các câu lạc bộ, hiệp hội ngành nghề. Thông qua đó, DN sẽ có nhiều cơ hội gặp gỡ để nắm bắt thông tin về sự thay đổi của quy định pháp luật, chính sách nhập khẩu, thuế... Đồng thời, các DN cũng có cơ hội để trao đổi kinh nghiệm với các đối tác quốc tế về học CN, hỗ trợ tín dụng, hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực, xúc tiến TM...

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, YT *Năng lực tạo lập mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu* được xem xét qua 04 chỉ số: (1) DN có NL tạo lập mối quan hệ tốt với các đối tác trong chuỗi cung ứng; (2) Các chính sách chăm sóc và giữ mối liên hệ với KH cũ; (3) Xây dựng mối quan hệ tốt với chính quyền địa phương; (4) NL tiếp cận các đối tượng KH tiềm năng của DN trên thị trường EU.

Năng lực tạo dựng thương hiệu

Theo Ghodeswar (2008), việc sở hữu thương hiệu mạnh sẽ giúp DN đạt được lợi thế CT và thu hút được thị phần về cho mình, khiến cho danh tiếng của DN được nhiều người biết đến. Thương hiệu của DN là tài sản vô hình, là công cụ bảo vệ lợi ích của DN. Cùng với chất lượng SP, thương hiệu góp phần quan trọng vào nâng cao NLCTXK của DN vì vậy DN phải xây dựng và phát triển sáng tạo thương hiệu: trên cơ sở ngành hàng KD, xu hướng phát triển của ngành hàng, đặc tính của thị trường, chiến lược KD của DN và cảm xúc của KH. Khi đã xây dựng được thương hiệu rồi, DN cần chú trọng bảo vệ thương hiệu của mình thông qua các công tác đăng ký bảo vệ sở hữu trí tuệ, đăng ký độc quyền nhãn hiệu hàng hóa. Từ đó mở rộng thị phần, nâng cao chất lượng hàng hoá và dịch vụ sau bán hàng để củng cố và tăng uy tín của thương hiệu.

Trên cơ sở kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia trong nghiên cứu này, YT *Năng lực tạo dựng thương hiệu* được xem xét qua 03 chỉ số: (1) Thương hiệu của

DN được nhiều người biết đến; (2) Thương hiệu của DN được xây dựng và quản lý bài bản; (3) Thương hiệu của DN đảm bảo niềm tin và cảm xúc với KH.

2.3.2.3. Nhóm tiêu chí đánh giá NLCTXK của DN theo vị thế cạnh tranh của DN

Vị thế CT phản ánh vị trí của DN trong thị trường mà nó phục vụ. Vị thế CT được xác định bởi các chỉ tiêu như thị phần, khả năng duy trì và mở rộng thị trường XK của DN, uy tín và hình ảnh của DN đối với người tiêu dùng và các bên liên đới, khả năng thu lợi. Khi DN có vị thế mạnh có nghĩa là DN đó chiếm được thị phần đáng kể trên thị trường mục tiêu hoặc trong các phân thị trường thích hợp. Việc xây dựng vị thế mạnh trong những thị trường hấp dẫn mà DN phục vụ là nhiệm vụ và mục tiêu quan trọng của chiến lược cấp DN.

Trong điều kiện hiện nay khả năng duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ SP đóng vai trò quan trọng nhất đối với bất kỳ DN nào. Đây là điều kiện tiên quyết đảm bảo cho các DN phát triển và tồn tại. Đồng thời thể hiện sự khai thác triệt để các nguồn thu, tận dụng tối đa các cơ hội KD của DN. Nếu không muốn bị thụt lùi và đào thải ra khỏi thương trường thì chỉ có các là DN phải luôn cố gắng nắm lấy cơ hội trên cơ sở khai thác được NL tiềm tàng của bản thân để nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD. Việc duy trì và khả năng mở rộng thị phần làm tăng LN và tái SX mở rộng của DN được coi là một trong những tiêu chí nhằm đánh giá NLCT của DN nói chung và NLCTXK của DN nói riêng trên thị trường quốc tế, Mehra (1998), Ramasamy (1995), Buckley và cộng sự (1991), Schwalbach (1989). Theo đó, nếu xét theo nghĩa rộng thì việc duy trì và mở rộng thị trường tiêu thụ SP thực chất là giữ và tăng thêm KH của DN, đồng thời mở rộng thị trường bằng cách lôi kéo KH mới, KH theo vùng địa lý, tăng doanh số bán hàng với KH mới và cũ. Nếu xét theo chiều sâu thì là phân đoạn, cắt lớp thị trường để thỏa mãn nhu cầu đa dạng của KH. Vì vậy, khả năng duy trì và mở rộng thị phần của DN được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh NLCT theo kết quả đầu ra của DN trên thị trường nói chung. Tiêu chí này gồm hai tiêu chí thành phần là thị phần (thể hiện vị thế CT của DN) và tốc độ tăng thị phần của DN. Tiêu chí này thường được đo bằng tỷ lệ doanh thu hay số lượng SP tiêu thụ của DN trong một giai đoạn nhất định so với tổng số doanh thu hay sản lượng tiêu thụ trên thị trường như công thức 2.3.1.

$$tp_i = \frac{D_i}{D} \times 100\% \quad (2.3.1)$$

Trong đó:

tp_i : Thị phần của DN i ;

D_i : Doanh thu của DN i ;

D : Tổng doanh thu trên thị trường.

Công thức này thể hiện rõ vị thế CT tiêu thụ hàng hoá của DN tại một thời điểm nào đó. Tuy nhiên, nếu trong trường hợp DN có thị phần quá nhỏ hoặc DN thực hiện hoạt động XK trên thị trường quốc tế thì rất khó tính toán chỉ tiêu này. Bên cạnh đó, chỉ tiêu này mang tính chất "tĩnh", chỉ thể hiện NLCT tại một thời điểm trong nhất định. Vì vậy, người ta thường xem xét sự biến đổi chỉ số thị phần của DN qua một số năm, thường là 3 đến 5 năm để theo dõi được sự biến chuyển về NLCT của DN theo thời gian. Trong trường hợp không tính được thị phần và tốc độ tăng trưởng thị phần thì người ta có thể sử dụng chỉ tiêu tốc độ tăng trưởng doanh thu (hay tốc độ tăng trưởng trị giá XK) để thay thế. Chỉ tiêu này phản ánh sự thay đổi về doanh thu (trị giá XK) thu được của DN theo thời gian và được tính theo công thức (2.3.2). Chỉ tiêu này có thể tính toán cho từng DN tại mọi thời điểm và có thể so sánh mức độ biến đổi đầu ra giữa các DN, tuy nhiên nó không phản ánh được vị thế của từng DN trong tổng thể:

$$r_t = \frac{D_t}{D_{t-1}} \times 100\% \quad (2.3.2)$$

Trong đó:

r_t : Tốc độ tăng doanh thu (trị giá XK) của DN i ;

D_t : Doanh thu (trị giá XK) của DN trong kỳ hiện tại;

D_{t-1} : Doanh thu (trị giá XK) của DN trong kỳ trước.

Theo Nguyễn Văn Phúc (2016), chỉ tiêu đánh giá hiệu quả SX và KD là phạm trù tổng hợp vì vậy mỗi một mục tiêu nghiên cứu khác nhau thì có các cách tiếp cận khác nhau về các tiêu chí đánh giá. Nếu theo phạm vi tính toán, hiệu quả KD có thể chia làm hai loại là: Hiệu quả KD tổng quát (phản ánh trình độ sử dụng mọi nguồn lực để thực hiện các mục tiêu kinh tế xã hội của toàn DN) và hiệu quả thành phần (phản ánh trình độ sử dụng từng loại chi phí, nguồn lực riêng biệt như hiệu quả sử dụng các loại chi phí, các nguồn lực như vật tư, lao động, tiền vốn, từng bộ phận KD của DN... để thực hiện một mục tiêu cụ thể). Nếu xét theo tính chất tác động thì hiệu quả KD được chia thành hiệu quả KD trực tiếp (do chủ thể thực hiện tác động trực tiếp ngay đến kết quả) và hiệu quả KD gián tiếp (hiệu quả mà một đối tượng nào đó tạo ra cho một đối tượng khác). Hay theo quá trình hình thành: Hiệu quả trung gian (hiệu suất sử dụng các nguồn lực của DN là bước trung gian để đánh giá hiệu quả KD cuối cùng của DN) và hiệu quả KD cuối cùng (khả năng sinh lời của

DN). Ngoài ra, thì còn có thể phân loại theo cách thức xác định hiệu quả KD là hiệu quả tương đối (được xác định bằng tỷ số giữa kết quả và chi phí) và hiệu quả tuyệt đối (được đo bằng hiệu số giữa kết quả và chi phí).

Xuất phát từ những các phân chia đó mà thế giới đã có rất nhiều tác giả đã đề xuất các chỉ tiêu đo lường NLCT của DN qua rất nhiều các nghiên cứu khác nhau. Chẳng hạn như theo Clutter Buck và cộng sự (1997) đo lường bằng các tiêu chí: Sự tăng trưởng tài sản vốn, doanh số và LN trong 10 năm liên tục; sự nổi tiếng trong ngành như là một DN dẫn đầu; SP dịch vụ được người tiêu dùng ưa chuộng.

Peters và Waterman (1982) sử dụng 7 tiêu chí bao gồm 3 tiêu chí đo lường mức độ tăng trưởng và tài sản dài hạn được tạo ra trong 20 năm (doanh thu, LN, tổng tài sản); 3 tiêu chí khác đo lường khả năng hoàn vốn và tiêu thụ SP (thời gian hoàn vốn, thị phần, tỷ trọng XK); và 1 tiêu chí tổng hợp (đánh giá lịch sử quá trình đổi mới của DN).

Các tác giả Keh, H. Tat, Nguyen T. Tuyet Mai và Hwei Ping Ng (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong và J. Haughton (2004), đã đưa ra một số tiêu chí đánh giá NLCT của DN như: Nguồn NL động - tinh thần doanh nhân; vị thế; kết quả hoạt động KD của DN về tài chính (doanh số, LN, thị phần) và phi tài chính; chất lượng SP và giá của SP. Theo Baker và Sinkula (1999) có 4 tiêu chí để đánh giá NLCT của DN: Tỷ suất LN, thị phần, tăng trưởng XK và quy mô.

Nhìn chung, mặc dù các nghiên cứu có các đối tượng và mục đích nghiên cứu khác nhau nhưng đều xoay quanh các tiêu chí như: (1) Thị phần (được tính bằng giá trị hay số lượng); (2) Tỷ suất LN; (3) Uy tín, thương hiệu của DN (được đo lường bằng độ nhận biết cũng như độ trung thành thương hiệu). Tóm lại, có thể xem 3 chỉ tiêu trên thể hiện rõ nét những ưu thế của DN trong cùng ngành, nên luận án này sử dụng để đánh giá NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè Việt Nam so với các đối thủ CT.

Qua tổng quan tài liệu và đặc biệt là kết quả phỏng vấn sâu 15 chuyên gia (Phụ lục 9), trên cơ sở nghiên cứu và kế thừa một số mô hình trong nước, ngoài nước cùng với kết quả phỏng vấn chuyên gia (Xem bảng 2.1 và Phụ lục 8), luận án đề xuất 07 tiêu chí đánh giá NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chè XK được xác định như Bảng 2.2. dưới đây:

Bảng 2.2. Các chỉ tiêu đánh giá NLCTXK của DN trên cơ sở khung lý thuyết

Chỉ tiêu	Nguồn tham khảo
I. NLCTXK ở cấp độ nguồn lực	
1. NL đổi mới sáng tạo trong DN	Peters và Waterman, R. H. (1982), Ross và cộng sự (1996); Hudson và cộng sự (2001), Atkinson và Andes (2011), Ollo-López và Aramendía-Muneta (2012), Joseph A.Schumpeter (1934), Kropp và cộng sự (2006), Hult Kandemir và cộng sự (2005), Zhao và Zou (2002), Leonidou và cộng sự (1996), Ahuja và G. C. Lampert (2001), Rauch và cộng sự (2009), Knight (1997), Baker và Sinkula (2009), Qian và Li, L. (2003), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), Hồ Trung Thành (2012).
2. Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	Porter (1980), O’Farrell và Hitchens (1988), Grupp (1997), Douglas và cộng sự (1989), Smith (1995), Vu M. Khuong và Haughton (2004), Nguyen Thi Mai Trang và cộng sự (2004), Ho (2005), Keh, H. Tat, Nguyen T. Tuyet Mai và Hwei Ping Ng. (2007), Nguyễn Đình Thọ (2009), Luo (2010), Reeves và Deimler (2011), Altomonte và Ottaviano (2011), Delgado và cộng sự (2012), Buga và Meyer (2012), Hồ Trung Thành (2012) Oishi (2013), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015).
3. NL tài chính phục vụ cho XK	Majluf Myers và cộng sự (1984), Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh (2012)
II. NLCTXK ở cấp độ phối thức thị trường	
4. NL marketing XK	Majluf Myers và cộng sự (1984), Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh (2012).
5. NL tạo lập mối quan hệ trong hoạt động XK	Porter (1980), Ajay K. Kohli và Jaworski (1990), John và Narver (1990), Osland (1994), Makino và Delios (1996), Vorhies và Harker (2000), Nguyen Thi Mai Trang và cộng sự (2004), Jia-Jeng Hou (2008), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015).
6. NL tạo dựng thương hiệu	Porter và Ketels (2003), Nguyễn Đình Thọ (2011), Phạm Việt Hùng và các cộng sự (2017).

III.Vị thế của DN	
7.Hiệu quả KD (Sự tăng trưởng tài sản vốn, doanh thu và LN, thị phần của DN, mở rộng qui mô, chất lượng SP, thương hiệu)	Gold Smith và ClutterBuck (1997), Peters và Waterman (1982), Keh, H. Tat, Nguyen T. Tuyet Mai và Ng. Hwei Ping (2007), Luo (2010), Vu M. Khuong và Haughton (2004), Nguyễn Hoàng (2009), Nguyễn Tú (2015), Peters và Waterman (1982), Mehra (1998); Ramasamy (1995); Buckley và cộng sự (1991), Schealbach (1989).

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Như vậy, với 07 tiêu chí và 42 chỉ số đánh giá, khung nghiên cứu NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chề XK Việt Nam được đề xuất cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Khung nghiên cứu NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chề XK Việt Nam

<i>Các tiêu chí (các thang đo)</i>	<i>Các chỉ số (Các biến quan sát độc lập)</i>
III.NLCTXK ở cấp độ nguồn lực	
1.NL nghiên cứu và đổi mới trong DN (DM01-DM07)	(1) NL nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của KH nhằm tạo ra những SP mới phù hợp với yêu cầu của KH; (2) NL đổi mới sáng tạo trong SX và CN quản trị của DN khi môi trường KD thay đổi; (3) Mức độ quan tâm của DN đối với hoạt động đổi mới sáng tạo; (4) Mức độ đầu tư vào nghiên cứu và triển khai; (5) Trình độ nguồn nhân lực của DN so với đổi mới KH-CN tiên tiến; (6) NL duy trì các nhóm làm việc liên phòng ban nhằm kích thích sự đổi mới sáng tạo; (7) Trình độ CNSX so với các DN cùng ngành trong nước.
2. Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (NL01-NL07)	(1) Phương thức quản lý và điều hành DN phù hợp với điều kiện KD quốc tế; (2) NL lãnh đạo của người đứng đầu DN; (3) Môi trường làm việc trong DN công bằng, văn minh; (4) NL quản trị rủi ro trong hoạt động XK sang thị trường EU; (5) NL phân tích thị trường và lập kế hoạch XK phù hợp với điều kiện SX của DN; (6) Quản lý sự thay đổi trong tổ chức; (7) Mức độ rất coi trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động SX và XK của DN.
3.NL tài chính dành cho hoạt	(1) Nguồn tài chính đủ mạnh phục vụ cho hoạt động XK sang thị trường mục tiêu; (2) NL huy động, thu hút được nguồn vốn phục vụ

<i>Các tiêu chí (các thang đo)</i>	<i>Các chỉ số (Các biến quan sát độc lập)</i>
động XK (TC01-TC04)	cho hoạt động XK một cách linh hoạt, chủ động; (3) NL thanh toán hợp đồng; (4) Nguồn tài chính phân bổ cho từng khâu của hoạt động SX và XK.
II. NLCTXK ở cấp độ phối thức thị trường	
4. NL marketing XK (MAR01-MAR12)	(1) NL phân tích và điều tra thị trường XK; (2) NL đáp ứng các qui định của EU đối với SP chè XK; (3) Chính sách SPXK của DN phù hợp với chiến lược marketing XK của DN; (4) Chiến lược quảng bá hình ảnh, đối với SPXK; (5) Qui trình vận chuyển hàng hóa theo hợp đồng ký kết; (6) NL hội nhập so với sự thay đổi của môi trường CT quốc tế; (7) NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác tại thị trường mục tiêu; (8) NL đáp ứng được các rào cản phi thuế quan của SPXK trên thị trường mục tiêu; (9) NLQL chuỗi cung ứng đối với SPXK; (10) NLQL kho bến bãi, dây truyền bảo quản đảm bảo tiêu chuẩn hàng hóa như đã ký kết như trên hợp đồng; (11) NL chăm sóc KH sau bán và quản lý kênh thông tin về KH; (12) NLQL khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa.
5. NL tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN (QH01-QH05)	(1) NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng; (2) Các chính sách chăm sóc và giữ mối liên hệ với KH cũ; (3) NL xây dựng mối quan hệ với chính quyền địa phương; (4) NL tiếp cận các đối tượng KH tiềm năng của DN trên thị trường EU.
6. NL tạo dựng thương hiệu (TH01-H03)	(1) Mức độ nhận diện hương hiệu của KH đối với SPXK; (2) NL xây dựng và quản lý thương hiệu của DN; (3) Mức độ cảm nhận của KH đối với thương hiệu.
III. Vị thế của DN	
Hiệu quả KD (NLCTXK 01-NLCTXK 05)	(1) Kết quả KD từ SPXK; (2) Tốc độ tăng trưởng thị phần (giá trị XK) của DN sang thị trường mục tiêu; (3) Sự hài lòng của KH về chất lượng SPXK của DN; (4) Vị thế của DN so với DN khác cùng ngành nội địa trên thị trường mục tiêu; (5) Khả năng mở rộng qui mô của DN trong dài hạn.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu

2.3.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài

▪ Nhóm YT môi trường vĩ mô: Mỗi một chủ thể hoạt động trong xã hội đều chịu sự chi phối của môi trường xung quanh bao gồm tổng hợp nhiều nhân tố phức tạp ảnh hưởng đến sự tồn tại, phát triển và xu hướng hành động của chủ thể. Môi trường vĩ mô chính là môi trường mà DN đang hoạt động, đặc biệt đối với các DN hoạt động XK thì các nhân tố không chỉ nằm trong khuôn khổ của một quốc gia mà nó còn liên tục vận động, thay đổi theo tình hình chính trị của các quốc gia, cũng như các chính sách TMQT làm cho hoạt động XK càng trở nên phức tạp và càng ngày càng khó khăn hơn. Chính vì thế, việc các DN thường xuyên cập nhật nắm bắt và đánh giá được những ảnh hưởng của từng nhân tố đến hoạt động KD của mình là việc hết sức cần thiết. Các YT thuộc môi trường KD là các YT khách quan mà DN không thể kiểm soát được như: Nhân tố kinh tế, nhân tố chính trị và pháp luật, nhân tố xã hội, nhân tố tự nhiên. Vì vậy, việc phân tích các YT này không nhằm để điều khiển nó theo ý muốn của DN mà mục đích để hiểu được bản chất và xu thế vận động của nó, từ đó tạo ra khả năng thích ứng một cách tốt nhất. Môi trường KD tác động đến hoạt động của DN theo những xu hướng khác nhau có thể vừa tạo ra cơ hội nhưng cũng tạo ra những thách thức đối với khả năng thực hiện các mục tiêu KD của DN. Ảnh hưởng của môi trường KD có thể ở các tầng (thứ bậc) khác nhau nhưng về mặt nguyên tắc, cần phản ánh được sự tác động của nó trong chiến lược phát triển KD của DN.

- Nhân tố kinh tế: Khi một nền kinh tế khỏe mạnh sẽ tạo được nhiều công ăn việc làm cho dân chúng, tăng thu nhập bình quân đầu người, kích thích nhu cầu mua sắm trong dân cư đồng thời làm gia tăng tốc độ tích lũy vốn đầu tư trong nền kinh tế, mức độ hấp dẫn đầu tư có YT nước ngoài cũng sẽ tăng lên cao và tạo ra một môi trường KD đầy sự CT. Điều đó làm tiền đề cho các DN buộc phải nỗ lực hết mình, liên tục đổi mới, biết cách biến những thách thức thành thời cơ để vươn lên chiếm lĩnh thị trường. Trong bối cảnh toàn cầu hóa thương trường được ví như chiến trường sẽ không có sự ưu đãi hay khoan nhượng đối với các DN trong nước so với DN ngoài nước, tất cả các DN sẽ phải có thực lực thật sự. Các YT của nhân tố kinh tế như: Tỷ lệ lãi suất ngân hàng, tỷ lệ lạm phát, tỷ giá hối đoái, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ... cũng tác động đến khả năng tài chính của DN. Nhìn chung, các YT này tương đối rộng, vì thế DN cần phải

chất lọc xem YT nào tác động trực tiếp và mạnh mẽ nhất, có thể kể đến như: Tốc độ tăng trưởng của kinh tế, lạm phát, lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế, chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái, hệ thống thuế và mức thuế.

Đối với lãi suất và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế thì lại có liên quan mật thiết đến xu hướng đầu tư, tiết kiệm, tiêu dùng của các thành phần kinh tế. Khi lãi suất cho vay giảm khiến nhu cầu vay vốn để đầu tư mở rộng qui mô SX tăng, việc KD của DN cũng thuận lợi và dễ dàng hơn. Còn đối với người tiêu dùng, khi lãi suất tiền gửi giảm, sẽ khiến họ giảm lượng tiền gửi vào ngân hàng, tăng nhu cầu tiêu dùng cá nhân.

Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái: Chính phủ sử dụng công cụ này để điều chỉnh quan hệ XNK theo hướng có lợi cho nền kinh tế. Đối với các DN nói chung và các DN XNK nói riêng, khi tỉ giá hối đoái thay đổi sẽ thay đổi LN của DN. Do đó, chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo vận hội tốt cho DN nhưng cũng có thể là nguy cơ cho sự phát triển của DN. Vì thế, các DN phải luôn theo dõi những biến động từ chính sách tiền tệ trên thị trường để định mức giá phù hợp cho chè XK sang EU.

Hệ thống thuế và mức thuế: Đây là công cụ được nhà nước sử dụng để điều tiết nền kinh tế, các ưu tiên hay hạn chế đối với các ngành được cụ thể hoá thông qua luật thuế. Việc thay đổi của hệ thống thuế hoặc mức thuế sẽ ảnh hưởng đến mức chi phí của DN từ đó dẫn đến thay đổi mức LN thu về.

- Nhân tố chính trị và pháp luật: Tuỳ theo điều kiện cụ thể mà YT chính trị sẽ tác động đến sự phát triển kinh tế trong phạm vi quốc gia hay quốc tế. Các DN muốn mở rộng thị trường cần phải nắm bắt tình hình chính trị ở mỗi khu vực địa lý, dự báo diễn biến chính trị trên phạm vi quốc gia, khu vực, thế giới để có các quyết định chiến lược thích hợp và kịp thời. Bên cạnh đó thì pháp luật và quản lý nhà nước về kinh tế lại là tạo ra môi trường CT cho các DN bởi nó tác động điều chỉnh trực tiếp đến hoạt động của mỗi DN trong nền kinh tế. Luật pháp chặt chẽ rõ ràng, chính trị ổn định, gia tăng các quan hệ hợp tác TMQT sẽ là môi trường thuận lợi cho hoạt động KD đối với tất cả các DN. Ngược lại, sự bất ổn chính trị sẽ dẫn đến sự bất ổn về các chính sách TM, tiền tệ và nhập khẩu. Điều này ảnh hưởng đến quy mô nhập khẩu, giá nhập khẩu của các SP nhập khẩu trong đó có chè. Do đó, các DN XNK cần phải biết được tình hình chính trị trong từng thời kỳ của các quốc gia trong khối EU để nhận diện những cơ hội hoặc rủi ro khi xâm nhập vào thị trường này. Ngoài ra, sự khác biệt về pháp luật giữa các quốc gia cũng là mối quan tâm của

các DN hoạt động XNK bởi nó ảnh hưởng đến khả năng CT của họ, từ đó tác động đến các hoạt động, chính sách kế hoạch chiến lược phát triển, loại hình SP mà DN sẽ cung cấp cho thị trường. Tất cả mọi hoạt động XNK đều được thực hiện trong khuôn khổ pháp luật của từng quốc gia. Một nền chính trị ổn định sẽ làm cho các hoạt động TMQT diễn ra thuận lợi.

Nhân tố xã hội: Nhân tố này thường khó quan sát và không ước lượng được nhưng lại thể hiện đặc tính của thị trường như: Lối sống, phong tục, tập quán, thái độ tiêu dùng, trình độ dân trí, ngôn ngữ, tôn giáo, thẩm mỹ,... Sự thay đổi của các YT văn hoá xã hội một phần là hệ quả của sự tác động lâu dài của các YT vĩ mô khác. Do vậy, nó thường xảy ra chậm hơn và tác động của nó đến DN thường về lâu dài và tinh tế hơn so với các YT khác, thậm chí nhiều lúc khó mà nhận biết được. Thông qua nghiên phân tích nhân tố xã hội, người ta có thể xác định cách thức sống và làm việc, hoạt động SX và tiêu thụ HHDV. Trước khi tham gia vào thị trường, các DN cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng đến các đặc tính này bởi chúng quyết định hành vi tiêu dùng và mua sắm của người dân. Bên cạnh đó, dân số cũng là một YT rất quan trọng ảnh hưởng đến các YT khác của môi trường vĩ mô, đặc biệt là nhân tố xã hội và nhân tố kinh tế. Những thay đổi trong môi trường dân số sẽ tác động trực tiếp đến sự thay đổi của môi trường kinh tế và xã hội và ảnh hưởng đến chiến lược KD của DN. Từ những thông tin về dân số sẽ cung cấp những dữ liệu quan trọng cho các DN trong việc hoạch định chiến lược marketing, các quyết mang tính dài hạn như việc xem xét xem có nên thâm nhập vào thị trường mới hay không. Những khía cạnh cần quan tâm của môi trường dân số bao gồm: Tổng số dân của xã hội; tỷ lệ tăng của dân số; kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác và giới tính; dân tộc nghề nghiệp và phân phối thu nhập; tuổi thọ và tỷ lệ sinh tự nhiên; các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng... Hiện nay, EU được đánh giá là khối liên minh kinh tế hùng mạnh, một sự thay đổi về kinh tế của các quốc gia trong khối EU sẽ gây ảnh hưởng đến nền kinh tế của các quốc gia khác ngoài khu vực. Với sự phát triển kinh tế như vậy thì EU được đánh giá là thị trường tiềm năng đối với các nước XK trong đó có chè. Nền kinh tế phát triển, đời sống của người dân được tăng lên thì nhu cầu về chăm sóc sức khỏe càng lớn. Do đó, quy mô nhập khẩu chè sẽ tăng lên trong khối EU. Đây là cơ hội thuận lợi cho các DNCB chè XK trên thế giới. Tuy nhiên, người dân EU có dân trí cao nên rất quan tâm rất nhiều đến chất lượng, mẫu mã, sự tiện lợi của SP. Như vậy, các DN phải nghiên cứu thị trường để

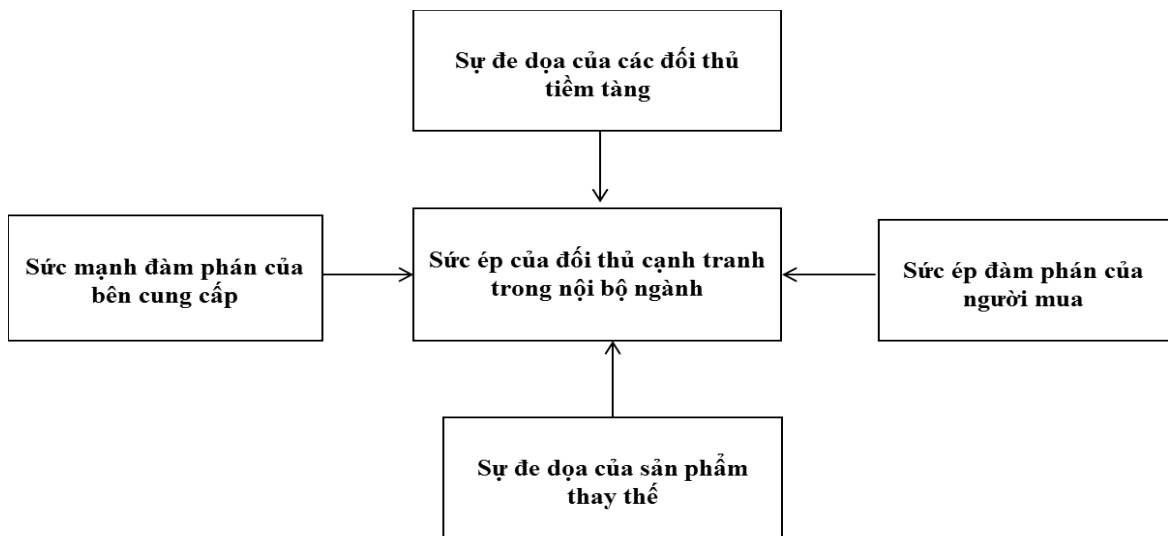
nhận biết được nhu cầu của KH, từ đó XK chèn có chất lượng và đáp ứng thị hiếu của người tiêu dùng tại thị trường EU.

- Hệ thống logistics: Hoạt động logistics là quá trình xây dựng kế hoạch, cung cấp và quản lý việc chu chuyển và lưu kho có hiệu quả HHDV và các thông tin liên quan từ nơi xuất xứ đến nơi tiêu thụ vì mục tiêu đáp ứng nhu cầu của KH, Lambert và cộng sự (1998). Vì vậy, trên cơ sở logistics tổng thể (Global Logistics) gồm: Quản lý chuỗi cung ứng (Supply Chain Management Logistics); quản lý vận chuyển hàng hóa (Transportation Management Logistics- Logistics); quản lý lưu kho, kiểm kê hàng hoá, kho bãi (Warehousing/ Inventory Management Logistics). Phát triển cơ sở hạ tầng, quản trị logistics là một trong những YT then chốt giúp DN có thể tiếp cận thị trường quốc tế một cách thuận lợi và giảm được các chi phí TM. Những chi phí này bao gồm: Chi phí vận chuyển; các rào cản về chính sách (thuế quan và các rào cản phi thuế quan); chi phí truyền thông, chi phí tiện ích và chi phí phân phối tại địa phương (bán buôn và bán lẻ). Tùy thuộc vào từng tính chất, đặc điểm của SP mà có chi phí TM khác nhau. Các quốc gia khác nhau cũng có chi phí TM khác nhau, tùy thuộc vào hạ tầng cơ sở, logistics, hệ thống cảng biển, đường xá thuận lợi hay không. Hummels David (2001) đo lường chi phí TM gián tiếp bằng cách trình bày thông tin về cước vận chuyển quốc tế và thuế suất và sau đó, ước tính mối quan hệ CN giữa giá cước và khoảng cách. Việc cải thiện hệ thống logistics sẽ góp phần làm giảm chi phí TM, giảm trở ngại do khoảng cách giữa các quốc gia và tăng mức độ hội nhập. John S. Wilson và cộng sự (2004) đã định lượng được tầm ảnh hưởng của các cảng, hải quan, các quy định, và TM điện tử (là một đại diện cho các ngành dịch vụ của viễn thông và trung gian tài chính). Các nghiên cứu của Obstfeld và Rogoff (2000) đã chỉ ra rằng hệ thống logistics đóng góp rất lớn trong việc thúc đẩy hoạt động XK và nâng cao NLCTXK của một quốc gia, một ngành và của DN nói riêng.

▪ Nhóm môi trường ngành: Lý thuyết về lợi thế CT của Porter (1990) được coi là nền tảng để đánh giá lợi thế CT của một ngành giữa các quốc gia với nhau trong bối cảnh toàn cầu hóa. Khi mà việc tận dụng lợi thế tuyệt đối và lợi thế so sánh không còn phù hợp với xu thế phát triển. Nền tảng của lý thuyết về lợi thế CT của Porter là dựa vào NL để giành phần thắng chứ không phải dựa vào sự khai thác nguồn tài nguyên thiên nhiên sẵn có. NL này có được là do sự năng động, đổi mới, sáng tạo của DN, của ngành trong một quốc gia. Đổi mới ở đây có thể được thể hiện trong một thiết kế mới SP, quy trình SX mới, một phương pháp tiếp thị mới, hoặc một phương pháp mới để tiến hành đào tạo.

Trong điều kiện kinh tế thị trường tự do, bất kỳ một DN nào khi KD một SP trong quá trình CT cũng chịu sức ép trong ngành là đó là mô hình 5 lực lượng của Porter (1990) bao gồm: (1) Sức mạnh đàm phán của người cung cấp; (2) Sự đe dọa của các đối thủ CT tiềm tàng; (3) Sự đe dọa của các SP thay thế; (4) Sức ép đàm phán của người mua; (5) Sức ép của đối thủ CT trong nội bộ ngành. Đây là những YT ngành tác động đến NLCT của DN nói riêng và NLCTXK của DN nói riêng. Từ đó cũng quyết định khả năng sinh lợi của các DN trong ngành và hình thành lên chi phí SX của DN, mức giá của SP mà DN cung cấp, giới hạn mức đầu tư cho quỹ nghiên cứu và phát triển SP mới. Người ta thường sử dụng mô hình này để phân tích xem một DN có nên gia nhập thị trường hoặc tiếp tục hoạt động trên thị trường hay không. Tuy nhiên, vì môi trường KD ngày nay mang tính “động”, nên mô hình này còn được áp dụng để tìm kiếm trong một ngành nhất định các khu vực cần được cải thiện để sản sinh nhiều LN hơn.

- Sức mạnh đàm phán của người cung cấp: Quyền lực của nhà cung ứng được thể hiện thông qua sức ép về giá nguyên vật liệu cung cấp cho DN. Một số những đặc điểm sau của nhà cung ứng có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc CT trong ngành như: Số lượng người cung ứng (mức cung nguyên vật liệu và mức độ lựa chọn nhà cung ứng của các DN cao hay thấp tạo ra sự CT trên thị trường nguyên vật liệu, nó có tác dụng làm giảm chi phí đầu vào cho các nhà SX); tính độc quyền của nhà cung ứng; và mối liên hệ giữa các nhà cung ứng và nhà SX (khi mà cung ứng đồng thời là một đơn vị SXKD trong cùng một tổ chức với nhà SX thì tính liên kết nội bộ được phát huy tạo cho các nhà SX có điều kiện thực hiện CT bằng giá. Để hạn chế sự phụ thuộc vào phía các nhà cung ứng, các DN cần phải có mối quan hệ tốt với họ, hoặc mua của nhiều người trong đó chọn ra người cung cấp chính đồng thời tích cực nghiên cứu tìm nguyên vật liệu thay thế, dự trữ nguyên vật liệu hợp lý.



Hình 2.2: Sức ép trong một ngành

Nguồn: Porter, M.E. (1990)

- Sự đe dọa của các đối thủ CT tiềm tàng: Khi các hàng rào gia nhập vào thị trường bị phá vỡ, các lợi thế chi phí tuyệt đối, tính độc quyền của SP, khối lượng SP sẽ bị phá DN hiện tại vì thông thường những người đi sau thường có nhiều căn cứ cho việc ra quyết định và những chiêu bài của họ thường có tính bất ngờ. Đối thủ tiềm năng là những người có ý tưởng tham gia vào thị trường được hình thành trong quá trình theo dõi, chứng kiến, phân tích và đi đến những nhận định cuộc CT hiện tại. Tính không hiện diện như là một bức bình phong che chắn cho hướng suy tính và hành động của đối thủ tiềm năng nhằm chống lại các đối thủ CT tiềm ẩn, các DN thường thực hiện các chiến lược phân biệt SP, nâng cao chất lượng, bổ sung thêm những đặc điểm mới của SP, không ngừng cải tiến, hoàn thiện SP nhằm làm cho SP của mình có những đặc điểm khác biệt hoặc nổi trội trên thị trường, hoặc phấn đấu giảm chi phí SX, tiêu thụ.

- Sự đe dọa từ những SP hay dịch vụ thay thế: Sự xuất hiện của những mặt hàng thay thế với sự tương quan về giá cả, chất lượng và đặc tính nổi trội sẽ đe dọa vị thế của SP trên thị trường. Các SP thay thế thường có sức CT cao hơn do được SX trên những dây chuyền SX tiên tiến hơn. Mặc dù phải chịu sự chống trả nhưng các SP thay thế có nhiều ưu thế hơn, do đó sẽ dần dần thu hẹp thị trường của các SP bị thay thế (đặc biệt là các SP mà nhu cầu thị trường xã hội bị chặn). Các SP thay thế phát triển sẽ làm giảm NLCT của SP bị thay thế. Để khắc phục của DN này là hướng tới SP mới có tính nổi trội hay tìm kiếm độ thoả dụng mới cho SP.

- Sức ép đàm phán từ người mua: KH là đối tượng nhắm đến của mọi DN nhưng thực chất của mối tương quan thế lực giữa DN với KH. Nếu ở vị thế có thể mặc cả, là những KH thường xuyên, mua với số lượng lớn hay họ nắm đầy đủ thông tin về nhu cầu giá cả trên thị trường thì KH luôn đòi hỏi mua được SP có chất lượng cao hơn, dịch vụ tốt hơn nhưng lại muốn điều chỉnh mức giá càng thấp càng tốt. Mỗi một tình huống lại có cách xử lý khác nhau, vấn đề đặt ra cho mỗi DN là phải làm chủ được tình thế trước thế lực này. Việc nắm rõ tâm lý KH và thiết lập một mối quan hệ tốt với họ, tạo dựng cho họ lòng tin đối với DN là điều không hề dễ dàng. Một DN có NLCT cao khi DN đó chiếm hữu được lòng chung thành từ phía KH thông qua doanh số bán hàng.

- Sức ép của đối thủ CT trong nội bộ ngành: Trong bất cứ một ngành nào cũng tồn tại gồm nhiều DN cùng CT với nhau nhưng trong đó chỉ có một số DN đóng vai trò chủ chốt như những đối thủ CT chính có khả năng chi phối không chế thị trường. Sự có mặt của các đối thủ CT chính trên thị trường là lực lượng tác động trực tiếp mạnh mẽ, tức thì tới quá trình hoạt động của các DN. Nếu trong một ngành có một hoặc một vài DN thống lĩnh thị trường thì cường độ CT ít hơn bởi DN thống lĩnh đóng vai trò chỉ đạo giá. Nếu DN không phải là người thống lĩnh thì khả năng CT rất kém và thị phần của DN là rất nhỏ trên thị trường. Nhưng nếu là ngành mà các DN có quy mô, thế lực tương đương nhau thì cường độ CT sẽ cao để giành vị trí thống lĩnh. Khi đó khả năng CT của DN hoặc là cao hơn (khi nó có lợi thế về giá cả, chất lượng SP), hoặc là sẽ thấp đi (khi đối thủ có nhiều lợi thế hơn hẳn). CT cũng sẽ trở nên căng thẳng trong các ngành có một số lượng lớn các DN, vì khi đó một số DN có thể tăng cường CT mà các DN khác không nhận thấy được ngay. Do vậy, nhiệm vụ của mỗi DN là tìm kiếm thông tin, phân tích đánh giá chính xác khả năng của những đối thủ CT đặc biệt là những đối thủ chính để xây dựng cho mình chiến lược CT thích hợp với môi trường chung.

2.3.3.2. Nhóm nhân tố bên trong

- Nhân tố CN: Nhân tố này tạo ra một hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của nền kinh tế quốc dân nói chung và của DN nói riêng. Do đó đây là một trong những YT rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và thách thức. Trình độ CN sẽ quyết định khả năng CT của các DN và được thể hiện thông qua chất lượng, sự độc đáo, khác biệt và giá của SP. Thêm vào đó, CN tiên tiến sẽ giúp các DN xử lý thông tin một cách chính xác và có hiệu quả nhất trong việc thu thập, xử lý, lưu trữ, truyền phát

thông tin. Ngoài ra, CN cũng là mấu chốt quan trọng trong việc vận hành hệ thống logistics, thể hiện sự chuyên nghiệp và rút ngắn được chu kỳ KD của DN.

- Nhóm nhân tố kỹ thuật, chọn giống: Chè là loại cây có chu kỳ SX dài, giống chè tốt có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với SX và XK. Nên việc nghiên cứu tạo ra giống tốt phù hợp cho từng vùng SX được các nhà khoa học và các DNCB chè rất chú trọng. Giống chè sẽ ảnh hưởng tới NS búp, chất lượng nguyên liệu do đó cũng ảnh hưởng đến chất lượng SP chè, đến hiệu quả SXKD và CT trên thị trường. Mỗi SP chè đòi hỏi một nguyên liệu nhất định, mỗi vùng mỗi điều kiện sinh thái riêng. Vì vậy, để đa dạng hóa SP chè và tận dụng lợi thế so sánh của mỗi vùng sinh thái cần đòi hỏi giống thích hợp điều kiện mỗi vùng.

- Điều kiện tự nhiên của vùng nguyên liệu: Trong SX chè các YT như đất đai, nhiệt độ, độ ẩm không khí, lượng mưa, thời gian chiếu sáng trong ngày và sự thay đổi mùa đều ảnh hưởng trực tiếp đến NS, sản lượng và chất lượng chè. Cây chè sinh trưởng ở nhiệt độ >10 độ C. Nhiệt độ trung bình hàng năm để cây chè sinh trưởng và phát triển bình thường là 12,5 độ. Nhiệt độ quá cao hoặc quá thấp đều ảnh hưởng đến việc tích lũy tannin trong chè, nếu nhiệt độ quá 35 độ liên tục kéo dài sẽ dẫn đến cháy lá chè. Nhiệt độ thấp kết hợp với khô hạn là nguyên nhân hình thành nhiều búp mù. Mùa đông cây chè tạm ngừng sinh trưởng, mùa xuân cây chè sinh trưởng trở lại. Chính vì vậy mà ở những nơi có điều kiện thời tiết phù hợp với trồng chè sẽ cho ra những loại chè thơm ngon và NS cao. Chẳng hạn ở vùng miền núi Bắc Bộ như Hà Giang có loại chè Shan Tuyết là loại chè cổ thụ tồn tại lâu đời nhất ở Việt Nam. Đây là loại chè đặc sản của vùng núi cao nổi tiếng với hương vị thiên nhiên thuần khiết nhất, đem lại giá trị kinh tế cao.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã hệ thống hoá được một số vấn đề lý luận cơ bản về NLCTXK của DN, bao gồm: (1) Hệ thống hoá và phát triển một số vấn đề lý luận có liên quan đến CT, NLCT của DN, NLCTXK của DN. Nghiên cứu một số mô hình và các chỉ số đánh giá NLCTXK của DN; (2) Phát triển phương pháp luận xác định NLCTXK của DN thông qua việc làm rõ khái niệm NLCTXK của DN; (3) Xác định 06 YT cấu thành NLCTXK của DN qua đó xác định được khung nghiên cứu của đề tài với 07 tiêu chí và 42 chỉ số đánh giá cụ thể; (4) Xác định YT đo lường NLCTXK sang thị trường EU của các DNCB chè Việt Nam đó là hiệu quả KD của các DN; (5) Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến NLCTXK của DN.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU VÀO THỊ TRƯỜNG CÁC NƯỚC EU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU VIỆT NAM

3.1. Tổng quan về thị trường chè nhập khẩu EU

3.1.1. Quan hệ thương mại Việt Nam – EU

Theo Bộ Công Thương (2019), EU là một trong những thị trường lớn nhất trên thế giới và hiện EU không chỉ là đối tác thương mại lớn thứ 5 của Việt Nam với kim ngạch thương mại hai chiều trung bình 15-20% năm, EU còn là thị trường XK lớn thứ 2 của Việt Nam, sau Hoa Kỳ. Năm 2018, tổng kim ngạch XNK giữa Việt Nam - EU đạt 55,68 tỷ USD, trong đó, XK của Việt Nam sang EU đạt 41,79 tỷ USD, tăng 9,5% so năm 2017, nhập khẩu từ thị trường EU vào Việt Nam đạt 13,89 tỷ USD, tăng 13,9%. Việt Nam tiếp tục là nước xuất siêu sang thị trường EU với thặng dư thương mại khoảng 28 tỷ USD. (Xem Bảng 3.1)

Bảng 3.1: Thống kê kim ngạch xuất nhập khẩu Việt Nam - EU

(Đvt: triệu USD)

Năm	Xuất khẩu		Nhập khẩu		Thương mại hai chiều	
	Trị giá	Tăng/giảm (%)	Trị giá	Tăng/giảm (%)	Trị giá	Tăng/giảm (%)
2016	34,00	9,9	11,14	6,9	45,14	9,11
2017	38,18	12,8	12,19	9,4	50,37	11,58
2018	41,79	9,5	13,89	13,9	55,68	10,54

(Nguồn: Tổng cục Hải quan)

Bên cạnh đó, Hiệp định Đối tác và Hợp tác toàn diện giữa Việt Nam và EU (PCA) đóng vai trò cơ sở, khung pháp lý cho các thỏa thuận hợp tác trong đó có Hiệp định TM tự do Việt Nam – EU (EVFTA). Đặc điểm nổi bật trong cơ cấu XNK giữa Việt Nam và EU là tính bổ sung rất lớn, ít mang tính CT đối đầu trực tiếp. Do đó, đây sẽ là cơ hội tốt cho các DNCB chè Việt Nam tiếp cận thị trường lớn như EU và được miễn thuế đối với rất nhiều mặt hàng nông sản trong đó có SP chè.

Thực tế cho thấy, các DNCB chè XK của Việt Nam còn hạn chế về trình độ CN, phương thức quản lý và SX hiện đại. Trong khi đó, nhưng YT này lại tương đối có sẵn ở các DN của EU mà chi phí lao động ở EU là khá cao. Do vậy, hợp tác giữa EU và Việt Nam sẽ giúp các DNCB và XK chè Việt Nam tiếp cận tri thức, CN của EU đồng thời đem lại cho các DN của EU một cơ sở SX đáng tin cậy, hiệu quả về

mặt chi phí tại châu Á. Tuy nhiên, EVFTA cũng là thách thức lớn đối với DN của Việt Nam nếu các DN không chủ động cải tạo NLCT quốc tế.

Về tiến trình Brexit, Thủ tướng Anh Theresa May ngày 29/3/2017 đã chính thức khởi động quy trình rời khỏi EU, hay còn gọi là Brexit. Sau nhiều vòng đàm phán và bỏ phiếu, EU và Anh sẽ có một cuộc họp thượng đỉnh khác trước khi Anh chính thức chia tay EU ngày 29/3/2019. Việc Vương Quốc Anh quyết định tách ra khỏi EU cũng là một bất lợi cho các DNCB và XK chè của Việt Nam trong tương lai. Bởi đây là quốc gia có sản lượng tiêu thụ và nhập khẩu chè lớn nhất EU. Nếu sau khi tách khỏi EU, Anh tăng thuế nhập khẩu hàng hóa trong đó có mặt chè XK của Việt Nam, sẽ làm cho LN của DNCB giảm xuống, mọi thứ sẽ trở nên khó khăn hơn.

3.1.2. Kênh phân phối chè của EU

EU là một thị trường có nhu cầu tiêu thụ chè rất lớn nhưng nguồn cung về chè của EU lại chủ yếu do nhập khẩu bởi khí hậu của EU không phù hợp cho trồng chè. Chè đa phần được trồng ở những vùng có khí hậu nhiệt đới trên địa hình đồi núi trung du. Chất lượng của chè phụ thuộc rất nhiều vào khí hậu, thời tiết và mang tính thời vụ. Sau khi thu mua chè ở dạng thô, các nhà SX của EU sẽ chế biến và tái xuất dưới các thương hiệu của mình.

Tại thị trường EU, cảng Hamburg của Đức được coi như trung tâm TM chè lớn nhất của thị trường này, hàng ngày trung chuyên hơn 70% lượng chè nhập khẩu vào Đức và 50% lượng chè vào EU. Hiệp hội KD chè hàng đầu EU, Ủy ban Chè EU (ETC) đặt trụ sở tại Hamburg từ năm 2014. XK nội khối chiếm 80%, trong đó Đức chiếm 14%, Pháp 14%, Hà Lan 11% và Ba Lan 10%. XK sang các thị trường ngoài EU chiếm 20%, trong đó XK sang Hoa Kỳ chiếm 5,5%, Canada 4%, Nga 2,7%. Trung bình các nước EU tái XK 34% lượng chè nhập khẩu. Một số quốc gia có tỷ lệ tái xuất cao hơn như: Bỉ 80%, Ba Lan 60%, Hà Lan 57% và Đức 50%. Mặc dù Vương quốc Anh và Pháp là các nước nhập khẩu lớn nhưng chủ yếu tiêu thụ ở thị trường trong nước, chỉ tái xuất 16% và 20% lượng chè nhập khẩu.

Thị trường chè EU tương đối ổn định về cơ cấu phân phối, trong đó các nhà nhập khẩu chế biến là những kênh chính kết nối giữa nhà XK và thị trường. Các DNCB lớn thông thường cũng là nhà nhập khẩu lớn. Tổng quan về cơ cấu KD ngành hàng chè tại thị trường EU và các kênh phân phối chè tại thị trường EU. (Xem Phụ lục 10)

▪ *Nhà SX, hiệp hội, HTX trồng chè và người thu mua:* Chè được trồng trên các khu đất rộng và do các cá nhân hoặc các tổ chức nhỏ nắm giữ. Họ có thể thành lập HTX và được hưởng mức giá cao hơn nhờ có các phương tiện chuyên chở có tổ chức, kiến thức thị trường sâu rộng hơn, XK trực tiếp và việc chia sẻ kiến thức kỹ thuật cũng như các nguồn lực. Hệ thống XK có thể do các DN trong nước và các hoạt động XK hoặc các DN nhà nước nắm giữ. Các nhà KD nước ngoài có DN hoạt động ở các nước SX cũng đóng vai trò quan trọng.

▪ *Nhà trung gian là những người kết nối người mua với người bán và nhận hoa hồng:* Trong nhiều trường hợp cụ thể, các nhà trung gian đại diện cho một bên, có thể là bên bán hoặc bên mua. Nhiều DN nhập khẩu tại EU vẫn duy trì hình thức thuê đại diện tại các nước SX, có thể dưới dạng đại lý hoặc thuê đại diện làm việc tại văn phòng của chính họ. Đây cũng là một kênh phân phối hàng chè và cà phê mà các nhà XK nên quan tâm khi tiếp cận thị trường EU.

▪ *Nhà nhập khẩu và phân phối:* Hệ thống ngành dọc trong cơ cấu KD ngành hàng chè của EU rất phát triển. Trong kênh phân phối mặt hàng chè, các nhà nhập khẩu chè lớn nhất cũng chính là các DNCB và đóng gói chính. Trên thị trường EU rất có nhiều DN thương mại tuy nhiên chỉ có một vài công ty đa quốc gia chiếm lĩnh thị trường cũng giống như trên thị trường toàn cầu có tới 85% tổng sản lượng chè do các DN đa quốc gia bán đó là: Unilever, Van Rees (Hà Lan), James Finlay (Scotland), Tetley (Tata Tea - Ấn Độ). Các DNCB chè khác như Teekanne của Đức cũng nhập khẩu một lượng lớn mặt hàng chè vào thị trường EU.

Những nhãn hàng người EU hay tiêu dùng thường có chứng nhận UTZ, SP chè HC, TM công bằng và R.A. Các nhãn hiệu chè tại Hà Lan và Anh như: Unilever, Tetley (Tata), Typhoo, Yorkshire Tea và Twinings đều cam kết nguồn cung ứng SP có chứng nhận R.A. Chứng nhận UTZ lại được sử dụng bởi các nhãn hàng lớn khác như D.E. Master Blenders. Nhãn SP chè HC và FLO chỉ được sử dụng bởi một ngách nhỏ của thị trường. Tính bền vững bao gồm các khía cạnh như môi trường, kinh tế và xã hội (vấn đề sức khỏe và VSATTP).

3.1.3. Thị hiếu và thói quen tiêu dùng của người dân EU

Với 27 quốc gia, EU là một khối liên minh kinh tế phát triển rất mạnh. Đây được đánh giá là một thị trường rất có tiềm năng đối với các nhà XK. Tuy nhiên, chính sách bảo hộ người tiêu dùng của EU lại rất chặt chẽ, do đó, rào cản kỹ thuật đối với các mặt hàng nhập khẩu vào EU là rất cao đối với chất lượng, nguồn gốc, VSATTP, mẫu mã, nhãn mác,...Người tiêu dùng EU có mức thu nhập và mức sống

cao nên họ khá kỹ tính trong việc chọn lựa các SP tiêu dùng, họ có xu hướng lựa chọn những SP chất lượng cao, có lợi cho sức khỏe, thân thiện với môi trường. Vì vậy, họ sẽ lựa chọn những SP có thương hiệu, uy tín lâu năm, có xuất xứ rõ ràng và đáng tin cậy.

Người tiêu dùng EU có thói quen uống chè hàng ngày bởi SP này vừa có tính giải khát lại vừa rất có lợi cho sức khỏe. Hiện nay, các loại chè xanh, chè đen, chè thảo mộc và một số loại chè được chế biến hỗn hợp như chè gừng, chè pha chế với quế, oải hương, bạch đầu khấu... đều có xu hướng tiêu thụ tốt tại thị trường EU.

Bảng 3.2 cho thấy trong các loại chè nhập khẩu thì loại chè đen đóng gói trên 3 kg có trị giá lớn nhất đạt 639.980.000 USD vào năm 2018. Điều đó phản ánh nhu cầu sử dụng chè đen trong các bữa ăn, bữa tiệc của người dân EU là rất lớn. Ngoài ra loại chè này được các công ty chè có thương hiệu quốc tế thường nhập chè đen ở dạng nguyên liệu thô sau đó về đầu trộn với thảo dược và hoa quả nhằm đa dạng hóa SP phù hợp với thị hiếu của người dân EU.

Bảng 3.2: Các loại chè thị trường EU nhập khẩu giai đoạn 2014 - 2018

Đơn vị tính: Nghìn USD

Loại SP	2014	2015	2016	2017	2018
Chè đen đóng gói trên 3 kg, mã 090240	611444	610491	570232	622362	639980
Chè đen đóng gói dưới 3 kg, mã 090230	503628	460397	473719	502677	505218
Chè xanh đóng gói dưới 3 kg, mã 090210	214316	214328	218215	234100	236786
Chè xanh đóng gói trên 3 kg, mã 090220	143191	134271	141520	140365	147088

(Nguồn ITC, 2019)

Hầu hết những SP chè được nhập khẩu vào EU phải được kiểm duyệt về chất lượng, VSATTP, quy cách đóng gói, mẫu mã, bao bì, nhãn mác. Do vậy, các nhà XK cần quan tâm đến rào cản kỹ thuật để đảm bảo chè được tiêu thụ tốt tại thị trường đầy tiềm năng này. Ngoài ra, người tiêu dùng EU rất có trách nhiệm với xã hội, với môi trường sống. Vì thế họ có xu hướng lựa chọn những SP thân thiện với môi trường, bao bì của SP phải có khả năng tái chế. Bên cạnh đó, đa phần các nước EU là các nước có nền kinh tế phát triển nhất trên thế giới, với nhịp sống hiện đại

nên họ mong muốn sử dụng các SP sự tiện dụng, dễ mang theo và dễ pha chế, được người dân EU rất ưa chuộng.

3.1.4. Các qui định về tiêu chuẩn, chất lượng đối với sản phẩm chè nhập khẩu của EU

▪ *Quy định về VSATTP*: Đây là một trong những vấn đề được quan tâm nhất trong phạm vi quốc gia và quốc tế bởi nó liên quan trực tiếp đến sức khỏe, tính mạng của con người. Đối với SP chè nhập khẩu vào EU, quy định cụ thể trong Luật thực phẩm EU (General Food Law). Luật thực phẩm quy định việc đảm bảo VSATTP và thực hiện các biện pháp trong trường hợp phát hiện chè không an toàn. Kiểm soát vấn đề VSATTP thông qua việc rà soát các chuỗi cung ứng từ khâu truy xuất nguồn gốc xuất xứ trong toàn bộ chuỗi cung cấp để đảm bảo VSATTP, cho phép có những hành động phù hợp trong trường hợp thực phẩm không an toàn và tránh các rủi ro về thực phẩm nhiễm khuẩn. Trong tình trạng liên tiếp có các SP thực phẩm nhất định không tuân thủ quy định VSATTP có xuất xứ từ một số nước thì các điều kiện nghiêm ngặt hơn như chứng nhận VSATTP và báo cáo kiểm định phân tích là những yêu cầu cần thiết để được nhập khẩu vào thị trường này. Những SP từ các nước liên tục không tuân thủ quy định được đưa vào danh sách trong Phụ lục của Quy định EC 669/2009.

Do những vấn đề về hàm lượng thuốc BVTV trong chè có xuất xứ từ Trung Quốc, Việt Nam mức độ kiểm soát chính thức đã tăng lên. EU cũng đang thực hiện các biện pháp chống nhiễm khuẩn thường xuất hiện trong các quá trình khác nhau như trồng, chế biến, đóng gói, vận chuyển và lưu kho. Ngưỡng giới hạn đối với các loại chất nhiễm khuẩn phải tránh được các tác động tiêu cực lên chất lượng của thực phẩm và rủi ro đối với sức khỏe con người. Các loại chất nhiễm khuẩn bao gồm: thuốc BVTV; độc tố nấm; tạp chất lạ; khuẩn salmonella (là một loại chất nhiễm khuẩn vô cùng nguy hiểm và thường xuất hiện khi thu hoạch hay thực hiện kỹ thuật sấy khô không đúng cách). Hiện tại, theo quy định của EU không có tiêu chuẩn về vi trùng học đối với chè CTC. Tuy nhiên, các cơ quan quản lý vấn đề VSATTP có thể thu hồi các SP thực phẩm nhập khẩu trên thị trường và ngăn chặn việc nhập khẩu vào thị trường này nếu phát hiện nhiễm khuẩn salmonella. Chiếu xạ là một cách để tiêu diệt nhiễm khuẩn nhưng theo quy định của EU, không được áp dụng đối với chè CTC. Chiết xuất dung môi có thể được sử dụng để tách chất caffein ra khỏi chè. EU có quy định về giới hạn dư lượng tối đa cho phép của các chất chiết xuất dung môi (tối đa 20 mg/kg chè) và khí độc không màu và khó cháy

dichloromethane CH₂Cl₂ (tối đa 5 mg/kg chè). Bên cạnh việc phải đáp ứng các tiêu chuẩn về y tế, an toàn cho người sử dụng và thân thiện với môi trường, ví dụ như các tiêu chuẩn về chất lượng, VSATTP, tiêu chuẩn mức dư lượng tối đa thuốc trừ sâu, vi sinh hóa, kim loại nặng... thì chè XK vào EU cần phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về bao bì và nhãn mác. Hiện nay, chè XK sang thị trường EU được đóng trong túi giấy, với những đơn hàng lớn, các nhà XK đóng gói trong bao bì phải ghi rõ số lô hàng, trong lượng tịnh và trọng lượng cả bao bì, thông tin về danh mục nguyên liệu, một số thông tin chi tiết về nhận hàng hàng hóa và xuất xứ.

Theo Cục Xúc tiến TM hệ thống quy định về tiêu chuẩn đối với chè nhập khẩu của EU phức tạp và rất nghiêm ngặt đó là:

- Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn (Hazard Analysis and Critical Control Point System - HACCP): Một khía cạnh quan trọng để kiểm soát các rủi ro thực phẩm an toàn là xác định bằng cách thực hiện các nguyên tắc về quản lý thực phẩm. Các SP thực phẩm cần phải tuân thủ theo các quy định về kiểm soát chính thức. Những SP thực phẩm không được coi là an toàn sẽ bị từ chối nhập khẩu vào thị trường EU.

- Quy trình thực hành canh tác nông nghiệp tốt GAP (Good Agricultural Practices) là những nguyên tắc được thiết lập để đảm bảo một môi trường SX an toàn, chè không chứa các tác nhân gây bệnh. GAP là quy trình bao gồm: Lựa chọn địa điểm, sử dụng đất đai, phân bón, thuốc trừ sâu đến thu hoạch, đóng gói, bảo quản và vận chuyển SP để phát triển nông nghiệp bền vững nhằm đảm bảo VSATTP, an toàn cho cả người SX lẫn người tiêu dùng. EU sẽ quy định ngưỡng giới hạn dành cho các chất nhiễm khuẩn để tránh tác động đến chất lượng của chè nhập khẩu. Các loại chất nhiễm khuẩn bao gồm: Thuốc BVTV, độc tố nấm, tạp chất lạ. Các loại tạp chất nhiễm khuẩn này được cho phép sử dụng trong quá trình trồng trọt, chế biến, bảo quản nhưng phải được kiểm soát chặt chẽ vì nếu như dư lượng thuốc BVTV và các chất nhiễm khuẩn khác cao hơn mức quy định thì đều bị từ chối nhập khẩu. Tuy nhiên, nhiều nhà nhập khẩu EU ở Đức, có thể có quy định chặt chẽ hơn về MRL so với giới hạn chính thức của EU và coi đó là tiêu chuẩn riêng của họ (ví dụ cao hơn mức của EU 30%). Cơ quan đặt ra tiêu chuẩn KD chứng nhận các SP nông sản, an toàn và có thể truy xuất nguồn gốc đó chính là Global G.A.P. Tiêu chuẩn này được sử dụng rộng rãi và áp dụng cho các loại SP chè nhập khẩu của EU và tập được các nhà bán lẻ trên thị trường này yêu cầu áp dụng.

- Tiêu chuẩn chất lượng, quản lý thực phẩm và nguồn gốc rõ ràng: Chất lượng SP chè tại EU được áp dụng theo tiêu chuẩn ISO 9000. Tiêu chuẩn này là công cụ để đảm bảo SP đáp ứng yêu cầu của KH. Ngoài ra, một số hệ thống quản lý thực phẩm uy tín tại thị trường EU như: BRC, IFS, ISO22000 và SQF, các chứng chỉ này chủ yếu liên quan đến các DN đóng gói SP.

Dư lượng thuốc BVTV là một vấn đề quan trọng đối với chè, đặc biệt là chè có xuất xứ từ các nước Châu Á như Trung Quốc, Việt Nam, Ấn Độ, Indonesia... Các chất BVTV phổ biến nhất thường được tìm thấy trong chè gồm có: Dicofol, ethion, quinalphos, hexaconazole, fenprothrin, fenvalerate và propargite. Tuy nhiên, các chất này có thể khác nhau tùy vào xuất xứ của chè và thay đổi liên tục. Một cách tốt để giảm dư lượng thuốc BVTV là các DN nên áp dụng biện pháp “quản lý dịch hại tổng hợp” (IPM). Đây là cách thức kiểm soát dịch hại nông nghiệp sử dụng các chiến lược bổ sung lẫn nhau bao gồm cả thực tiễn trồng trọt và quản lý hóa chất. Gần đây, đã có những vấn đề đối với quy định về hàm lượng tối đa hóa chất nhuộm anthraquinone đặt ở mức 0,01mg/kg thực phẩm, bao gồm cả lá chè. Chất này có thể chuyển từ nguyên liệu được sử dụng làm bao gói sang chè. Có thể Ủy ban EU sẽ tăng giới hạn dư lượng tối đa của chất này. Do sự quan tâm ngày càng cao đối với vấn đề VSATTP, các nhà nhập khẩu chè ở EU, thường yêu cầu áp dụng các hệ thống quản lý thực phẩm. Các hệ thống quản lý VSATTP quan trọng nhất ở EU bao gồm BRC, IFS, ISO22000 (FSSC22000) và SQF, chủ yếu liên quan đến đóng gói chè tiêu dùng.

- *Quy định về bao bì và nhãn mác:* Về nhãn mác, chè được XK sang EU cần tuân thủ các quy định về nhãn mác trong đó phải ghi rõ xuất xứ hoặc nguồn gốc SP, danh sách thành phần, bao gồm cả các chất phụ gia theo thứ tự trọng lượng, tỷ lệ, các điều kiện tự nhiên hay đã qua xử lý và những điều kiện bảo quản đặc biệt hoặc điều kiện sử dụng. Đối với những SP có nguồn gốc HC thì áp dụng quy định số 2092/91 của EU về nhãn mác cho SP có nguồn gốc HC. Tuy nhiên, quy định nhãn mác có thể sẽ khác ở một số quốc gia trong khu vực EU.

3.1.5. Các nước xuất khẩu chè vào thị trường EU

- Kenya: Là một nước nổi tiếng về XK chè đen, và là đối thủ mạnh nhất của Việt Nam trên thị trường mục tiêu. Theo số liệu thống kê của Trade Map, trong năm 2018 XK chè của Kenya đạt trị giá 216.755 nghìn USD còn Việt Nam đạt 6.762 nghìn USD, (xem Bảng 3.6). Bí quyết thành công của các DN CB chè của Kenya là do họ ý thức được rằng chất lượng SP phải được ưu tiên hàng đầu ngay từ khâu

nhân giống gieo trồng và đặc biệt là marketing SP. Hệ thống tổ chức cũng như phương pháp tiêu thụ chè ở Kenya đều rất hiệu quả, 80% SP chè được tiêu thụ thông qua Cơ quan phát triển chè Kenya (KTDA), cơ quan này hoạt động như một DN môi giới chứ không sở hữu nhà máy chế biến. Phần lớn chè được bán qua sàn đấu giá 2 phiên/tuần, đây chính là kênh tiêu thụ hiệu quả mà hiện tại Hiệp hội Chè đang đề xuất áp dụng ở Việt Nam. Bên cạnh đó, Kenya trở thành nước SX chè nổi tiếng thế giới chủ yếu nhờ vào việc quản lý rất khoa học vừa đảm bảo được sự chỉ đạo nhất quán của Chính phủ, vừa phát huy được tính sáng tạo, chủ động của mọi thành viên trong chuỗi giá trị, đặc biệt là ở cấp độ DN. Thành công của Kenya là một bài học hữu ích để nhìn lại thực trạng của các DNCB chè XK Việt Nam trên mọi khía cạnh, qua đó đề ra giải pháp cho phát triển ngành chè Việt Nam.

- Ấn Độ: Là một quốc gia có lịch sử trên 180 năm phát triển ngành chè và chiếm vị trí quan trọng trong nền kinh tế đất nước. Ấn Độ SX chè CTC, Orthodox và chè xanh, trong đó chè CTC chiếm 90% sản lượng. Vào những năm 70 của thế kỷ trước, Vương quốc Anh là nước nhập khẩu chè chính từ Ấn Độ. Ngành công nghiệp chè cung cấp việc làm cho hơn 1 triệu lao động, chủ yếu là các vùng nông thôn và vùng có thu nhập thấp.

- Trung Quốc: Nếu như cây chè có 5.000 năm lịch sử gắn với đời sống con người thì có 3.500 năm chè được độc quyền có ở Trung Quốc. Trong nền SX chè thế giới, Trung Quốc đứng hàng đầu về diện tích, đứng thứ hai về sản lượng SX ra (sau Ấn Độ) và đứng thứ ba về lượng XK (sau Kenya và Sri Lanka). Trung Quốc phát triển mạnh mẽ hoạt động trồng chè từ sau khi được giải phóng (1949). Toàn quốc có 19 tỉnh, thành làm chè với diện tích trên 1.130.000 ha. Bí quyết thành công trong NLCTXK của các DNCB chè XK Trung Quốc đến từ việc phát triển các câu chuyện về danh trà và phát triển XK tại chỗ thông qua du lịch. Chiến lược này được các DNCB chè Trung Quốc khai thác triệt để và rất có hiệu quả.

- Sri Lanka: Theo Bộ Công Thương (2018) thì Sri Lanka là quốc gia XK chè lớn thứ 4 thế giới, chỉ đứng sau Trung Quốc, Ấn Độ và Kenya. Khoảng 1 triệu người dân Sri Lanka làm việc trong ngành chè và đây cũng chính là mặt hàng đóng góp hơn 17% giá trị XK cho đất nước nhỏ bé này. Loại chè đen nổi tiếng thế giới của Sri Lanka là Ceylon. Giống chè này được người Anh mang từ Trung Quốc về trồng ở Ceylon vào năm 1824. Hiện tại, các thương hiệu chè Ceylon của Sri Lanka đã có mặt trong hầu hết các kênh phân phối như siêu thị, trung tâm mua sắm, đại siêu thị, khách sạn, nhà hàng và các quán cà phê, chè...ở khắp các nước trên thế

giới. Tuy nhiên, hiện SP chè của Sri Lanka cũng đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong thị trường nước giải khát khi ngày càng CT vì sự đa dạng của các loại chè trên thế giới đang gia tăng.

▪ Indonesia: Là đối thủ CT đến từ Đông Nam Á và có nhiều nét tương đồng về điều kiện phát triển ngành chè với Việt Nam. Trị giá XK chè vào EU đạt 19.162 nghìn USD trong khi của Việt Nam là 6.762 nghìn USD. Hiện tại các DNCB chè Indonesia cũng đang gặp phải những thách thức như các DNCB chè Việt Nam. Đó là chè của Indonesia thường chỉ được các nhà đóng hộp chè nước ngoài sử dụng để trộn thêm một số lượng nhỏ vào chè thành phẩm. Do vậy SP này rất dễ thay thế và luôn luôn phải chịu sự ép về giá.

3.2. Khái quát về chuỗi cung ứng chè và tình hình xuất khẩu chè vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè Việt Nam

3.2.1. Chuỗi cung ứng chè xuất khẩu của Việt Nam

Cây chè được trồng rộng rãi phân bố ở 34 tỉnh thành ở Việt Nam nhưng chủ yếu tập trung ở 12 tỉnh trọng điểm trên diện tích 125.000 ha (chiếm 94% diện tích toàn quốc). Nhờ có ngành chè phát triển mà giải quyết được khoảng 3 triệu người lao động có việc làm, góp phần xóa đói giảm nghèo ở các khu vực:

- Vùng trung du và miền núi phía Bắc chiếm hơn 70% diện tích cả nước, tập trung chủ yếu ở các tỉnh: Thái Nguyên, Phú Thọ, Yên Bái, Sơn La và Hà Giang.
- Vùng Bắc Trung Bộ chiếm 7%, tập trung chủ yếu ở Nghệ An và Hà Tĩnh.
- Vùng Tây Nguyên chiếm 20%, tập trung chủ yếu ở Lâm Đồng.

Hàng năm Việt Nam XK khoảng 60-70% trong tổng sản lượng chè và đem lại nguồn ngoại tệ lớn và góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của đất nước. Để XK ra trên thế giới, SP chè phải trải qua rất nhiều công đoạn trong chuỗi cung ứng. Từ khâu gieo cấy cho đến khâu thu hoạch, chế biến và thu gom XK. (Xem Phụ lục 11)

▪ *Khâu trồng chè*: Thành phần tham gia trong khâu SX chè bao gồm: 30% là thuộc các nông trường lớn của nhà nước trước đây được giao khoán đất và bán búp chè theo qui định của DN (về lượng phân bón, mức thuốc BVTV) và hơn 70% là các hộ nông dân trồng tự do. Do là nhóm tự do với qui mô của hộ gia đình có diện tích từ 0,5 đến vài ha/hộ, họ phải tự đầu tư toàn bộ vốn cho việc trồng chè và được quyền quyết định từ khâu sử dụng thuốc BVTV đến lựa chọn đối tác bán SP chè. Điều bất cập ở nhóm này là do thiếu vốn, CN tiên tiến và làm ăn khiêu manh mún nhỏ lẻ nên chất lượng của SP không cao, nguồn cung không đồng đều và thị trường đầu ra bấp bênh.

▪ *Khâu chế biến chè:* Tính đến thời điểm năm 2018, Việt Nam có khoảng hơn 500 cơ sở SX chế biến (và hàng nghìn hộ KD nhỏ lẻ), với tổng công suất trên 500.000 tấn chè khô/năm. Trong số đó chỉ có 20% số nhà máy được trang bị CN chế biến đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật, ngoài ra còn có rất nhiều cơ sở chế biến thô sơ, chắp vá, sử dụng CN của Liên Xô (cũ) là OTD để chế biến chè đen thay vì SX bằng CN là CTC với thiết bị tiên tiến, hiện đại ở một số nhà máy đã được đầu tư đổi mới. Về nguyên liệu SX, do có nhiều cơ sở chế biến được cấp phép xảy ra tình trạng dư thừa công suất. Tổng công suất các nhà máy chế biến từ búp chè tươi lớn gấp 2-3 lần tổng sản lượng chè của cả nước dẫn đến việc thiếu nguyên liệu ở các nhà máy, phải thu gom cả những nguyên liệu không đạt chuẩn. Chỉ có một số DN lớn là có nông trường trồng chè và có thể chủ động được khoảng 50% nguồn nguyên liệu. Hiện nay, nắm bắt được xu thế chung, một số cơ sở chế biến chè xanh đặc sản, chất lượng cao đã đầu tư máy móc thiết bị tương đối hiện đại, SX theo CN của Ấn Độ, Đài Loan, Trung Quốc.

▪ *Khâu XK:* Việt Nam XK chè chủ yếu qua ba kênh chính là các DN của Nhà nước (chủ yếu là thông qua Tổng Công ty Chè Việt Nam – Vinatea trước đây), các công ty liên doanh, các công ty nước ngoài và các công ty tư nhân (gồm có công ty TNHH và các CTCP). Hoạt động XK chè đen thường có 2 hình thức là XK trực tiếp với các DN quy mô lớn và XK gián tiếp với các DN có quy mô nhỏ hơn. Tuy nhiên, để giảm chi phí trung gian, tăng giá trị gia tăng các DN CB đều cố gắng để tiến hành XK trực tiếp. Chè XK sang thị trường EU dưới dạng 2 loại là chè thô và chè tinh chế. Đối với SP chè thô, các DN thường XK gián tiếp qua các công ty trung gian, sau đó họ sẽ bán cho các DN đầu trôn quốc tế. Sau khi trôn và thêm các hương liệu, dán nhãn thương hiệu của họ với nhiều loại SP như: Chè hoà tan, chè túi lọc, chè pha sẵn đóng lon, chè đóng bánh, chè hộp...với nhiều hương vị khác nhau. Còn nếu là SP chè HC hoặc chè HC đặc sản thì các DN CB chè Việt Nam cố gắng xuất trực tiếp sang thị trường EU để bày bán trong siêu thị hoặc các cửa hàng bán SP chè nhỏ lẻ (tea's shop).

Trên thị trường chè quốc tế, có ít nhất 4 KH lớn đang thu mua chè của Việt Nam. Một trong những KH lớn nhất tại thị trường Việt Nam đó là Unilever. Đây là DN lớn nhất trong ngành SX và cung ứng chè trên thế giới, với qui mô là một công ty đa quốc gia, với tiềm lực tài chính mạnh. Trong nhiều trường hợp Unilever nắm quyền kiểm soát ở nhiều công đoạn từ khâu chế biến sơ bộ sau đó được chuyển đến các quốc gia tiêu thụ để pha chế và đóng gói. Bên cạnh đó, Bộ NN&PTNT đã kết

hợp với Unilever, IDH và R.A khởi động Dự án hợp tác trong khuôn khổ Chương trình phát triển chè bền vững Việt Nam là Dự án hợp tác công – tư. Trên cơ sở cải tiến về mặt xã hội và môi trường cho 30 nhà máy chè tại Việt Nam và 19.000 nông hộ trồng chè quy mô nhỏ. Các hoạt động chính của dự án bao gồm tổ chức các khóa đào tạo cho các nông hộ trồng chè quy mô nhỏ về chứng chỉ R.A nhằm giảm thiểu việc sử dụng hóa chất nông nghiệp và đào tạo cho người nông dân trong các lớp học tại hiện trường. Trong đó, Unilever có kế hoạch phát triển nguồn cung cấp chè nguyên liệu tại Việt Nam. Song song với việc đẩy mạnh hỗ trợ các nhà SX chè Việt Nam phát triển theo hướng bền vững. Unilever sẽ chọn lọc ra những DNCB chè có đủ tiêu chuẩn để giúp tăng lượng chè đen XK cho Unilever bằng cách hỗ trợ các nhà trồng và chế biến chè. Mục tiêu của Unilever là đến năm 2015 sẽ thu mua từ 25.000 - 30.000 tấn chè đen đạt chất lượng được chứng nhận bởi Tổ chức R.A.

Hiện nay, Việt Nam chưa có sản phẩm giá chè quốc tế giống như các nước XK chè lớn trên thế giới như tại Kenya, Sri Lanka và Ấn Độ. Việc thiếu một cơ sở thẩm định đối trọng giữa chất lượng và giá cả của SP mang tầm quốc tế như sản phẩm giá là một nguyên nhân khiến các DNCB chè chưa chú trọng nâng cao NLCTXK và bị KH nước ngoài ép giá. Xuất phát từ thực tiễn đó, EDX Group Việt Nam kết hợp cùng Hiệp hội Chè Việt Nam làm cầu nối quảng bá hình ảnh, tìm kiếm cơ hội XK, tiếp cận thành công các nhà nhập khẩu quốc tế thông qua Alibaba. Đây là sàn giao dịch TM điện tử B to B hỗ trợ các DN hoạt động XNK có quy mô lớn nhất toàn cầu với vai trò là cầu nối giao thương quốc tế đã kết nối thành công hàng nghìn DN XK chè Việt Nam, đặc biệt đối với các DN vừa và nhỏ... Sự hỗ trợ thiết kế miễn phí một gian hàng chuyên nghiệp chuẩn quốc tế bởi EDX Group sẽ giúp DN chè phân tích chiến lược từ khóa, lựa chọn những từ khóa trong lĩnh vực ngành nghề của DN mà người mua hay tìm kiếm nhất trên Alibaba. Ngoài ra DN cũng sẽ được đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ XK trực tuyến như: Đào tạo kỹ năng tìm kiếm KH; kỹ năng giao dịch qua TMĐT quốc tế; kỹ năng xây dựng gian hàng TMĐT; giải pháp sử dụng dịch vụ Gold supplier đẩy mạnh hoạt động XK; chia sẻ kinh nghiệm thành công từ các DN XK trực tuyến.

3.2.2. Tổng quan về các doanh nghiệp chế biến chè Việt Nam có thị phần xuất khẩu sang các nước EU

Trong tổng số 320 DNCB và các cơ sở KD chè của Việt Nam thì chỉ có 12 DNCB chè có khối lượng XK vào thị trường các nước EU lớn nhất. Đồng thời cũng là những DN có sản lượng XK chiếm 53% tổng sản lượng chè XK toàn ngành ra thế

giới. Khoảng hơn 200 DN còn lại nên thường có qui mô XK rất nhỏ. Do EU là một thị trường khó tính và đặt ra những tiêu chuẩn về chất lượng rất gắt gao. SP chè XK thâm nhập vào thị trường EU thì trước tiên phải đạt tiêu chuẩn chất lượng EU sau đó mới đến các chứng chỉ khác như R.A, GAP, FT... và cao cấp nhất là chè HC đặc sản. Các nhãn hiệu chè tại Hà Lan và Anh như: Lipton (Unilever), Tetley (Tata tea), Typhoo, Yorkshire Tea và Twinings đều cam kết nguồn cung ứng SP có chứng nhận R.A.

Theo phân khúc thị trường, trong tổng số 12 DNCB chè XK sang EU, luận án phân chia thành 2 nhóm DNCB (Phụ lục 12):

- *Nhóm các DNCB các SP chè XK đóng gói thành bao trên 3kg.* Loại chè này sẽ được các nhà nhập khẩu thu mua để làm nguyên liệu đấu trộn rồi thêm hương liệu để thành SP hoàn chỉnh. Đối với SP này phân khúc thị trường thấp cấp. Các DN này bao gồm:

(1) Tổng Công ty Chè Việt Nam (Vinatea.jsc): Tiền thân là DN Nhà nước trực thuộc Bộ NN& PTNT và DN bắt đầu cổ phần hóa từ năm 2015. Vinatea có quy mô và địa bàn hoạt động lớn nhất của ngành chè Việt Nam với vùng nguyên liệu rộng hơn 1.130 ha chủ yếu tại ba tỉnh Sơn La, Yên Bái và Thái Nguyên. DN đang quản lý bảy chi nhánh (Công ty TM và Du lịch Hồng trà; CTCP Vinatea Sài Gòn; Công ty TM Hương trà; CTCP tại Yên Bái - Vinatea Yên Bái; CTCP tại Thái Nguyên - Vinatea Thái Nguyên; CTCP tại Sơn La - Vinatea Mộc; Xí nghiệp tinh chế chè Kim Anh. Năm 2017, đánh một dấu mốc quan trọng đối với Vinatea khi Tập đoàn Thống Nhất (TNG) đầu tư và nắm giữ cổ phần lớn của Vinatea. Bên cạnh đó, Thống nhất cũng đầu tư tài chính để xây dựng vùng nguyên liệu cũng như đổi mới lại cách quản lý, phương thức SX và định hướng lâu dài cho Vinatea.

(2) Công ty TNHH Thế Hệ Mới Vĩnh Phúc: Sau 16 năm phát triển, DN đã xây dựng được 18 nhà máy SX nguyên liệu thô, 5 vườn chè với tổng diện tích hơn 3.000 ha. Hiện hơn 60 SP chè của DN đã có mặt tại 55 quốc gia trên thế giới, với sản lượng XK trên 15.000 tấn/năm. Để mở rộng thị trường tiêu thụ, DN đang đầu tư xây dựng nhiều chi nhánh ở các tỉnh, thành để thu gom, chế biến chè bằng CN hiện đại. Hiện nay, Thế Hệ Mới trở thành DN XK chè lớn nhất Việt Nam, chiếm khoảng 15-20% tổng sản lượng chè XK. Trong đó SP nổi bật của DN được nhiều người biết đến là SP chè túi lọc Cozy (chiếm khoảng 15% thị trường chè túi lọc trong nước). Năm 2017, DN đứng đầu trong top 10 DN đứng đầu về sản lượng chè XK chè ra thế giới.

(3) Chi nhánh Công ty TNHH sản xuất và kinh doanh TM Trường Hải: Là đại diện của Tập đoàn Vanrees (Hà Lan) tại Việt Nam. Khi mới thành lập, năm 2010 DN hoạt động dưới hình thức thu gom chè đạt tiêu chuẩn EU để XK. Tuy nhiên, do không có nhà máy SX nên nguồn cung không ổn định nên DN đã quyết định đầu tư vào vùng nguyên liệu và hợp tác với 4 DN khác để SX chè có chất lượng cao để XK sang thị trường EU và một số thị trường khó tính khác. Hiện nay, DN là một trong những DNCB chè có thị phần XK sang EU lớn so với các DN trong nước khác. Nguyên nhân là do kinh nghiệm làm đại diện cho tập đoàn Vanrees nên DN nắm rõ lộ trình và phương pháp để đạt được yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng của EU.

(4) Công ty TNHH Kiên và Kiên: Hiện nay, DN đã xây dựng được 4 nhà máy. Trong đó, có 3 nhà máy tại Thái Nguyên, Phú Thọ và An Khánh 300 nhân viên. Mỗi nhà máy của DN lại có nguồn cung tại chỗ riêng với chất lượng riêng biệt vì có thổ nhưỡng khác nhau. Hàng năm DN cung ứng khoảng 8000 – 10000 tấn chè XK với doanh thu khoảng 10 triệu đô la. Năm 2017, DN đứng vị trí số 5 trong top 10 DN đứng đầu về sản lượng chè XK chè ra thế giới. Với sự nỗ lực đổi mới vươn lên, SP chè của Công ty Kiên và Kiên đã XK sang được thị trường EU thông qua việc ký kết hợp đồng cung cấp nguyên liệu cho hãng chè Lipton. Trong mỗi SP của Lipton có chứa 5-10% chè do Công ty Kiên và Kiên SX.

(5) Công ty Cổ phần Chè Mỹ Lâm (Tuyên Quang): Hiện nay, DN đang quản lý 340 ha chè, trong đó chỉ có 20% diện tích đang thực hiện mô hình phương pháp SX nông nghiệp theo hướng tập trung. Nhờ có chiến lược đúng đắn mà DN là một trong những DNCB chè đầu tiên của Việt Nam được lựa chọn thực hiện dự án phát triển chè bền vững, nằm trong chương trình hợp tác công tư giữa Bộ NN&PTNT và Tập đoàn Unilever. Từ nguồn vốn hỗ trợ của Unilever, DN đã đầu tư cải tạo vùng nguyên liệu chè theo đúng quy chuẩn (1 ha chè có 80 cây bóng mát, có thảm cỏ chống xói mòn, rác thải được phân loại) đồng thời thành lập được tổ BVTV chuyên nghiệp. Nhờ đó, chất lượng chè của DN được nâng lên rất nhiều và đã được XK sang EU với giá cao. Hàng năm Công ty Mỹ Lâm SX và tiêu thụ trên 2.000 tấn SP. Sự khác biệt của DN là 90% sản lượng chè được Tập đoàn Unilever ký hợp đồng tiêu thụ, chất lượng chè đen đang dẫn đầu cả nước và được thị trường khó tính như EU chấp nhận.

(6) Công ty CP Xuất Nhập Khẩu Nam Anh: DN được thành lập năm 2005, với lĩnh vực hoạt động chủ yếu là: SX chè, SX bánh - kẹo, nước giải khát, buôn bán

– XNK hàng nông sản mang thương hiệu Greenfood. Năm 2017, DN đứng vị trí số 3 trong top 10 DN đứng đầu về sản lượng chè XK chè ra thế giới.

- *Nhóm các DNCB chè cung cấp SP chè HC thành phẩm đóng gói dưới 3 kg và chè đặc sản:* Đây là loại SP chè 100% tự nhiên, không dùng hóa chất, có giá trị kinh tế cao hơn chè đen, chè xanh và được phân khúc ở thị trường cao cấp (chè Shan Tuyết cổ thụ...). Thông qua các Chương trình Xúc tiến TM, hội chợ, cuộc thi về chè... những DNCB chè HC thường cố gắng tìm cách XK trực tiếp sang thị trường EU.

(7) Công ty TNHH Hiệp Thành (được thành lập từ năm 2001): Là công ty mẹ của Công ty Liên kết Sinh thái Việt Nam (Ecolink Co. Ltd) và Công ty Bao bì Vĩnh Phúc. Công ty TNHH Hiệp Thành là DN thành công trong việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ (ICS) với giấy chứng nhận HC của quốc tế phục vụ cho việc XK sang thị trường EU và Mỹ. Bên cạnh đó, DN còn có dịch vụ tư vấn giúp các DN nông sản khác có giấy chứng nhận HC. Diện tích trồng chè HC và các SP nông nghiệp HC lên đến 1.000 ha, chủ yếu tại Lào Cai, Hà Giang. Ecolink giữ tốc độ tăng trưởng đều đặn 20% mỗi năm và chiến lược đến năm 2022 sẽ XK 500 tấn chè. Ecolink đã triển khai 17 dự án và làm việc với 1750 nông dân trồng chè HC để tiêu thụ thông qua kênh phân phối thương mại công bằng quốc tế (FLO).

(8) Công ty TNHH Thương mại Hùng Cường (được thành lập từ năm 1998): Hiện nay, DN đã gây dựng được 5 nhà máy chế biến chè ở Hà Giang. SPXK nổi bật của DN là giống chè Shan Tuyết HC tại xã Cao Bồ (huyện Vị Xuyên). Năm 2011, Chè Cao Bồ chính thức được Liên đoàn quốc tế về phong trào SX nông nghiệp HC (IFOAM) cấp chứng chỉ Chè HC Cao Bồ. DN xây dựng vùng SX chè HC tại xã cùng người nghèo thông qua Dự án chè Shan Tuyết do Quỹ thách thức (VCF) tài trợ. Đặc điểm của mô hình này là DN sẽ thực hiện toàn bộ các khâu trong chuỗi và không sử dụng thuốc hóa học, không sử dụng hóa chất bảo quản đối với chè Shan Tuyết. Vùng SX Chè Cao Bồ của DN đã được tổ chức Liên đoàn HC quốc tế (IFOAM) cấp chứng. SP Chè HC của Cao Bồ đều đạt có chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu KH một số thị trường khó tính EU, Mỹ.

(9) Công ty CP Chè HC Cao Bồ: Hiện nay DN đang cung cấp các SP chè như chè đen, chè xanh, Phổ Nhĩ với sản lượng mỗi năm hơn 300 tấn chè HC các loại. DN có Nhà máy Chè HC Cao Bồ là vùng nguyên liệu tại xã Cao Bồ (Vị Xuyên, tỉnh Hà Giang), với vị trí địa lý dọc dải núi Tây Côn Lĩnh độ cao trung bình trên 1300m so với mặt nước biển. Nơi đây tập trung nhiều rừng chè Shan Tuyết cổ thụ hàng

ngàn năm tuổi sinh trưởng hoàn toàn tự nhiên, những cây chè cổ thụ với búp tuyết to chứa nhiều nội chất tốt và đem lại hương vị riêng biệt khi chế biến. Công ty Chè HC Cao Bò đã mạnh dạn đầu tư máy móc CN tiên tiến kết hợp với những tinh hoa chế biến chè truyền thống SX ra những SP chè cao cấp phục vụ trong nước và quốc tế. Đặc biệt hơn 900 héc ta vùng nguyên liệu của nhà máy đã được quy hoạch và phát triển theo mô hình SX chè HC và đã nhận được các chứng chỉ hàng đầu thế giới như: tiêu chuẩn HC của EU; tiêu chuẩn HC của Liên đoàn HC thế giới; tiêu chuẩn HC COR của Chính phủ Canada; tiêu chuẩn HC (USDA) của Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ. Các SP của DN đáp ứng đầy đủ các yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng của các thị trường khó tính như Nhật Bản, EU, Mỹ...

(10) Công ty TNHH Vì Vang (Vi Vang Co., Ltd.): DN được thành lập từ năm 2004, là DNCB và XK chè HC nhận được rất nhiều chứng chỉ công nhận chất lượng chè đạt tiêu chuẩn HC theo tiêu chuẩn EU. Bên cạnh đó, DN cũng có thị phần đáng kể đối với những SP chè được khoanh vùng nguyên liệu và SX theo yêu cầu của thị trường đặt ra.

(11) Công ty TNHH Chè Biên Cương (BIEN CUONG TEA CO., LTD): Là DN tư nhân được thành lập năm 2009 có trụ sở tại thị trấn Việt Quang, huyện Bắc Quang, với vốn điều lệ của Công ty là 12,9 tỷ đồng. DN chuyên hoạt động chế biến, cung cấp chè xanh, chè đen Shan Tuyết, chè nhài, chè vàng, chè Phở Nhĩ...

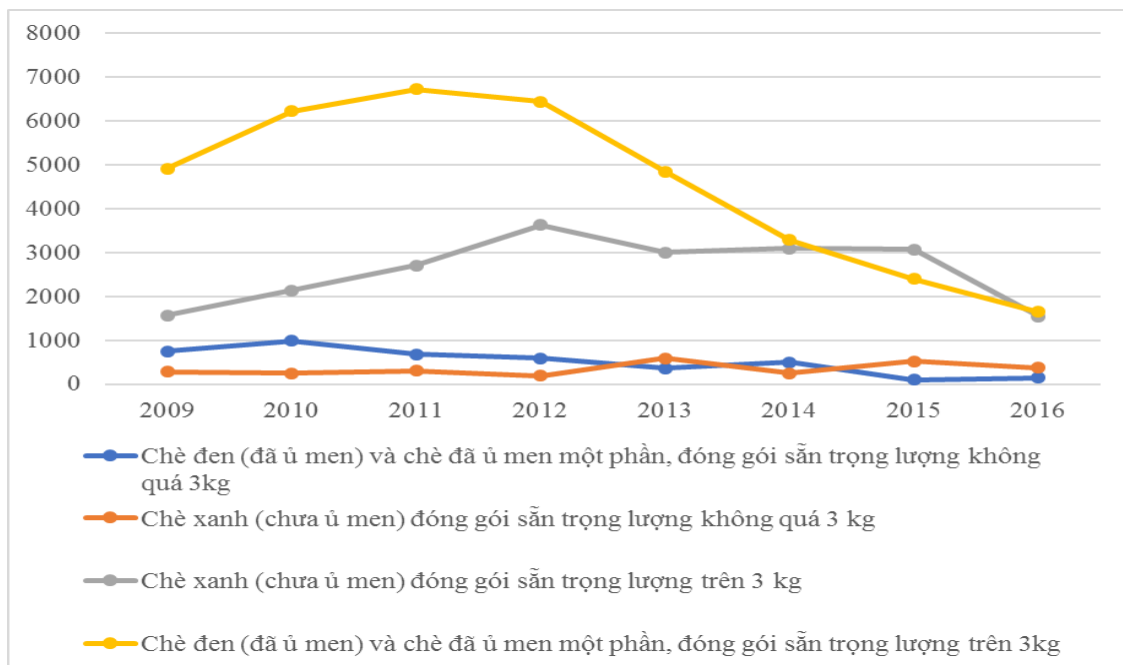
(12) Công ty CP KD Hương Vị Việt (thành lập năm 2014): Là DN còn non trẻ nhưng DN cũng đã bước đầu thâm nhập được vào thị trường EU và chiếm thị phần đáng kể. Trong Cuộc thi chè Châu Á – Thái Bình Dương lần thứ 4 được tổ chức vào ngày 20 -21/04/2019 tại Thành Đô, Tứ Xuyên, Trung Quốc thu hút các tổ chức chè từ 16 quốc gia trên thế giới với SP chất lượng dự thi. Công ty CP KD Hương Vị Việt tham dự cuộc thi và đạt giải vàng SP chè Shan Tuyết núi cao Hồng Trà.

3.2.3. Tình hình xuất khẩu chè của Việt Nam vào thị trường các nước EU

Biểu đồ 3.1 cho thấy, trong giai đoạn 2009 – 2016, các SP chè XK chính của Việt Nam bao gồm chè đen và chè xanh đóng gói sẵn có trọng lượng không quá 3 kg và trên 3kg đều có sự biến động, trong đó chè đen và chè xanh đóng gói sẵn trọng lượng trên 3kg chiếm tỷ trọng lớn và có sự biến động mạnh nhất. Chè đen đóng gói sẵn trọng lượng trên 3 kg chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các SP chè XK của Việt Nam sang EU. Giai đoạn 2009 – 2011, giá trị XK loại chè này tăng lên khoảng 2000 nghìn USD. Tuy nhiên, đến giai đoạn 2011 – 2016, giá trị XK liên tục giảm mạnh từ 6723 nghìn USD năm 2011 còn 1647 nghìn USD năm 2016.

Trong khi đó, chè xanh đóng gói sẵn trọng lượng trên 3 kg có giá trị XK thấp hơn, chỉ đạt 1575 nghìn USD so với chè đen đóng gói trên 3 kg đạt 4913 nghìn USD năm 2009. Giá trị XK của chè xanh đóng gói sẵn trên 3kg tăng liên tục trong giai đoạn 2009 – 2012 và sau đó có xu hướng giảm ở năm 2016. Chè đen và chè xanh đóng gói sẵn trọng lượng dưới 3 kg chiếm tỷ lệ thấp trong giá trị XK chè của Việt Nam sang EU. Trong giai đoạn 2009 – 2016, giá trị XK của hai loại chè này đạt dưới 1000 USD và có sự biến động nhỏ. Giai đoạn 2009 – 2012, giá trị XK sang EU mặt hàng chè đen đóng gói dưới 3 kg chiếm tỷ lệ cao hơn so với chè xanh, tuy nhiên, giai đoạn 2014 – 2016, giá trị chè xanh đóng gói dưới 3 kg lại chiếm tỷ lệ cao hơn. Tuy nhiên, sự chênh lệch này không đáng kể so với loại đóng gói trên 3 kg.

(Đơn vị tính: Nghìn USD)



Biểu đồ 3.1. Giá trị XK chè của Việt Nam sang thị trường EU

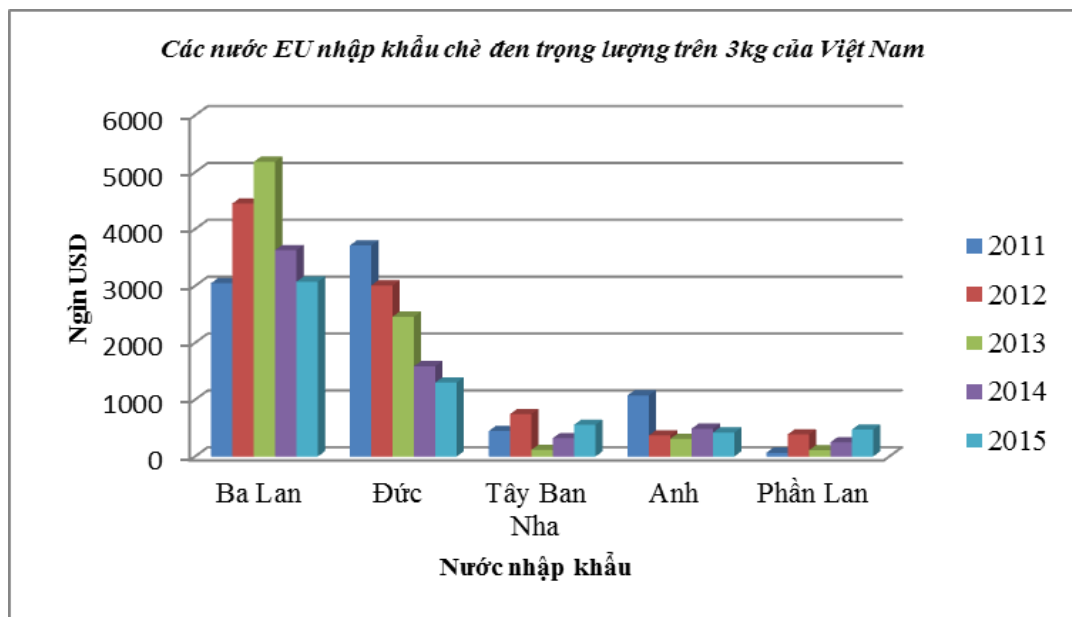
(Nguồn: ITC, 2016)

Trong giai đoạn 2011 – 2015 (Biểu đồ 3.2), SP chè đen đóng gói sẵn trọng lượng trên 3 kg của Việt Nam XK sang các nước EU chủ yếu ở các thị trường Ba Lan, Đức, Tây Ban Nha, Anh và Phần Lan. Trong đó, thị trường Ba Lan chiếm tỷ trọng lớn nhất và tiếp theo là Đức. Các thị trường còn lại là Tây Ban Nha, Anh và Phần Lan chiếm tỷ trọng thấp trong cơ cấu XK chè đen đóng gói trên 3 kg.

Năm 2011, giá trị XK chè đen đóng gói sẵn trọng lượng 3 kg lớn nhất là Đức với 3713 nghìn USD và tiếp theo là Ba Lan với 3048 nghìn USD. Tuy nhiên, giá trị XK vào thị trường Ba Lan có xu hướng tăng trong giai đoạn 2011 – 2013 và giảm

giai đoạn 2013 – 2015 trong khi đó thị trường Đức lại giảm liên tục từ 2011 – 2015. Do đó, thị trường Ba Lan chiếm tỷ trọng cao hơn. Mặc dù có sự biến động ở thị trường Ba Lan trong giai đoạn 2011 – 2015, nhưng giá trị XK của năm 2015 cũng tương đương năm 2011 (với 3074 nghìn USD năm 2015 và 3048 nghìn USD năm 2011). Các thị trường còn lại có sự biến động qua các năm, tuy nhiên, giá trị XK chiếm tỷ trọng thấp.

(Đơn vị tính: Nghìn USD)



Biểu đồ 3.2: Các nước trong khối EU nhập khẩu chè đen trọng lượng trên 3 kg từ Việt Nam

(Nguồn: ITC, 2016)

Trong những tháng cuối năm 2017, kim ngạch XK chè của Việt Nam được thúc đẩy nhờ nhu cầu tiêu thụ lớn trên thị trường thế giới và nguồn cung hạn chế. Thị trường chè trên toàn thế giới đạt 24,3 tỷ USD trong năm 2016 và dự kiến đạt 37,5 tỷ USD vào năm 2025, với tốc độ tăng trưởng 5% trong giai đoạn 2017 – 2025 (theo dự báo từ Research and Markets). Trong đó, phân khúc chè đen chiếm tỷ trọng lớn nhất và dự kiến sẽ tăng trưởng mạnh trong giai đoạn dự báo. Phân khúc chè xanh dự kiến cũng tăng trưởng khả quan nhờ nhận thức của người tiêu dùng ngày càng tăng về các SP có lợi cho sức khỏe và an toàn. Hiện nay, lượng chè XK của Việt Nam chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ so với sức tiêu thụ của thế giới. Với nhu cầu tiêu thụ chè toàn cầu ngày càng tăng, XK chè của Việt Nam trong thời gian tới vẫn còn nhiều triển vọng. Nguồn cung chè thiếu hụt, do thời tiết khô nóng làm giảm sản lượng chè tại các nước XK lớn là Kenya và Ấn Độ hay lũ lụt ở Sri Lanka. Đặc biệt,

giá chè sẽ tăng mạnh do nguồn cung thiếu hụt, điều này mang lại lợi ích cho các DNCB chè của Việt Nam trong ngắn hạn. (Xem Phụ lục 13)

Bảng 3.3: Các nước XK chè đen đóng gói trên 3kg (mã 090240) sang thị trường EU giai đoạn 2014 -2018

Đơn vị tính: Nghìn USD

Nước XK	2014	2015	2016	2017	2018
Kenya	158.544	200.479	214.881	222.511	213.184
India	115.018	121.270	117.014	123.455	148.101
Sri Lanka	50.410	45.305	42.273	47.752	44.668
China	31.994	27.141	27.977	30.953	22.733
Indonesia	15.572	14.323	8.375	11.077	9.175
Viet Nam	7.694	6.073	4.005	4.557	4.121

(Nguồn ITC, 2019)

Bảng 3.4. Các nước XK chè xanh đóng gói trên 3kg (mã 090220) sang thị trường EU giai đoạn 2014 - 2018

(Đơn vị tính: Nghìn USD)

Nước XK	2014	2015	2016	2017	2018
China	65.667	64.642	64.428	63.510	61.437
India	9.994	8.981	9.551	9.057	13.127
Indonesia	6.602	6.988	9.163	8.528	6.835
Sri Lanka	1.806	2.051	2.311	2.852	2.251
Kenya	1.262	2.384	2.220	2.270	2.098
Viet Nam	3.595	3.500	1.787	1.759	1.928

(Nguồn ITC, 2019)

So với các đối thủ CT, giá chè của Việt Nam chỉ bằng 60-70% giá chè của các nhà XK quốc tế. Chính vì vậy mà trị giá XK đạt được của Việt Nam không cao. Do chủ yếu XK dưới dạng nguyên liệu thô, qua nhiều trung gian không những làm tăng giá nguyên liệu đầu vào mà còn kéo dài thời gian bảo quản, làm giảm chất lượng nguyên liệu. Do đó, ngoài sự các chính sách, định hướng phát triển của Nhà nước, các DNCB chè Việt Nam cần quan tâm đến CN. Các cơ sở chế biến chè phải tạo được vùng nguyên liệu ổn định, lâu dài. Đặc biệt là DN phải tự tổ chức dịch vụ BVTV tập trung thay thế việc sử dụng BVTV của các hộ nhận khoán và hộ nông dân trồng chè mới hy vọng kiểm soát được việc BVTV, tồn dư của các hoạt chất độc hại trong thuốc trên SP, đảm bảo VSATTP và nâng cao NS, chất lượng chè.

3.3. Phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam theo khung nghiên cứu

Nhằm đánh giá NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam trong thời gian qua. Luận án căn cứ vào kết quả hoạt động KD của các DNCB chè XK Việt Nam thông qua 3 tiêu chí đã nêu ở Mục 2.3.2 là: Theo cấp độ nguồn lực, các phối thức thị trường và vị thế CT của DN như sau:

3.3.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam ở cấp độ nguồn lực

3.3.1.1. Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

Trong thời đại công nghiệp phát triển mạnh mẽ như ngày nay thì rất nhiều ngành của Việt Nam đang dần có nguy cơ bị đe dọa nếu như không bắt kịp với tiến độ phát triển của thế giới. Hiện nay, rất nhiều DNCB chè của Việt Nam vẫn đang sử dụng các CN lạc hậu, thiết bị cũ, thiếu đồng bộ phải vươn lên để phát triển. Số cơ sở SX có trình độ CN cao còn hạn chế. Trong khi đó tại các nước phát triển, việc áp dụng tiến bộ kỹ thuật mới trong SX để giảm thiểu ô nhiễm môi trường, bảo vệ sức khoẻ người tiêu dùng và phát triển bền vững được sử dụng như một công cụ hợp pháp, nhằm tạo ra rào cản hạn chế các SP được SX bằng CN cũ, lạc hậu, không thoả mãn các tiêu chí khi xâm nhập vào thị trường. Do đó, các DN hiểu rằng, việc đổi mới sáng tạo trong SX và CN quản trị là YT then chốt quyết định sự sống còn của DN, đặc biệt là ở các DN lớn.

Theo kết quả điều tra các DNCB chè thì đối với nhóm XK chè thô thì NL nghiên cứu và đổi mới trong SX và XK nếu tính theo điểm trung bình tổng là 4,2. (Xem Phụ lục 13). Trong đó Trường Hải đạt điểm trung bình là 4,5 còn Thế Hệ Mới là 4,4. Đối với nhóm DNCB chè HC thì điểm trung bình là 4.0 và Hiệp Thành có điểm trung bình cao nhất trong nhóm này là 4,4 (Xem phụ lục 14). Có thể nói, đây là 3 DN có tiếng trong ngành chè Việt Nam và luôn có những sự thay đổi mang tính đột phá, tiên phong trong ngành.

Thực tế cho thấy rằng, để thành công, người lãnh đạo của DN phải có tư duy đổi mới, nhạy bén và linh hoạt theo sự thay đổi của môi trường KD. Bên cạnh đó, 3 DN này đạt được thành công là do thường xuyên nắm bắt được nhu cầu và thị hiếu của KH. Từ đây, các DN sẽ điều chỉnh hoạt động SX nhằm tạo ra những SP phù hợp và đem lại LN kinh tế cao. Tức là, phải cung ứng những gì thị trường cần chứ không phải bán những gì DN có.

Tuy nhiên, đối với YT thường xuyên nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của KH vào hoạt động SX nhằm tạo ra những SP phù hợp (DM1) thì nhóm DNCB chè thô đạt 4,6 điểm còn nhóm DNCB chè HC đạt 4,3. Với đặc tính là SP hoàn chỉnh có nét nổi trội (theo đặc sản vùng miền), không phải thông qua khâu đầu trộn và thêm hương liệu nên công tác điều tra, phân tích và nắm rõ nhu cầu của thị trường là hết sức cần thiết. Tuy nhiên do chưa làm tốt ở mặt này nên nhóm SX chè đóng gói HC có sản lượng XK chưa cao như mong đợi.

Trong các YT thuộc NL đổi mới, nhóm DNCB chè HC có điểm trung bình cho YT trình độ nguồn nhân lực tương xứng với việc đổi mới CN tiên tiến (DM5) thấp nhất (3,1 điểm). Nhóm DN này cung ứng SP chè HC, trong đó có loại HC cổ thụ (Shan Tuyết), nên vùng nguyên liệu đa phần là ở miền núi cao như Hà Giang, Yên Bái... Lực lượng lao động chủ yếu là dân tộc thiểu số chiếm tỉ lệ cao, chưa qua đào tạo nên việc tiếp cận và nắm bắt được cách sử dụng công nghệ máy móc hiện đại phục vụ cho SX còn nhiều hạn chế.

Đối với khả năng duy trì các nhóm làm việc liên phòng ban nhằm kích thích sự đổi mới sáng tạo trong DN (DM6), cả 2 nhóm DN đều có điểm trung bình bằng 3,6 điểm (thấp hơn điểm trung bình tổng thể của cả 2 nhóm). Như vậy, chứng tỏ rằng việc phối hợp, chặt chẽ trong DN chưa đạt hiệu quả cao. Ví dụ, khi bộ phận marketing của DN đề xuất các ý tưởng mới trong chính sách SP chè XK bao gồm các tiêu chí về chất lượng, hương vị, bao gói thì phải phối hợp với phòng kỹ thuật SX của DN sao cho có sự thống nhất từ ý tưởng đến việc triển khai.

Theo kết quả tự đánh giá, thì 100% các DN đều cho rằng trình độ CN mà DN đang sử dụng đều tốt hơn hoặc bằng các DN cùng ngành khác trong nước nhưng nếu so sánh với đối thủ CT quốc tế thì trình độ CNSX của các DNCB chè của Việt Nam còn thua xa. Lý do là hạn chế về nguồn lực tài chính để đầu tư và nguồn nhân lực giỏi trong ngành chè có thể chế tạo ra những CN mới hiện đại tầm quốc tế. Nếu có thể thì chỉ có những DN nghiệp lớn đủ mạnh như Công ty Thế Hệ Mới, mới có đủ tiềm lực để đầu tư trình độ CN hiện đại nhất ngành chè như hiện tại.

Bên cạnh đó, một số DN e ngại sự đổi mới và đầu tư vào nông nghiệp có CN cao bởi YT này còn phụ thuộc vào quỹ đất của DN. Hiện nay, mặc dù ở khu vực nông thôn nhưng để có một quỹ đất lớn đủ cho nhu cầu của DN không phải là chuyện dễ dàng. Khó khăn lớn nhất khiến các DN e ngại là sự phân tán, quy mô nhỏ, nên khó tích tụ ruộng đất để SX tập trung.

Để khắc phục các hạn chế trên, Công ty Chè Mỹ Lâm có số lượng XK chè với 1.600 tấn, từ năm 2013 đã chủ động liên kết với Tập đoàn Unilever (tập đoàn phân phối bán lẻ của 2 quốc gia Anh và Hà Lan) để đầu tư đổi mới dây chuyền chế biến, áp dụng quy trình nông nghiệp an toàn bền vững trong chăm sóc và thu hái. SP chè của DN đã có chỗ đứng vững chắc trên các thị trường thế giới, ngay cả các thị trường khó tính nhất như Mỹ, Anh và một số nước EU. (Xem Phụ lục 15)

3.3.1.2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Theo kết quả khảo sát điều tra thì điểm trung bình cho YT nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhóm DNCB chè thô đạt 4,2, còn nhóm DNCB chè HC đạt 4,0 (Xem phụ lục 16). Trong đó 2 DN là Thế Hệ Mới và Hiệp Thành đều có số điểm trung bình cao nhất tiếp đến là Trường Hải (4,4 điểm), (Xem phụ lục 17). Điều đó thể hiện rõ qua quá trình phát triển của các DN. Những DN khi mới thành lập đều có xuất phát điểm là DN tư nhân, không có vùng nguyên liệu riêng, nguồn tài chính không mạnh, tự lực cánh sinh. Theo dần năm tháng, vượt bao khó khăn các DN đã mở rộng thêm nhiều nhà máy, tạo công ăn việc làm cho hàng nghìn lao động tại các địa phương trong cả nước.

Không giống các ngành khác, khi bắt đầu tham gia SX không thể có lãi ngay được. Bởi muốn trồng được chè có phải có vùng nguyên liệu, tốn rất nhiều tiền của đầu tư vào đất, cây trồng, nhiều khi là lỗ lũy kế đến 10 năm sau mới bắt đầu có lãi. Mặc dù sản lượng XK của DN lớn nhưng LN khá thấp do tỉ trọng vốn đầu tư nằm ở vùng nguyên liệu lớn, LN thu về khá thấp. Để có vốn đầu tư vào hoạt động SX chè phải xoay sở, lấy ngắn nuôi dài. Vì vậy, người làm chè phải thật sự có sự kiên trì và chuyên nghiệp với ngành thì mới thành công được. Bên cạnh đó, còn đòi hỏi phải có khiếu thương thức chè và phải rất cần cù. Ông Tuấn chia sẻ bất cứ ai tham gia vào ngành chè cũng đều vất vả. Từ người trồng chè cũng phải một sớm hai sương đến người chế biến cũng phải thức khuya dậy sớm (vì SX chè thường về đêm) và người phân phối cũng rất mất nhiều công sức.

Đối với Công ty Hiệp Thành các SP chè HC và chè đặc sản HC trồng trên miền núi cao. Nguồn nhân lực trực tiếp tham gia SX, chế biến chè phần lớn là dân tộc thiểu số không được đào tạo bài bản, ít có thợ lành nghề. Việc quản lý và đào tạo hẳn là một bài toán lớn cho DN. Mặc dù mức lương trung bình của người lao động trong DN là 5 triệu đồng, ở mức trung bình so với các DN khác trong ngành nhưng DN lại có số lượng lớn lao động gắn bó lâu năm (10-18 năm) cao so với các DN khác. Sở dĩ như vậy, do Hiệp Thành tạo được môi trường làm việc vui vẻ, thân

thiện giữa các cấp quản lý với người lao động. Quan hệ ít có sự phân biệt giữa cấp bậc mà dựa trên sự hợp tác lâu dài, nếu nhân viên có sáng kiến đổi mới hoặc ý tưởng mới góp vào thành công của DN, thì sẽ được thưởng xứng đáng và trở thành cổ đông của DN. Bên cạnh đó, Hiệp Thành triển khai các dự án quỹ san sẻ đối với thanh thiếu niên vùng cao trồng thuốc nam, đào tạo các kiến thức về trồng trọt và sức khỏe đồng thời có thu nhập giúp gia đình. Đây cũng là một cách thức tạo nguồn lao động trong tương lai đi đôi với việc thực hiện trách nhiệm đối với xã hội của DN.

Các DN CB chè có thị phần XK sang EU thường xuyên cập nhật những kiến thức mới về phương thức quản trị DN hiện đại, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế. Tuy nhiên, thì các DN tự đánh giá đối với khả năng vận dụng các trang mạng xã hội để gia tăng hợp tác giữa ban lãnh đạo DN với các phòng ban (NL2) của nhóm DN CB chè HC là 3,3 rất thấp trong khi của nhóm DNSX chè thô là 3,8.

Đối với khả năng quản trị rủi ro trong hoạt động XK sang thị trường EU, các DN CB chè HC tự đánh giá được 3,6. Bởi các DN này cho rằng việc SX chè đạt chất lượng EU cần phải được đầu tư cả về vùng nguyên liệu lẫn giống cây trồng tốt mà DN lại không phải là người sở hữu đất. Việc đầu tư vốn vào đất đai, chăm bón hoàn toàn bằng phân bón HC rất tốn kém và mất thời gian từ 5-10 năm mới cho kết quả. Tuy nhiên, khi có DN khác trả giá cao hơn, người trồng chè sẵn sàng hủy bỏ cam kết và bán cho họ. Như vậy, việc đầu tư cho XK có rất nhiều rủi ro mà DN không thể kiểm soát hết được. Sự liên kết với các đối tác trong chuỗi không chỉ dựa trên quan hệ kinh tế mà còn phụ thuộc vào sự tín nhiệm, ý thức, niềm tin của người trong cuộc.

3.3.1.3. Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

Theo kết quả khảo sát điều tra thì điểm trung bình mà các DN nhóm SX chè thô tự đánh giá cho NL tài chính dành cho hoạt động XK là 4,2 còn nhóm DN CB chè HC là 3,8. (Xem Phụ lục 18 và Phụ lục 19) Trong đó các DN tự đánh giá về nguồn lực tài chính đủ mạnh phục vụ cho hoạt động XKSP sang thị trường mục tiêu (TC1) của nhóm SX chè thô là 4,1 còn của nhóm DN CB chè HC là 3,8. Điều ở mức sắp xỉ trung bình hoặc nhỉnh hơn một chút. EU là một thị trường cao cấp, nếu chỉ SX với CN thô sơ, lạc hậu và không sử dụng nguồn nguyên liệu sạch thì SPXK không thể vào được EU. Việc đầu tư cho một thị trường khó tính như EU hao tốn rất nhiều chi phí. Thêm vào đó là rất nhiều rủi ro khi những lô hàng không đảm bảo tiêu chuẩn sẽ rất dễ bị trả lại, vốn của DN sẽ bị tổn động và phát sinh các chi phí vận chuyển, lưu kho, khắc phục sự cố... Vì thế để tiếp cận được thị trường này, đòi

hỏi DN phải có đủ tiềm lực về tài chính, cũng như khả năng huy động vốn một cách linh hoạt, chủ động. Trong khi không được Nhà nước hỗ trợ nhiều về quỹ đất, việc vay vốn ngân hàng cũng gặp khó khăn trong khi tài sản thế chấp của DN rất hạn chế. Đây quả là một bài toán khó đối với các DNCB chè XK Việt Nam so với các đối thủ quốc tế là những công ty đa quốc gia, có tiềm lực tài chính mạnh.

Như vậy có thể thấy rằng mặc dù các DN trong các năm qua có đầu tư thêm cho tài sản, mở rộng SX, có thêm nhiều nhà máy và tuyển thêm nhiều lao động trồng chè song chưa tận dụng hết NL hoạt động của tài sản, hiệu suất sử dụng tổng tài sản còn thấp. Trong quá trình đầu tư vào tài sản, các DN chưa tính toán, cân đối được tài sản của mình sao cho hợp lý. Những khoản thu hồi vốn và sinh lời của DN như hàng tồn kho, khoản thu từ KH, những lô hàng chè không đủ tiêu chuẩn XK sang EU phải tìm cách khắc phục...chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng tài sản của DN cũng làm hạn chế hiệu suất sử dụng tài sản. Bên cạnh đó, LN của các DN chưa tương xứng với tốc độ tăng tiêu thụ. Chè SX ra được thu mua bởi các KH lớn như Unilever thường bị ép giá, mặc dù số lượng XK lớn nhưng LN thu về không cao. Thêm vào đó, chi phí về giá vốn hàng bán cũng tăng với tốc độ lớn hơn tốc độ của doanh thu và các khoản đầu tư vào đất trồng trọt, khoanh vùng nguyên liệu chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số vốn của các DN...Trong ngắn hạn chưa thể tạo ra LN ngay mà phải cần có thời gian. Tất cả các những lý do đó làm khả năng sinh lời của các DN còn ở mức thấp dẫn đến hạn chế về NL tài chính.

3.3.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chè biến chè xuất khẩu Việt Nam ở cấp độ phối thức thị trường

3.3.2.1. Năng lực marketing xuất khẩu

Theo kết quả khảo sát điều tra thì điểm trung bình mà các DN nhóm SX chè thô tự đánh giá cho NL marketing XKSP là 4,5 còn nhóm DNCB chè HC là 4.3. (Xem Phụ lục 20)

Công tác điều tra, thăm dò thị trường của DNCB chè Việt Nam còn nhiều hạn chế. Việc nắm bắt các xu hướng tiêu dùng mới, các qui định, yêu cầu về kiểm định đối với mặt hàng chè XK chưa được cập nhật. Bên cạnh đó, do nguồn tài chính, kỹ năng, trình độ của đội ngũ phục vụ cho công tác điều tra, nghiên cứu thị trường còn hạn chế dẫn đến khó tiếp cận với các đơn hàng lớn từ thị trường nhập khẩu EU.

Ngoài ra, chính sách SPXK sang EU (MAR3) của các DNCB chè thô chưa thật phù hợp với chiến lược marketing XK, điểm trung bình của YT này chỉ đạt điểm 4,0 trong khi của nhóm DNCB chè HC là 4,6. SP chè thô của các DN đa phần

thường bị ép giá và không có thương hiệu trên thị trường EU, do bị đầu trộn với các loại chè khác cũng một phần bởi các lý do sau:

- Các DN chưa mạnh dạn đầu tư vào lĩnh vực SX các SP nông nghiệp an toàn dẫn đến đầu ra cho SP an toàn còn ít, từ đó tác động đến tâm lý và các quyết định của người SX dẫn đến việc thực hiện nghiêm chỉnh các quy định về SP an toàn còn nhiều hạn chế. Người nông dân trồng chè vì LN trước mắt, nâng cao NS bằng cách lạm dụng phân bón hóa học, thuốc BVTV dẫn tới nguy cơ nhiễm chất độc hại và tồn dư thuốc BVTV trong quá trình trồng trọt quá cao. Đây chính là rào cản lớn nhất để đưa SP chè XK Việt Nam vào thị trường các nước EU, nơi có hệ thống rào cản kỹ thuật được kiểm soát chặt chẽ và có tiềm năng giá trị gia tăng cao. Các DN cần phải tiếp xúc và hướng dẫn cách làm cho họ, giúp họ thấy được lợi ích trước mắt, lâu dài để tham gia vào trong chuỗi liên kết toàn cầu đó. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng cần xem xét, hỗ trợ nông dân trong giai đoạn đầu, giúp họ vững tin hơn, cùng với nhà máy, DN liên kết tạo ra chuỗi giá trị. (Xem Phụ lục 21)

- YT khả năng hợp tác, liên kết với các đối tác quốc tế trong SX (MAR7) của các DNCB chè thô điểm trung bình của YT đạt điểm 4,6 trong khi của nhóm DNCB chè HC là 4,5 đều khá cao. Việc thu hút, kêu gọi liên kết hợp tác sẽ giúp cho DN tranh thủ nguồn vốn từ các chương trình, dự án để đầu tư, đổi mới dây chuyền SX cũng như công nghệ chế biến, bảo đảm không ngừng nâng cao chất lượng chè, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường. (Xem Phụ lục 22)

Qua khảo sát cho thấy một số DNCB chè lớn đã mạnh dạn hợp tác, liên kết, ứng dụng quy trình SX cũng như CN mới trong chế biến. Tuy nhiên, đối với các DNCB loại chè thô bên cạnh được sự hỗ trợ về CN bởi các đối tác quốc tế lớn ngoài việc bị ép giá so SP chè thành phẩm XK còn bị phụ thuộc bởi mức sản lượng theo đơn đặt hàng của khách.

Các DNCB chè đều tự đánh giá cao khả năng quản lý khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa của DN là rất tốt (MAR12). Bởi hiện nay hệ thống logistics của Việt Nam hiện nay rất phát triển, các DNCB chè cũng chủ động hội nhập và kết nối toàn cầu trong việc bảo quản hàng hóa, quản lý, thuê kho bãi và vận chuyển hàng hóa XK sang EU.

3.3.2.2. Năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp

Theo kết quả khảo sát điều tra thì điểm trung bình mà các DN SX chè thô tự đánh giá cho NL tạo dựng mối quan hệ là 4,3 còn nhóm DN XK chè HC tự đánh giá điểm trung bình là 4,2. (Xem Phụ lục 23 và Phụ lục 24)

Trong đó YT khả năng tạo lập mối quan hệ tốt với các đối tác trong chuỗi cung ứng (QH1) đối với nhóm DNSX chè HC chỉ đạt 4,1 dưới điểm trung bình. (Xem Phụ lục 29) Điều đó cũng cho thấy phần nào khó khăn trong việc tạo lập mối quan hệ của nhóm DN này với các đối tác. Hiện nay, do đất nông nghiệp ngày càng bị thu hẹp, việc địa phương cấp đất cho DN sẽ ngày càng khó khăn. Thay vào đó, hình thức DN liên kết với nông dân thông qua các tổ chức SX như HTX sẽ dần thay thế. Tuy nhiên, mô hình này cũng đang gặp phải không ít khó khăn. Nhiều nơi tuy đã áp dụng nhưng không thành công. Mặc dù, nông dân bỏ ruộng rất nhiều, nhưng DN khó có thể đàm phán được với hàng nghìn hộ nông dân cùng một thời điểm để gom được quỹ đất phục vụ cho SX. Vấn đề nan giải này cần đến sự tuyên truyền, hỗ trợ đặc lực của chính quyền địa phương tâm lý. Do lối suy nghĩ làm việc theo kiểu cũ và thói quen SX lạc hậu chính là trở ngại cho việc liên kết giữa các bên chưa thành công. Ngoài ra, đối với nhóm DNSX chè HC, khả năng tiếp cận các đối tượng KH tiềm năng trên thị trường EU chỉ đạt có 3,6 thấp hơn điểm trung bình là 0,5 điểm do chưa biết tận dụng các mối quan hệ với các đầu mối như cộng đồng Kiều bào sinh sống ở EU cũng như các đại lý, các hệ thống phân phối chè tại địa phương. (Xem Phụ lục 25)

3.3.2.3. Năng lực tạo dựng thương hiệu

Theo kết quả khảo sát điều tra thì điểm trung bình mà các DNCB chè thô tự đánh giá cho NL tạo dựng thương hiệu là 4,0 còn nhóm DNCB chè HC tự đánh giá điểm trung bình là 4,1. (Xem Phụ lục 26) Trong đó cả 2 nhóm DN đều đánh giá thương hiệu của DN mình ít được người tiêu dùng trên thị trường EU biết đến nên điểm trung bình cho YT này rất thấp, chỉ đạt có 3,5 (thấp hơn điểm trung bình 0,5). (Xem Phụ lục 27)

Sở dĩ như vậy là vì chất lượng SP chè kém hơn so với các đối thủ CT quốc tế, hàm lượng xuất thô là chủ yếu và các DN chưa xây dựng và quản lý thương hiệu một cách bài bản. Ngoài ra, các DN chưa biết khai thác những câu chuyện, văn hóa lịch sử gắn với hình ảnh cây chè của người dân Việt Nam. Trong đó, nhấn mạnh những khác biệt về thổ nhưỡng cũng như cách chăm sóc, kỹ thuật hái chè, sao khô, chế biến đặc biệt tạo ra hương vị và chất lượng mà không nơi nào có được.

Trước đây chè của Việt Nam đã từng có thương hiệu tại thị trường EU từ thời Pháp thuộc. Vào những năm 1939 – 1940, người Pháp đã tổ chức SX chè tại một số các đồn điền trên cả nước và đạt mức sản lượng là 3900 tấn chè đen. Sau đó, họ đã đưa sang sàn bán đấu giá ở London và Hà Lan. Mặc dù tại thời điểm đó CNSX còn

giản đơn và lạc hậu nhưng SP chè XK của Việt Nam được các nhà buôn chè thế giới đánh giá cao do lợi thế về điều kiện tự nhiên đem lại. Tuy nhiên, tính từ giai đoạn 2001 đến nay thị phần chè XK của Việt Nam có xu hướng giảm. Trong suy nghĩ của người tiêu dùng EU, chè Việt Nam là loại chè giá rẻ tiền, cấp thấp và SX đại trà. Thậm chí nhiều người nói không thích và không tin tưởng về chất lượng của chè Việt Nam. Năm 2007 khi trên mạng báo tràn ngập các thông tin đăng tin liên quan đến “chè bẩn” lại càng khiến cho thương hiệu chè của Việt Nam ngày càng yếu. Một số địa phương thu gom chè, do háo lợi đã trộn cả búp cây cúc tần, thậm chí còn hồ cả bùn loãng, mặt đá, xi măng vào chè để tăng trọng lượng. Đây không phải là lần đầu chè Việt Nam gặp phải tình trạng này. Năm 2012, đã có nhiều lô hàng chè XK sang EU vi phạm qui định của EU về hàm lượng chất BVTV. Phần lớn số chè bị trả lại đều bị tồn dư 2 hoạt chất thuốc BVTV là Acetamiprid và Imidacloprid vượt quá mức cho phép. Mặc dù tỷ lệ lô chè bị EU trả lại rất nhỏ so với tổng lượng và giá trị chè XK của Việt Nam nhưng đã làm ảnh hưởng xấu đến hình ảnh các DNCB chè XK Việt Nam, đến uy tín của cả ngành chè và thậm chí đến ngành nông nghiệp Việt Nam trong mắt các đối tác quốc tế.

Qua phỏng vấn sâu các nhà QLDN của các DNCB chè cho biết XK chè vào EU đang giảm dần về số lượng, giá và cả thị phần. Nguyên nhân là do SP chè của Việt Nam trên thị trường EU không có nhận dạng xuất xứ nguồn gốc, dư lượng hóa chất quá cao, thương hiệu CheViet lại quá mờ nhạt, không có chứng nhận trách nhiệm xã hội trong SX.

3.3.3. Đánh giá vị thế của doanh nghiệp

Bảng 3.5: Trị giá xuất khẩu chè sang EU theo chủng loại sản phẩm năm 2018

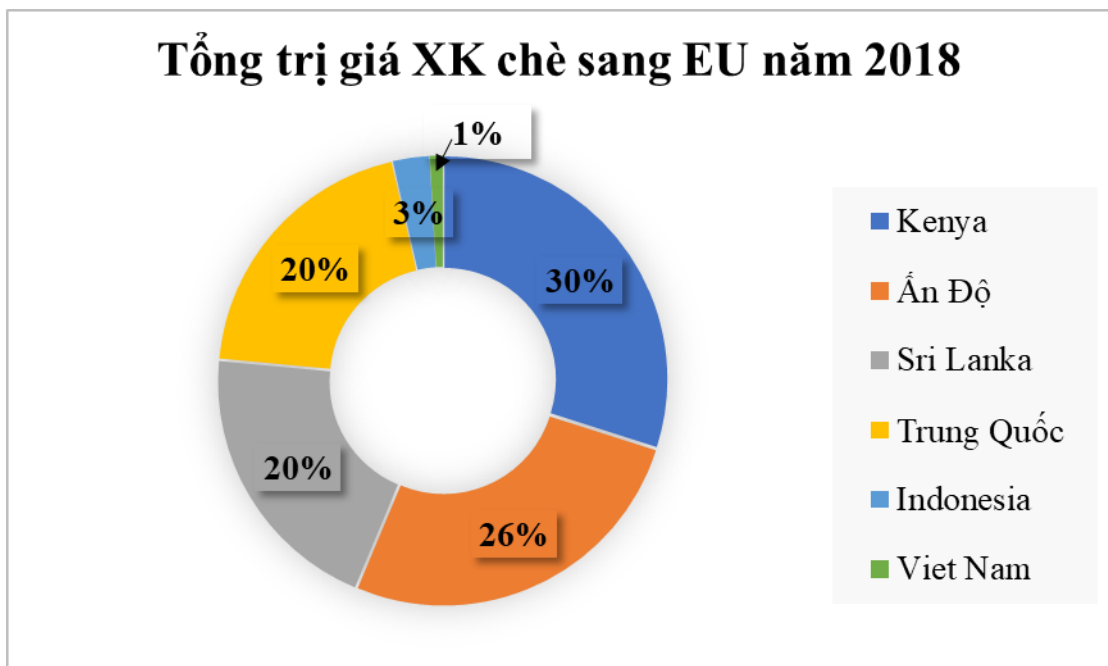
Đơn vị tính: Nghìn USD

Nước XK	Chè xanh đóng gói dưới 3kg (mã 090210)	Chè xanh đóng gói trên 3kg (mã 090220)	Chè đen đóng gói nhỏ hơn 3kg (mã 090230)	Chè đen đóng gói trên 3kg (mã 090240)	Tổng giá trị XK
Kenya	592	2.098	881	213.184	216.755
Ấn Độ	6.689	13.127	23.274	148.101	191.191
Sri Lanka	11.790	2.251	87.459	44.668	146.168
Trung Quốc	45.430	61.437	14.889	22.733	144.489
Indonesia	2.279	6.835	873	9.175	19.162
Viet Nam	563	1.928	150	4.121	6.762

(Nguồn ITC, 2019)

Theo đánh giá của nhiều chuyên gia, vị thế của các DNCB chè XK Việt Nam trên thị trường EU ở mức thấp. Nhìn vào Bảng 3.5 và Biểu đồ 3.3 có thể thấy, trị giá XK chè sang thị EU của Việt Nam so với các đối thủ CT năm 2018 rất khiêm tốn (chiếm 1%), Indonesia là 3% và Sri Lanka là 20% trong tổng trị giá. Mặc dù, Việt Nam đang đứng thứ 7 thế giới về SX và thứ 5 thế giới về XK chè song so với các đối thủ CT, chè của Việt Nam đang có giá XK thấp nhất, chỉ bằng 60 - 70% giá chè thế giới.

(Đơn vị tính: Nghìn USD)

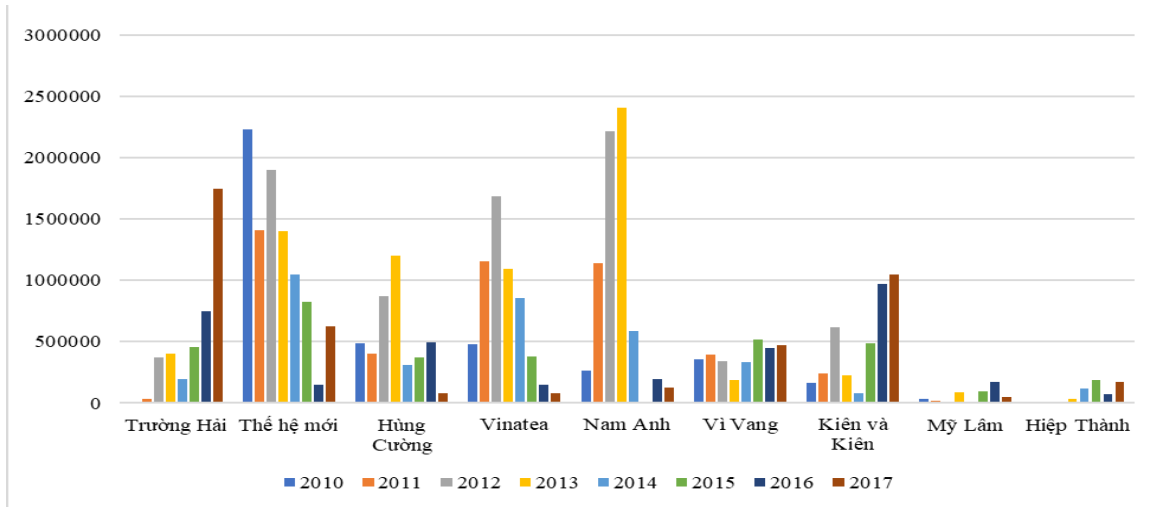


Biểu đồ 3.3: Tổng giá trị XK chè của các nước sang thị trường EU năm 2018

(Nguồn ITC, 2019)

Nguyên nhân là do đa phần SP chè của Việt Nam chưa có thương hiệu, vẫn chủ yếu ở dạng nguyên liệu thô và XK sang các thị trường dễ tính, rất ít SP chè đạt tiêu chuẩn XK vào các thị trường yêu cầu chất lượng cao như EU hay Mỹ. Ngoài các rào cản kỹ thuật lớn nhất là chất lượng còn thấp, một số còn bị dư lượng thuốc trừ sâu, hóa chất hoặc kháng sinh. Bên cạnh đó, bản thân người nông dân trồng chè còn nhìn vào cái lợi trước mắt mà quên đi lợi ích lâu dài làm tàn phá các vùng nguyên liệu chè; nhiều DNCB chè cũng không mặn mà với việc chế biến mà bán lại nguyên liệu cho thương lái Trung Quốc do nguồn lợi thu về quá cao. Do vậy, để phát triển thương hiệu chè Việt cần đẩy mạnh SX và chế biến theo hướng an toàn và HC hóa, trong đó VSATTP là một trong những YT tháo gỡ được nút thắt cho XK chè của Việt Nam.

Đơn vị tính: Nghìn USD

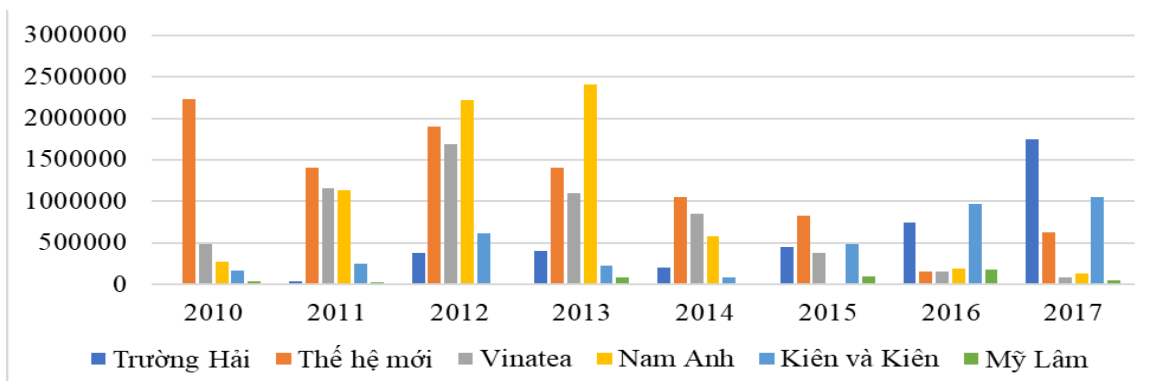


Biểu đồ 3.4: Trị giá xuất khẩu sang EU của các DNCB chè Việt Nam giai đoạn 2010 - 2017

(Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội Chè Việt Nam, Tổng cục hải quan)

Biểu đồ 3.4 thể hiện trị giá XK sang EU của các DNCB chè Việt Nam trong giai đoạn 2010 – 2017. Tổng thể cho thấy qua các năm trị giá đạt được từ XK sang thị trường EU của các DN có sự khác nhau và thể hiện phần nào thị phần XK của từng DN trên thị trường EU. Đối với những DNCB chè thô, đóng bao lớn thì đạt trị giá lớn hơn là nhóm DNCB chè HC đóng gói và chè đặc sản. Tuy nhiên, do giá mỗi 1kg chè thô chỉ từ 1,5-1,7 USD, trong khi đó đối với chè HC đóng gói giá 1 kg chè giao động từ 6-10 USD, còn loại chè HC cổ thụ Shan Tuyết thì có giá 20-25 USD một kg. Như vậy, có sự khác nhau rõ rệt về giá trị (LN) thu được giữa 2 nhóm SPXK.

Đơn vị tính: Nghìn USD



Biểu đồ 3.5: Trị giá xuất khẩu chè thô đóng bao lớn trên 3kg

(Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội Chè Việt Nam, Tổng cục hải quan)

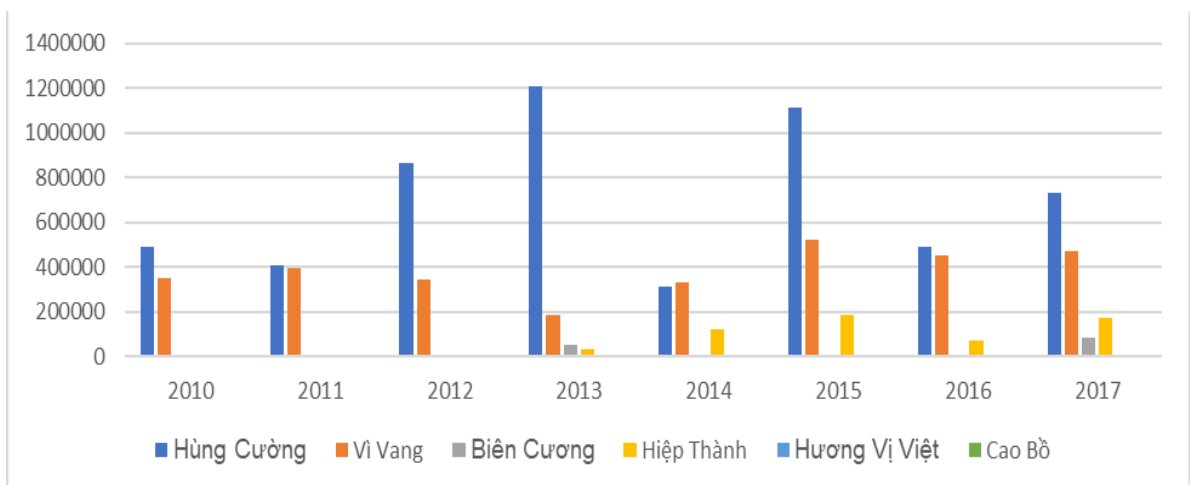
Biểu đồ 3.5 cho thấy trị giá XK của nhóm DNCB chè thô, đóng bao lớn. Đối với Công ty Thế hệ mới, năm 2010 là năm DN đạt giá trị XK sang EU cao nhất 2.230.362 USD nhưng sau đó qua các năm có xu hướng giảm dần, đặc biệt là năm 2016 ở mức thấp nhất, 151.911 USD, (Xem Phụ lục 28). Tuy nhiên, năm 2017 doanh thu XK của Thế hệ mới tăng đáng kể so với 2016, đạt 626.344 USD. Lý do là DN đã vượt qua hàng trăm DNCB chè, đủ tiêu chuẩn để được lựa chọn tham gia Chương trình hỗ trợ XK sang EU. Chương trình này do Vietrade phối hợp với Tổ chức Hỗ trợ nhập khẩu từ các nước đang phát triển (CBI Hà Lan) thực hiện nhằm hỗ trợ các DN nhỏ và vừa của Việt Nam XK thành công nguyên liệu thực phẩm sang thị trường EU. Chương trình được triển khai trong vòng 3 năm từ 2014 – 2016 với các nội dung chính bao gồm: Đánh giá NL trong KD và kế hoạch hành động; Hỗ trợ DN nâng cao NLCTXK để thâm nhập thị trường nguyên liệu thực phẩm EU. Tổng ngân sách hỗ trợ DN của chương trình là 1,5 triệu Euro, do CBI Hà Lan và Vietrade đồng tài trợ.

Đối với Công ty Trường Hải, trước đây DN thường đi thu gom chè tại các DN khác để kiểm định chất lượng rồi XK sang EU nhưng nguồn cung không ổn định, thêm vào đó là không kiểm soát được chất lượng. Năm 2011, doanh thu của Trường Hải chỉ đạt 33.220 USD nhưng sau đó Trường Hải nhận thấy rằng cần phải có vùng nguyên liệu riêng mới cho hiệu quả kinh tế cao, nguồn cung ổn định. Vì thế cho đến nay DN đã đầu tư xây dựng được một nhà máy chế biến, bên cạnh đó là liên kết với các DN khác như Kiên và Kiên, Á Châu, Thế hệ mới... để đảm bảo SPXK đạt các chứng chỉ mà EU yêu cầu. Do đó, doanh thu của Trường Hải bắt đầu tăng đều từ năm 2015 cho đến 2017 tăng vọt lên 1.744.933 USD.

Qua biểu đồ 3.5 cũng có thể thấy Vinatea, ở giai đoạn 2010 - 2012 doanh thu từ XK chè sang EU của DN tăng khá đều và cao nhất vào năm 2012 đạt 1.684.327 USD. Tuy nhiên, bắt đầu từ năm 2013 đến nay, thị phần XK vào EU của DN giảm dần và đạt được doanh số vô cùng khiêm tốn là 80.597 USD vào năm 2017. Trước đây, là một DN Nhà nước và đầu tàu của ngành chè, với lợi thế sở hữu nhiều nhà máy chế biến và đất nông nghiệp. Tuy nhiên, chiến lược KD của DN chưa thực sự hiệu quả, tương xứng với nguồn lực của mình. Chính vì thế mà năm 2015, Nhà nước quyết định cổ phần hóa Vinatea. Sự chuyển biến này khiến cho Vinatea ban đầu gặp rất nhiều khó khăn. Vinatea phải nỗ lực và bắt đầu có những bước tiến vững chắc. Chẳng hạn như Công ty chè Phú Đa, một công ty con của Vinatea, được

cổ phần từ đầu năm 2016 và được Tập đoàn Thống Nhất góp 45% vốn, Iraq góp 55% tổng số vốn. Trên cơ sở những nguồn lực đã có như vườn chè và 3 nhà máy chế biến kết hợp với đội ngũ hàng nghìn nhân công tại địa bàn đã tạo tiền đề cho DN phát triển. Ngay từ khi tiếp quản Phú Đa, đội ngũ lãnh đạo của DN đã xác định phương hướng phát triển bền vững nhất là đầu tư vào SX chè sạch. Đây là xu thế tất yếu của thị trường quốc tế và trong nước. Có thể nói, kể khi cổ phần tới nay chính sách phát triển và phương thức quản lý của Vinatea có hiệu quả một cách rõ rệt. Bên cạnh đó, nhận thức của người quản lý tới người trồng chè đều thay đổi. Năm 2018 trở đi, Vinatea sẽ tập trung SX chè HC với kinh phí xây dựng 20 ha, với sự thay đổi này, ban lãnh đạo của DN hy vọng trong thời gian tới sẽ đưa SP chè HC để XK ra thị trường EU với số lượng lớn.

Đơn vị tính: Nghìn USD



Biểu đồ 3.6: Trị giá xuất khẩu chè nhóm SP đóng gói HC và chè HC đặc sản

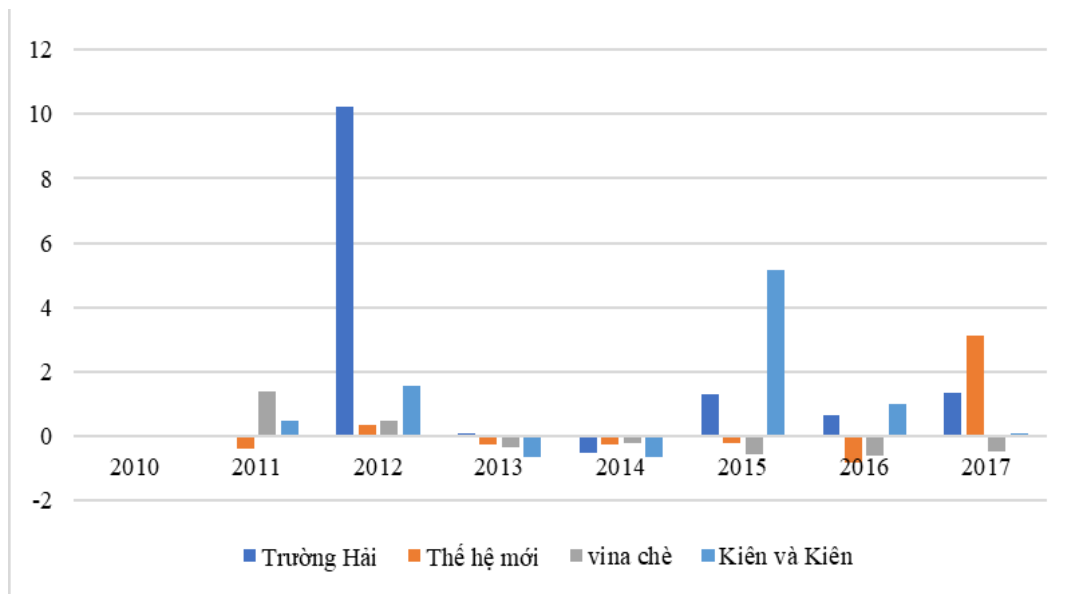
(Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội Chè Việt Nam, Tổng cục hải quan)

Biểu đồ 3.6 thể hiện trị giá của các DNCB chè HC và đặc sản đóng gói nhỏ trong giai đoạn từ 2010 – 2017. Một số DN trong phạm vi nghiên cứu không có số liệu đầy đủ hoặc trị giá quá nhỏ, khuyết năm. Bởi sản lượng XK sang EU trong những năm đó quá ít, hoặc không có như các DN Biên Cương, Hương Vị Việt, Cao Bồ. Nguyên nhân là do lượng cung không ổn định, (nhất là đối với các loại chè đặc sản như Shan Tuyết)... hoặc do lượng cầu KH đặt, hay chất lượng chè những năm đó không đạt chuẩn của EU. Trong đó, Công ty Hùng Cường và Công ty Vi Vang có trị giá XK vào EU đều đặn và liên tục trong giai đoạn này, (Xem Phụ lục 29). Năm 2013, trong khi Hùng Cường đạt trị giá cao nhất trong các năm là 1.204.839 USD thì Công ty Vi Vang lại đạt doanh thu thấp nhất so với các năm khác là

186.372 USD, còn Hiệp Thành là 52.514 USD. Đây cũng lẽ do phần nào ảnh hưởng của vụ việc một số lô hàng chè XK sang EU bị trả về do tồn dư 2 hoạt chất thuốc BVTV là Acetamiprid và Imidacloprid vượt quá mức cho phép vào năm 2012. Trong bối cảnh đó, sở dĩ đạt được doanh thu cao hơn các DN là do Công ty Hùng Cường đạt được chứng nhận chè HC – chè HC Cao Bò tổ chức Liên đoàn HC quốc tế IFOAM cấp làm cho uy tín của DN ngày càng nâng cao hơn (Phụ lục 29).

Công ty Hiệp Thành (Econlink) là một trong những DN tiên phong, nhạy bén nắm bắt được xu hướng tiêu dùng của quốc tế đối với SP nông nghiệp HC. Ngoài ra, DN còn khoan vùng SX cả các SP nông nghiệp khác như rau, gia vị và khuyến khích các DN khác cùng tham gia vào TM công bằng. Bên cạnh đó, các DN còn huy động vốn với các trang trại chè chỉ bón phân HC ủ mục, không dùng phân khoáng, không phun thuốc trừ sâu hóa học và thu mua chè búp tươi đạt tiêu chuẩn về chế biến tại nhà máy và theo quy trình của DN. Năm 2009, SP của DN đã được tổ chức ICEA cấp giấy chứng nhận HC. Chiến lược của DN là cố gắng thỏa mãn tiêu chuẩn chất lượng của từng đối tượng KH thông qua việc áp dụng qui trình kiểm soát nghiêm ngặt và thanh tra nội bộ. Cùng với Công ty Thế Hệ Mới, Công ty Hiệp Thành được chọn lựa tham gia vào Chương trình hỗ trợ XK sang EU của CBI (Hà Lan) và Vietrade.

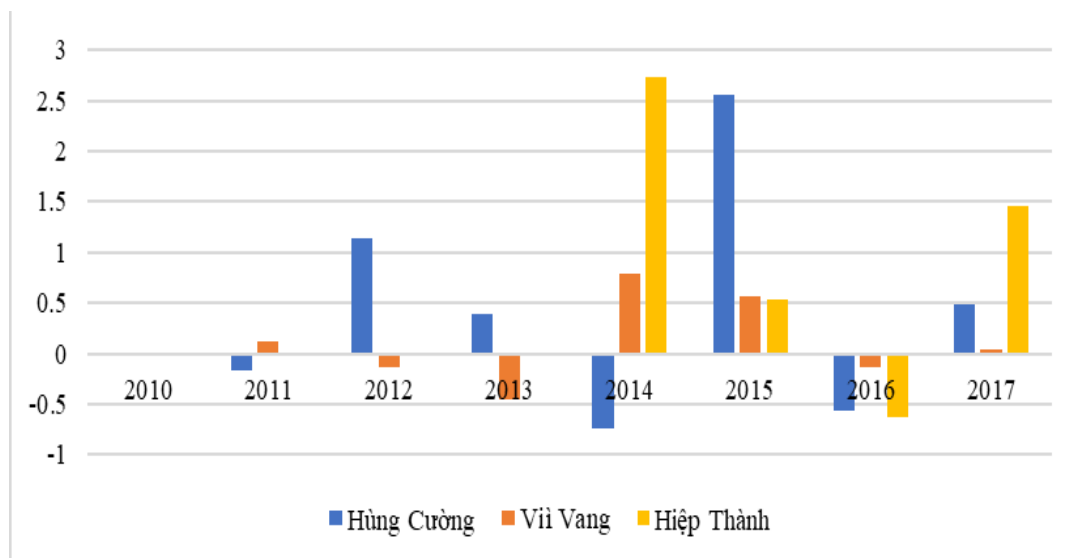
Biểu đồ 3.7 cho thấy tốc độ tăng trưởng của nhóm DNCB chè thô đóng gói trên 3kg trong giai đoạn 2010-2017. Trong đó Công ty Trường Hải có sự tăng trưởng đột biến từ năm 2010 – 2012. Tiếp đến là Công ty Kiên và Kiên nếu như ở giai đoạn 2011-2014 trị giá XK của DN giảm thì sau đó tăng tốt biến và tốc độ tăng có xu hướng giảm trong giai đoạn kế tiếp. Đối với Vinatea riêng năm 2011 - 2012 trị giá XK tăng sau đó liên tục giảm trong khi Thế Hệ Mới riêng 2016 - 2017 do có sự tham gia vào Chương trình hỗ trợ XK nông sản của CIB tài trợ nên trị giá XK của DN tăng một cách đáng kể. (Xem Phụ lục 30)



Biểu đồ 3.7: Tốc độ tăng trưởng giá trị XK của nhóm DNCB chè thô đóng gói trên 3 kg giai đoạn 2010 – 2017

(Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội Chè Việt Nam, Tổng cục hải quan)

Qua Biểu đồ 3.8 cho thấy rõ tốc độ tăng trưởng giá trị trong hoạt động XK vào thị trường EU của nhóm DNCB chè HC đóng gói nhỏ hơn 3 kg qua các năm từ 2010 – 2017. Mặc dù là các DN có thị phần XK lớn nhất trong nhóm này nhưng các DN như Công ty Hùng Cường, Vì Vang, Hiệp Thành đều có tốc độ tăng trưởng giá trị không ổn định và liên tục (Phụ lục 31).



Biểu đồ 3.8: Tốc độ tăng trưởng giá trị XK của các DNCB chè HC đóng gói nhỏ hơn 3 kg giai đoạn 2010 - 2017

(Nguồn: Tổng hợp từ Hiệp hội Chè Việt Nam, Tổng cục hải quan)

3.4. Phân tích năng lực cạnh tranh xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam trên cơ sở so sánh với đối thủ cạnh tranh

Để lựa chọn đối thủ CT nhằm đối sánh với các DNCB chè XK Việt Nam, luận án đã dùng phương pháp phỏng vấn sâu các chuyên gia về XK chè. Các chuyên gia cho rằng rất khó có thể tìm được đối thủ CT tương đồng bởi mỗi một quốc gia lại có những lợi thế so sánh khác nhau trong hoạt động SX và XK chè. Do đó, 12/15 chuyên gia cho rằng nên lựa chọn những DNCB chè ở những quốc gia có điều kiện tương đồng nhưng lại có thị phần XK trên thị trường EU cao nhằm định vị NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam. Sau khi thảo luận, phân tích các chuyên gia đề xuất các DNCB chè XK của Sri Lanka. Theo Báo cáo của Ngân Hàng Thế Giới, tuy thuộc quốc đảo nhỏ bé với dân số chỉ hơn 20 triệu người nhưng Sri Lanka là quốc gia có tốc độ phát triển kinh tế cao nhất trong số các quốc gia Nam Á. Hoạt động SX và XK chè cũng chính là một trong những ngành kinh tế chính yếu của quốc gia hơn 26 triệu dân này. Dựa vào nghiên cứu của Herath và S. De Silva (2011) đã thực hiện khảo sát NLCTXK của 9 DNCB chè và XK hàng đầu của Sri Lanka và các số liệu thứ cấp để đối sánh NLCTXK của các DNCB chè Sri Lanka và của Việt Nam.

3.4.1. So sánh ở cấp độ nguồn lực

3.4.1.1. Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

Các DNCB chè Sri Lanka nhận thấy rằng mỗi một thị trường, lại có những yêu cầu và văn hóa tiêu dùng khác nhau. Vì vậy, đổi mới sáng tạo là một trong những YT nòng cốt quyết định sự thành bại của một DN. Bằng chứng là các DNCB chè Sri Lanka đã cho ra rất nhiều SP chè được bày bán trong khắp các siêu thị, cửa hàng thực phẩm ở EU. Nhằm đáp ứng thị hiếu và nhu cầu của người tiêu dùng khó tính EU, các DNCB chè Sri Lanka đã hướng đến chiến lược tung ra các SP thân thiện với môi trường. Đồng thời, họ đưa ra sứ mệnh của cho mình là hướng đến sự phát triển kinh tế xã hội và phúc lợi của cộng đồng người SX nông nghiệp vừa và nhỏ bằng cách tăng doanh thu từ các SP chè. Do đó các nhà QLDN đã đề xuất khái niệm "Fair Trade" và sự ra đời của SP chè xanh "Ceylon Cha" đã đem đến thành công cho các DNCB chè Sri Lanka. Thậm chí họ có phát triển dòng SP chè dành cho trẻ em, bởi coi đây là tập KH tiềm năng.

Trong khi các DNCB chè XK Việt Nam chưa thành công và gặp khó khăn trong việc XK chè thành phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Ví dụ như SP chè xanh giữ nguyên hương vị thường có vị chát, hơi có vị đắng, không phù hợp với

khẩu vị của người dân EU. Mặc dù chè xanh rất có lợi cho sức khỏe, phòng chống được rất nhiều bệnh. Đối với vấn đề bất cập này, các DNCB chè XK Sri Lanka đã đầu tư nghiên cứu để tìm ra phương thức để khử vị đắng và chát mà không hề mất đi độ nguyên chất cũng như ảnh hưởng đến chất lượng của chè xanh. Chính vì vậy mà trong năm 2018, Sri Lanka đã XK được sang thị trường EU loại SP chè xanh đóng gói dưới 3 kg đạt giá trị 11.790 nghìn USD, trong khi của Việt Nam chỉ đạt 563 nghìn USD, so với Sri Lanka chỉ chiếm 4,7%. (Xem Bảng 3.5)

Hầu hết các DN trong ngành chế biến chè của Sri Lanka đều hình thành các phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển hoạt động rất hiệu quả. Bởi, các nhà QLDN Sri Lanka cho rằng cần phải liên tục tìm tòi sáng tạo để có thể bắt kịp với xu hướng tiêu dùng mới. So với các DNCB chè Sri Lanka, do thiếu nguồn vốn đầu tư, qui mô nhỏ và tâm lý ngại thay đổi nên NL nghiên cứu và đổi mới của các DNCB chè Việt Nam còn nhiều hạn chế. Chính vì lẽ đó mà nhiều nhà QLDN của DNCB chè Việt Nam cho rằng thay vì đầu tư vốn vào đổi mới SP nhằm thích ứng với thị trường khó tính như EU thì nên hướng tới những thị trường dễ tính, không yêu cầu gắt gao về chất lượng. Tuy nhiên, cần được hiểu rằng xu hướng chung của người tiêu dùng quốc tế trong tương lai là hướng tới sự bền vững. Những SP có lợi cho sức khỏe và thân thiện với môi trường sẽ là những SP được chọn lựa hàng đầu và sẽ giúp các DNCB chè có thể bán SP ở bất kỳ thị trường nào và với giá cao.

3.4.1.2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Sri Lanka là một quốc gia từng là thuộc địa của Anh quốc và chính người Anh đã phát triển ngành công nghiệp chế biến chè nơi này. Do đó, những người chủ đồn điền và công ty chè nổi tiếng của Anh có ảnh hưởng rất nhiều đến cung cách quản lý điều hành của các nhà QLDN chế biến chè Sri Lanka. Vì vậy, họ có nhiều kinh nghiệm XK chè quốc tế hơn các nhà QLDN chế biến chè Việt Nam. Chẳng hạn họ rất am hiểu thị trường XK thông qua việc quan sát sự vận động của nền kinh tế ở các quốc gia mà họ nhắm đến để từ đó hoạch định chiến lược XK.

Nếu như các nhà QLDN chế biến chè Việt Nam còn đang gặp rất nhiều khó khăn trong việc tạo dựng thương hiệu cũng như tìm cách gia tăng giá trị cho SP. Trong khi các nhà QLDN của DNCB chè Sri Lanka lại rất nhạy bén với xu thế và luôn học hỏi kinh nghiệm KD từ các thương hiệu nổi tiếng trên thế giới. Ví dụ các nhà QLDN của Công ty Chế biến chè Akbar Brothers Tea đã quyết định tập trung vào hoạt động tiếp thị và khâu thiết kế bao bì SP. Đồng thời, nhằm tạo ra

thương hiệu mạnh họ đã thuê các công ty tiếp thị chuyên nghiệp tư vấn để từ đó có những chính sách tiếp thị phù hợp và tiết kiệm được chi phí của rủi ro.

Theo ông Bùi Chí Bửu, Viện trưởng Viện Khoa học kỹ thuật nông nghiệp miền Nam thì số nông dân giỏi của Việt Nam chỉ chiếm khoảng 10%, trung bình là 20%, còn lại là yếu kém, kỹ thuật canh tác rất tùy tiện, và số lượng nông dân này đang có xu hướng tăng dần. Trong đó có lực lượng lao động trong ngành chế biến chè. Ngoài ra, trình độ ngoại ngữ của người lao động chưa cao nên gặp nhiều khó khăn trong quá trình hội nhập. Những hạn chế, yếu kém của nguồn nhân lực là một trong những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam so với của Sri Lanka.

3.4.1.3. Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

NL tài chính là một trong những NL cốt lõi và quan trọng nhất để đem đến sự thành công cho các DNCB chè trong việc nâng cao NLCTXK chè vào thị trường EU. Nguồn tài chính dồi dào sẽ giúp các DN mạnh dạn đầu tư vào CNSX tiên tiến, đầu tư tạo dựng hình ảnh, quảng bá SP và vận hành mọi hoạt động của quá trình SX. Vì vậy, để tạo ra một nguồn tài chính mạnh cho DN, các nhà quản lý DNCB chè Sri Lanka đã sử dụng rất nhiều cách thức khác nhau. Chẳng hạn như nhận thấy sự thành công vang dội của máy bán cà phê hòa tan tự động Nèscafe trên thị trường EU, một số DNCB chè của Sri Lanka đã triển khai ý tưởng về máy bán chè tự động. Mục tiêu là vừa tạo ra sự thuận tiện cho KH, tăng mức tiêu thụ chè ở các nơi công cộng, giảm giá thành SP và tiết kiệm được chi phí cho DN thay vì thuê mặt bằng mở cửa hàng và nhân viên pha chế đồ uống. Để KH (đa phần là nhân viên văn phòng bận rộn) đỡ nhàm chán, các DNCB chè XK Sri Lanka cũng đa dạng hóa SP bằng cách tạo ra nhiều mùi vị chè khác nhau hay bổ sung vào danh mục các loại chè HC để KH có thể có nhiều sự lựa chọn và chè có thể uống nóng hoặc lạnh. Bên cạnh đó, máy móc để đóng gói chè pha chế được thuê ngoài như một biện pháp để vượt qua gánh nặng không cần thiết, tránh rủi ro tài chính liên quan đến đầu tư do chi phí máy móc cao. Hay lại có một số DNCB chè Sri Lanka lại tìm lối đi riêng cho mình trong bài toán cắt giảm chi phí. Đó là họ tách bỏ khỏi hoạt động SX, chế biến chè mà chỉ chuyên vào khâu tiếp thị và quản lý các hoạt động bao gồm đóng gói, thiết kế bao bì SP chè. Việc chỉ tham gia vào một khâu trong chuỗi giá trị các nhà QLDN cho rằng việc không phải quản lý một lực lượng lao động khổng lồ trong việc SX chè sẽ tiết kiệm chi phí, thời gian để tập trung hiệu quả vào việc xây dựng thương hiệu và hoạt động như một tổ chức tiếp thị. Điều đó cho phép DN loại

bỏ được các chi phí trả lương cho một lực lượng lao động lớn, những người giữ 60% LN của DN.

Sự sáng tạo trong các khâu quản lý, SX và phân phối có thể tạo ra sự khác biệt về chi phí và SP, đó là một trong những chiến lược mà nhiều DNCB chè của Sri Lanka lựa chọn nhằm nâng cao NLCTXK.

Đối với các DNCB chè XK Việt Nam, do tâm lý e ngại sự thay đổi của các nhà QLDN nên chưa có sự bứt phá và những ý tưởng mới đối với vấn đề tối thiểu hóa chi phí. Vì vậy, sự hạn chế về nguồn vốn là rào cản đối trong việc mở rộng qui mô SX, đầu tư vào cơ sở hạ tầng cũng như tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng cao. Bên cạnh đó, nhiều DNCB chè XK Việt Nam có vốn chủ sở hữu thấp nên phải sử dụng nguồn vốn tín dụng vay từ ngân hàng, dư nợ lớn và bị ảnh hưởng khi lãi suất biến động hay tỉ trọng quyền sở hữu đất đai phục vụ cho trồng trọt thấp, chủ yếu đi thuê. Những nguyên nhân này khiến cho DNCB chè XK Việt Nam rất khó có thể khoan vùng nguyên liệu trồng chè HC, tiến hành các chiến lược marketing XK, thâm nhập sâu hơn vào thị trường EU và sở hữu thương hiệu tầm cỡ quốc tế như rất nhiều các DNCB chè Sri Lanka đã làm được.

3.4.2. So sánh ở cấp độ phối thức thị trường

3.4.2.1. Năng lực marketing xuất khẩu

Trong các chiến lược marketing XK, các DNCB chè Sri Lanka luôn đặt nhu cầu của KH lên hàng đầu và coi KH là trung tâm. Do đó, họ luôn đề cao công tác nghiên cứu, phân tích thị trường nhằm nắm bắt được thị hiếu, nhu cầu của người tiêu dùng một cách chính xác nhất. Để từ đó có được các chính sách cải tiến, đổi mới, đa dạng hóa SP sao cho phù hợp. Bằng chứng là các họ tung ra thị trường EU các dòng SP chè ẩn chứa những giá trị về dinh dưỡng, về hương vị, về những câu chuyện về danh trà. Các chiến dịch quảng bá SP, tạo sự ấn tượng, kích thích trí tò mò muốn nếm thử những loại chè hảo hạng được các DNCB chè Sri Lanka triển khai rất hiệu quả. Ví dụ như loại chè quý của Sri Lanka mang tên Virgin White Tea có giá 1.500 USD/1kg được rất nhiều KH giàu có quốc tế và EU tìm đến tận cơ sở SX để thu mua. Trong khi đó loại chè đặc sản của Việt Nam mang giá trị kinh tế cao như Shan Tuyết Suối Giàng lại chưa được đầu tư bài bản về thương hiệu và ít người tiêu dùng EU biết đến. Bên cạnh đó, hầu hết các SP chè của Việt Nam XK đều chưa có thương hiệu, dán tem trên bao bì SP. Các SP chè XK chủ yếu dạng thô thông qua khâu trung gian thu mua rồi mang về đấu trộn.

Tuy so với các DNCB chè Sri Lanka, hoạt động marketing XK chưa thực sự có hiệu quả nhưng trong những năm gần đây, các DNCB chè Việt Nam đã bắt đầu thay đổi. Hàng năm, các DNCB chè XK Việt Nam đăng ký tham gia các hội thảo, hội chợ, triển lãm về SP chè ở EU do Hiệp hội Chè Việt Nam tổ chức. Đây là cơ hội để các DNCB chè XK có cơ hội giới thiệu, quảng bá SP của mình một cách rộng rãi đến người tiêu dùng quốc tế.

3.4.2.2. Năng lực tạo dựng mối quan hệ đối với hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp

Nhằm đưa SP chè của mình thâm nhập sâu vào thị trường mục tiêu, các nhà QLDN chế biến chè Sri Lanka nhận thấy rằng việc tạo dựng mối quan hệ để làm cầu nối giữa nước XK và nhập khẩu là rất quan trọng. Tuy nhiên, các đối tác này phải thực sự đáng tin cậy. Việc chọn sai đối tượng hợp tác sẽ hủy hoại mọi nỗ lực KD của DN. Các đối tác KD của DN có thể là các đại lý độc quyền của các thương hiệu quốc tế nổi tiếng, các nhà cung cấp, các KH mua buôn. Những đối tượng này là KH lớn nhưng cũng là nhà phân phối. Do đó, họ là người nắm bắt nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng một cách chính xác nhất nhằm tạo ra nhiều SP hơn trong phân khúc. Từ đó, cũng giúp cho DN có những ý tưởng và phát triển những dòng SP mới đáp ứng nhu cầu KH trong tương lai. Vì vậy, tính liên kết trong chuỗi cung ứng được các nhà QLDN Sri Lanka rất coi trọng. Sự hợp tác khăng khít trong hoạt động KD và cùng chia sẻ LN phải dày công vun đắp dựa trên tinh thần đôi bên cùng có lợi. Hiện tại, các thương hiệu chè Ceylon của Sri Lanka đã có mặt trong hầu hết các kênh phân phối như trung tâm mua sắm, đại siêu thị, khách sạn, nhà hàng, quầy bar, quán trà ở EU và trên thế giới.

Trong khi đó, mặc dù là quốc gia có sản lượng chè XK đứng thứ 5 thế giới nhưng rất hiếm khi gặp các SP mang thương hiệu CheViet bày bán ở các siêu thị, đại lý ở EU. Theo các chuyên gia về XK chè thì tính liên kết trong chuỗi cung ứng chè XK còn rất lỏng lẻo. Trong quan hệ với các đối tác quốc tế, điểm hạn chế của các DNCB chè XK là chưa kết nối được với chuỗi cung ứng toàn cầu. Do vậy, khó có thể nắm bắt được khuynh hướng tiêu dùng của thị trường và điều chỉnh kịp được với yêu cầu của KH. Đối với những DNCB không trực tiếp trồng chè, phải đi thu gom nguyên liệu từ những HTX, những hộ nông dân thì mối quan hệ thể hiện sự kém bền chặt ở chỗ khi giá chè trên thế giới giảm thì các DN tìm cách ép giá nông dân. Ngược lại, khi nguồn cung khan hiếm, giá chè thế giới tăng thì nông dân lại ít

khi thực hiện đúng các cam kết cung ứng đủ số lượng chè theo đơn đặt hàng của các DNCB hoặc tìm cách bán cho những thương lái nào trả giá cao hơn.

3.4.2.3. Năng lực tạo dựng thương hiệu

Với chiến lược xây dựng một thương hiệu quốc tế và tạo vị trí tiên phong về chè gốc đơn. Thương hiệu "Pure Ceylon Tea" đã trở thành nhà XK túi chè nổi tiếng và là một trong 10 thương hiệu hàng đầu trên thế giới được bày bán ở 93 quốc gia. Điểm nổi bật tạo ra sự tin cậy đối với KH của các DNCB chè Sri Lanka với thương hiệu chè của họ đó là cam kết về giữ độ tươi mới của SP. Các DNCB chè Sri Lanka triển khai các mô hình quản lý kiểu DN gia đình tức là có thể kiểm soát được từ khâu SX, đóng gói cho đến XK theo chiều dọc và chủ trương cắt giảm chi phí từ khâu môi giới, bảo đảm về chất lượng. Điều này được triển khai bằng cách vận chuyển SP trực tiếp từ vườn chè đến tay người tiêu dùng mà không lưu kho.

Sự thành công trong chiến lược xây dựng thương hiệu chè Sri Lanka thúc đẩy nền công nghiệp SX chè của Sri Lanka trở thành ngành mũi nhọn giúp cho đất nước này thoát khỏi cảnh nghèo đói. Bên cạnh đó là, sự hỗ trợ của Nhà nước, Chính phủ và Hiệp hội Chè Sri Lanka dành cho các DNCB chè, tạo ra một thương hiệu chè quốc gia. Chẳng hạn như thương hiệu Chè Dilmah (xuất xứ từ Sri Lanka) là một trong top 10 thương hiệu chè được nhận biết nhiều nhất thế giới, được XK tới hơn 90 quốc gia, chiếm hơn 20% giá trị XK chè túi lọc của nước này). Đây là ví dụ điển hình về việc khai thác rất tốt thương hiệu quốc gia làm bộ phóng cho thương hiệu SP, thể hiện từ khẩu hiệu, YT định vị, màu sắc và biểu tượng trong bộ nhận diện thương hiệu SP, đi kèm với các chương trình truyền thông nhấn mạnh nguồn gốc xuất xứ thuần khiết và tôn vinh thành tựu chung của đất nước.

Không giống như những DNCB chè tại Darjeeling, Ấn Độ hay của Việt Nam. Những DNCB chè Sri Lanka luôn chống lại những lợi ích trước mắt của việc phối trộn chè Sri Lanka với các loại chè khác và bảo vệ chè nguyên chất của mình bằng một loại dấu niêm phong nổi tiếng. Chỉ những bao kiện nào đóng 100% chè Sri Lanka mới được dùng loại dấu này. Tuy nhiên, không phải cứ sở hữu một thương hiệu quốc gia mạnh là có thể duy trì được thị phần. Năm 2010, khi tình trạng suy giảm thị phần XK chè toàn cầu, Hiệp hội Chè Sri Lanka phát động thu quỹ marketing đủ mạnh để tăng nhận thức thương hiệu trên thị trường quốc tế. Bằng cách thu của mỗi hộ trồng chè 2 cents/kg và quỹ này đã thu được tổng cộng là 45,36 triệu USD. Trong đó, trích ra cho các quán cà phê, quán trà 12,96 triệu USD, các sự kiện để thúc đẩy KD toàn cầu.

Trong khi đó, thương hiệu CheViet được Hiệp hội Chè Việt Nam đăng ký thành lập từ 2005 vẫn chưa phát huy được tầm ảnh hưởng và vai trò của mình đối với các hội viên trên thị trường quốc tế. Để khắc phục, những năm gần đây, Hiệp hội Chè đã kết hợp với các hiệp hội chè trên thế giới, các tổ chức chứng nhận chè HC và các địa phương tổ chức các cuộc thi về chè nhằm nhân cơ hội này để quảng bá các thương hiệu chè của Việt Nam đến bạn bè quốc tế. Chẳng hạn như cuộc thi “Nghệ nhân chè thế giới 2018” diễn ra tại Khách sạn Thành Nội (Thành phố Huế), thu hút 29 thí sinh đến từ 15 quốc gia trên thế giới tham gia. Qua đó nhằm tôn vinh những nghệ nhân trẻ có tâm huyết, có lòng đam mê và đầy sáng tạo nghệ thuật trong pha chế, bày trí tiệc dùng chè, cũng như nhằm trao đổi kinh nghiệm chế biến của chuyên gia quốc tế và Việt Nam. Đây là sự kiện thường niên về văn hóa chè lớn nhất thế giới được tổ chức luân phiên giữa các quốc gia SX và XK thu hút sự quan tâm tham gia của đông đảo các Hiệp hội chè trên thế giới. Đây cũng là lần thứ tư cuộc thi được tổ chức và lần đầu tiên tại Việt Nam có ba thí sinh đại diện nước chủ nhà tham gia (lần thứ nhất tổ chức năm 2015 tại Hà Lan; lần thứ hai năm 2016 tại Hàn Quốc; lần thứ ba năm 2017 tại Trung Quốc).

3.4.3. So sánh ở cấp độ vị thế

Các DNCB và XK chè Sri Lanka được coi là một trong những đối thủ mạnh nhất của các DNCB chè Việt Nam trên thị trường EU. Việc đối sánh sẽ cho thấy nguyên nhân vì sao DNCB và XK chè Sri Lanka thành công và chiếm thị phần XK lớn so với các DNCB chè Việt Nam. Đó là họ nhận ra sự khác biệt về giá trị kinh tế lớn giữa SP chè đấu trộn với chè thành phẩm đã được đóng gói, dán nhãn mác. Chiến lược CT của các DN XK chè ở đây là tạo ra lợi thế về chi phí (SX những SP đồng loại với chi phí thấp hơn) hoặc mang lại lợi ích khác nhau cho những SP có tính CT (lợi thế phân biệt).

Bảng 3.6: So sánh trị giá xuất khẩu chè sang thị trường EU giữa Sri Lanka và Việt Nam năm 2018

(Đơn vị tính: Nghìn USD)

Nước XK	Việt Nam	Sri Lanka	So sánh Việt Nam/ Sri Lanka (%)
Chè xanh đóng gói dưới 3kg, mã 090210	563	11.790	4,7
Chè xanh đóng gói trên 3kg, mã 090220	1.928	2.251	86
Chè đen đóng gói dưới 3kg, mã 090230	150	87.459	0,2
Chè đen đóng gói trên 3kg, mã 090240	4.121	44.668	9,2
Tổng thu nhập từ XK chè	7.325	146.168	5

(Nguồn ITC, 2019)

Bảng 3.6 cho thấy tổng thu nhập từ XK chè sang thị trường EU của Việt Nam năm 2018 thấp hơn nhiều so với của Sri Lanka (thấp hơn 95%) lý do là SP chè XK của Việt Nam chủ yếu ở dạng thô, dùng làm nguyên liệu đấu trộn. Thêm vào đó, các DNCB chè Việt Nam chưa phân khúc vào thị trường chè cao cấp EU vướng phải các rào cản về chất lượng, VSATTP, khẩu vị của người tiêu dùng nên giá trị kinh tế thu được không cao.

3.5. Đánh giá chung về thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

Từ những phân tích ở trên, có thể đánh giá chung những thành công và hạn chế trong nâng cao NLCTXK chè của các DNCB chè XK Việt Nam như sau:

3.5.1. Những thành công và nguyên nhân

Qua những phân tích và điều tra thực tế DNCB chè Việt Nam có thị phần XK sang EU, có thể thấy những thành tựu trong nâng cao NLCTXK chè của các DNCB chè Việt Nam như sau:

3.5.1.1. Cấp độ nguồn lực

- NL nghiên cứu và đổi mới trong DN: Một số DN lớn đã đầu tư và sử dụng các CN chế biến hiện đại nhằm nâng cao NS cũng như chất lượng của SP chè. Chẳng hạn như sử dụng CN điện toán đám mây vào hệ thống tưới tiêu tự động, sử dụng chip điện tử để theo dõi hướng gió, độ ẩm, dinh dưỡng và dự báo thời tiết... Ngoài việc sử dụng phân đã được ủ kỹ, một số loại chế phẩm sinh học an toàn để kích thích khả năng hấp thụ của cây được sử dụng như IMZ, BIO FIM... Hiện tại,

một số DN đã có kế hoạch, chiến lược dài hạn và đồng bộ nhằm hoàn thiện dần qui trình SX, qui hoạch vùng nguyên liệu và CN chế biến hiện đại đạt tiêu chuẩn bắt kịp với các đối thủ CT quốc tế.

Bên cạnh đó, nhằm giải quyết tình trạng NS thấp, Hiệp hội Chè Việt Nam đã phối hợp cùng chính quyền địa phương khuyến khích các DNCB chè thay thế dần các diện tích chè giống cũ, lâu năm bằng các giống chè mới có NS cao, chất lượng tốt. Đồng thời, cải tiến kỹ thuật trồng mới theo hướng giảm và tối ưu hóa số lượng cây trồng cho phù hợp với từng giống chè. Trong thời gian qua, một số DNCB chè Việt Nam đã áp dụng các biện pháp kỹ thuật để nâng cao NS, chất lượng chè, cơ giới hóa đồn chè, hái chè, thực hiện thu hái dẫn lữa (30-40 ngày/lữa) để góp phần giảm dư lượng thuốc BVTV.

- Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Các DNCB chè có thị phần XK sang EU đa phần là những DN lớn nhất trong ngành và là những DN có sản lượng XK chè ra các thị trường khác ngoài EU cao nên phương thức quản lý và điều hành của những DN này khá phù hợp với điều kiện KDQT. Việc cập nhập những kiến thức mới về phương thức quản trị DN hiện đại, qui trình SX tiên tiến, kỹ năng làm việc trong môi trường quốc tế và khả năng ngoại ngữ của các lãnh đạo trong DN là được diễn ra thường xuyên.

- NL tài chính dành cho hoạt động XK: Một số DNCB đã biết cách quản lý nguồn vốn, tiết kiệm chi phí, rút ngắn chu kỳ KD thông qua các hình thức lấy ngắn nuôi dài, chủ động tìm đối tác nhập khẩu thông qua các kênh khác nhau, giảm chi phí trung gian. Sau một thời gian hoạt động SXKD, nhiều DNCB chè đã mở rộng được qui mô, tuyển thêm nhiều lao động và hình thành các vùng nguyên liệu sạch của riêng mình nhờ có cách quản lý nguồn tài chính hiệu quả cũng như tạo dựng được thương hiệu. Bên cạnh đó, sự tác động từ những chính sách hỗ trợ của Nhà nước về vốn đối với các DNCB chè XK về chi phí quảng bá, đào tạo nhân lực và đầu tư dây chuyền thiết bị cho SX nông nghiệp.

3.5.1.2. Cấp độ phối thức thị trường

- NL marketing XK: Các DNCB chè Việt Nam đã dần nhận thức được chất lượng SP là YT hàng đầu để được thị trường EU chấp nhận. Do đó, một số các DNCB chè XK của Việt Nam đã chủ động hội nhập, lĩnh hội những CNSX tiên tiến, khoanh vùng nguyên liệu, kiểm soát chất lượng và đạt các chứng nhận HC của các tổ chức uy tín đáp ứng các yêu cầu đối với SP chè nhập khẩu vào EU. Thêm vào đó là sự hội hợp giữa các bên từ tỉnh (Sở nông nghiệp), huyện (Trạm thú y) đến cơ

sở tham gia thông qua sự hình thành các tổ công tác để kiểm soát chất lượng SP chè, tạo dựng mô hình SX nông nghiệp bền vững và triển khai thực hiện các hoạt động của thí điểm tại một số cơ sở chế biến từ đó mới nhân rộng ra các cơ sở khác.

- NL tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN: Một số DNCB chè đã chủ động lĩnh hội các phương thức SX tiên tiến trên thế giới khắc phục những hạn chế còn tồn tại dẫn đến chất lượng chè XK thấp. Thông qua các hình thức nên mạnh dạn hợp tác, liên kết, ứng dụng quy trình SX cũng như CN mới nhằm tạo ra SP chè có sức CT trên thị trường quốc tế.

- NL tạo dựng thương hiệu: Bên cạnh sự hỗ trợ của Cục Xúc tiến TM và Hiệp hội Chè mà nhiều DNCB chè đã dần khẳng định được thương hiệu của mình thông qua việc tham dự và đạt giải cao trong các cuộc thi chè đặc sản quốc tế, đem lại niềm vinh dự cho cả ngành chè Việt Nam. Nhiều loại chè HC như Shan Tuyết Suối Giàng,... được KH đến từ EU rất ưa thích và chọn lựa từ các sự kiện này.

3.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

3.5.2.1. Cấp độ nguồn lực

- NL nghiên cứu và đổi mới trong DN

- CN chế biến chè đầu tiên được NK vào Việt Nam là CNSX chè đen của các nước xã hội chủ nghĩa, thường gọi là CN Orthodox (OTD) hiện vẫn đang là CN chủ đạo của Ngành chè Việt Nam, chiếm hơn 70% tổng sản lượng chè các loại với các nhà máy SX chè đen quy mô nhỏ 13 - 43 tấn/ngày. Từ những năm 2000, ngành Chè Việt Nam đã nhập khẩu những CN chế biến mới đi kèm hệ thống dây chuyền thiết bị đồng bộ, tự động hoá: CNSX chè đen cánh nhỏ là CTC từ Trung Quốc; chè Tuyết Shan, chè Olong của Trung Quốc; chè túi nhúng; chè xanh của Nhật Bản. Đối với CNSX chè xanh, ngoài các YT về CN truyền thống, hiện có một số cơ sở SX đã nhập các giống chè đặc biệt và kèm theo đó là bí quyết CN cũng như kỹ thuật riêng để SX ra các loại chè xanh đặc biệt. Hiện vẫn còn tồn tại hàng loạt các nhà máy đầu tư không triệt để, thiết bị CN chắp vá, lạc hậu, các tiêu chuẩn kỹ thuật thấp, thiếu phương tiện kiểm soát kỹ dư lượng các loại hóa chất còn tồn đọng trong nguyên liệu chè búp tươi trước khi đưa vào nhà máy chế biến.

- Kỹ thuật thu hái (thu hái nguyên liệu bằng liềm, bằng máy hái cải tiến tăng khẩu độ,...) chưa được chú trọng ở khâu thu hoạch đã làm tăng chi phí đầu tư và nhân công, đồng thời cây chè bị khai thác kiệt quệ. Ngoài ra, tình trạng thu gom nguyên liệu qua nhiều cấp còn khiến kéo dài thời gian bảo quản, làm giảm chất

lượng nguyên liệu khiến chất lượng chè thành phẩm thấp. Từ đó làm tăng chi phí đầu tư và nhân công trong quá trình chế biến.

- Chế độ đãi ngộ chưa thật hợp lý nên chưa kích thích được nhân viên tìm tòi các ý tưởng mới sáng tạo trong SXKD và phương thức quản lý.

- Do hạn chế về nguồn vốn nên hiện chỉ có một số ít DNCB chè XK lớn mới có phòng thí nghiệm và quỹ nghiên cứu và phát triển.

- Tâm lý rụt rè, lo ngại của người QLDN ở một DNCB chè XK đã hạn chế việc chủ động lĩnh hội CN tiên tiến trên thế giới thông qua hợp tác, liên kết, kêu gọi đầu tư.

- Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Nhiều nhà QLDN của các DNCB chè chưa chú trọng vào việc lĩnh hội tri thức mới, kỹ năng quản trị tiên tiến trên thế giới và xu thế tiêu dùng. Dẫn đến việc thiếu sót hoặc nhầm lẫn trong việc tự đánh giá DN mình về các điểm mạnh, yếu (nội lực của DN) về quản trị, văn hóa DN, nguồn lực. Do vậy, khi đưa ra những chiến lược phát triển hoặc xây dựng kế hoạch cho DN dễ mắc sai lầm.

- Tâm lý ngại mạo hiểm, lo sợ những thách thức vẫn còn tồn tại ở nhiều nhà QLDN ở các DNCB chè XK khiến cho họ bỏ lỡ những cơ hội trong SXKD, mở rộng hợp tác... có thể thay đổi vận mệnh của cả DN.

- Nguồn nhân lực trực tiếp tham gia SX của một số DNCB chè XK chưa được đào tạo bài bản, ít có thợ tay nghề cao. Bên cạnh đó, do công tác tuyên truyền nhằm thay đổi ý thức của người trồng chè chưa được chú trọng. Do đó, nhiều nông dân vì LN trước mắt, nâng cao NS bằng cách lạm dụng phân bón hóa học, thuốc BVTV dẫn tới nguy cơ nhiễm chất độc hại và tồn dư thuốc BVTV trong quá trình trồng trọt quá cao. Đây chính là rào cản lớn nhất để đưa SP chè XK của Việt Nam vào thị trường các nước EU.

- Kỹ năng, trình độ của đội ngũ phục vụ cho công tác điều tra và nghiên cứu thị trường còn hạn chế dẫn đến khó tiếp cận với các đơn hàng lớn của các thị trường nhập khẩu lớn từ EU.

- NL tài chính dành cho hoạt động XK

- Phần lớn các DNCB chè XK Việt Nam thường gặp phải tình trạng thiếu vốn phục vụ cho việc cải tiến CN, cơ giới hóa trong trồng chè, mua sắm máy móc theo chuẩn quốc tế. Thêm vào đó, việc quản lý và điều phối vốn chưa hợp lý, dẫn đến nhiều chi phí phát sinh, dẫn đến chi phí SX tăng, thâm hụt vốn.

- Chưa chú trọng vào việc tuyên truyền ý thức tiết kiệm, tránh lãng phí đối với người lao động nên xảy ra tình trạng thất thoát nguyên vật liệu làm tăng chi phí SX.

- Nhiều DN bỏ qua các nguyên liệu thừa, vụn chèn trong quá trình SX mà không tận dụng để tạo ra những SP bổ sung, đa dạng hóa SP và tăng nguồn thu cho DN.

- Một số nhà QL DN ở các DN CB chèn hiện nay vẫn không cho cấp dưới biết những thông tin về các khoản như nguồn vốn, LN, lỗ (phân tích theo ngành hàng KD), dòng tiền với những phân tích thấu đáo nên nhân viên rất thiếu thông tin, hạn chế sự sáng tạo phân đấu đưa doanh nghiệp phát triển.

- Việc thu thập số liệu thống kê liên tục qua các năm trong hoạt động kế toán - tài chính còn thiếu sót, không được rà soát thường xuyên. Hay việc đối chiếu sổ sách, chứng từ, hoá đơn làm không đến nơi đến chốn của bộ phận kế toán tài chính nên rất khó để có thể hoạch định được kế hoạch SXKD trong tương lai của DN một cách có hiệu quả.

3.5.2.2. Cấp độ phối thức thị trường

▪ NL marketing XK

- Công tác điều tra, thăm dò thị trường của DN CB chèn Việt Nam còn nhiều hạn chế. Việc nắm bắt các qui định, yêu cầu về kiểm định đối với mặt hàng chèn XK chưa được cập nhập.

- Các DN CB chèn XK Việt Nam chưa có kênh phân phối chèn trên thị trường EU, chủ yếu theo cách thức bán cái mình có chứ không phải bán cái thị trường cần. Do đó, tính phụ thuộc về cầu, giá cả của SP chèn XK Việt Nam vào các nhà nhập khẩu là rất cao. Các hoạt động xúc tiến TM, quảng bá SP chèn XK tới người dân EU còn hạn chế.

- Đặc tính nổi trội, khác biệt trong SP chèn XK còn ở mức khiêm tốn. Người dân EU thường ưa thích những loại chèn có mùi vị hoa quả hoặc chèn đen pha kèm với sữa trong khi SP chèn của Việt Nam mặc dù rất tốt cho sức khỏe nhưng thường có vị chát. Sự am hiểu về thị hiếu, nhu cầu, xu hướng tiêu dùng mới của người dân EU còn chưa cao nên chủng loại SP của các DN CB chèn XK Việt Nam còn nghèo nàn và đơn điệu so với các đối thủ CT.

- Hoạt động quản lý kho bến bãi và vận chuyển đóng một vai trò rất quan trọng trong việc lưu kho, bảo quản hàng hóa. Nhiều DN CB chèn XK Việt Nam chưa có kho riêng, phải đi thuê, phương tiện vận chuyển chưa hiện đại, còn thiếu đồng bộ, quản lý thiếu chuyên nghiệp. Điều đó làm cho chi phí SX cao, giảm sức CT của DN so với các đối thủ.

- NL tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN

- Đối với nhóm SP chè HC và chè HC đặc sản, điều quan trọng nhất là tạo được thương hiệu và quảng bá hình ảnh. Do đó, ngoài marketing mix, các DN CB chè cần tận dụng các mối quan hệ với các đối tác để thông qua kênh này SP chè được người tiêu dùng EU biết đến rộng rãi. Tuy nhiên, cho đến nay các DN CB chè Việt Nam vẫn chưa tạo dựng được các đầu mối để thúc đẩy các mối quan hệ mới, ví dụ như cộng đồng kiều bào ở các nước sở tại hoặc các thể lực điều khiển kênh phân phối tại thị trường mục tiêu. Thông qua đó các DN CB chè XK Việt Nam có thể nắm bắt được thị hiếu, xu thế, mong muốn nhu cầu của KH một cách hiệu quả nhất.

- Sự liên kết giữa các DN CB chè XK nông dân, các nhà nhập khẩu, các đối tác trong kênh phân phối còn lỏng lẻo. Một nghịch lý đang diễn ra là DN đầu tư cho nông dân thì lại ít có cơ hội mua được nguyên liệu vì có nhiều DN khác tranh mua. Điều này khiến các DN CB chè e ngại trong việc đầu tư vốn vào xây dựng các cánh đồng chè lớn, các vùng nguyên liệu chất lượng cao hay bảo trợ về giống, kỹ thuật cho người nông dân.

▪ NL tạo dựng thương hiệu: Hiện nay, thương hiệu CheViet vẫn chưa có chỉ dẫn địa lý đối với SP chè XK, đặc biệt là cần tập trung vào những loại SP chè mang tính đặc sản địa phương ví dụ như chè Shan Tuyết Suối Giàng. Bên cạnh đó, các DN CB chè XK chưa có sự liên kết, hợp tác chặt chẽ với các công ty du lịch nhằm quảng bá, truyền thông về các SP chè. Có thể bằng các hình thức như tổ chức các tour du lịch sinh thái thăm đồi chè, du lịch trải nghiệm tự tay du khách hái chè hay pha chế thể hiện các nét trong văn hóa uống trà.

- Các DN CB chè XK đang phải đối mặt với nhiều rào cản về kỹ thuật tại thị trường EU. Nhiều SP chè của Việt Nam vẫn còn chứa tồn dư thuốc BVTV ở mức cao. Chính vì vậy đã nhiều lô hàng chè của Việt Nam bị EU trả lại gây ảnh hưởng xấu đến thương hiệu CheViet.

- Bao bì, nhãn mác còn đơn điệu, chưa tạo được sự khác biệt, độc đáo. Các hình ảnh, logo trên bao bì cũng như chất liệu của bao bì thể hiện thiên hướng thân thiện với môi trường, là SP có nguồn gốc tự nhiên có lợi cho sức khỏe hay một câu truyện, hình tượng về danh trà.

3.5.3. Đánh giá chung về vị thế của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

Trong những năm gần đây, các DN CB chè XK Việt Nam có nhiều ưu thế trên thị trường XK cũng như thị trường nội địa do sự tác động của các chính sách

ưu đãi của nhà nước cho ngành nông nghiệp nói chung và ngành chè nói riêng. Một số DNCB chè đã khẳng định được chỗ đứng của mình trên thị trường EU với sản lượng XK cao, đạt giá trị kinh tế lớn. Tuy nhiên, hiện nay phần lớn các DNCB chè XK Việt Nam đang đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức như:

Thứ nhất, chất lượng chưa cao, đi kèm với chế tài quản lý lỏng lẻo đối với chất lượng càng khiến SP chè XK dễ bị tác động theo nhu cầu của thị trường thứ cấp tại các cửa khẩu. Điều này làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến NL trong SX của DNCB chè cũng như thương hiệu chè XK của Việt Nam.

Thứ hai, tuy là một trong những cường quốc về XK chè nhưng do chè Việt Nam chất lượng chưa cao nên khoảng 90% sản lượng chè XK vẫn ở dạng nguyên liệu thô, thiên về số lượng hơn chất lượng nên thương hiệu chè còn rất mờ nhạt trên thị trường EU. Vì thế, giá trị XK chè của Việt Nam thấp so với đối thủ CT. Giá chè thô chỉ ở mức trung bình khoảng 1,6 - 2 USD/kg. Trong khi nếu được chế biến thành phẩm thì giá trị là 7,9 - 8,8 USD/kg, do đó giá trị XK thấp hơn so với mặt bằng chung của thế giới.

Thứ ba, so với các đối thủ CT, giá chè của Việt Nam chỉ bằng 60-70% giá chè của các nhà XK quốc tế. Chính vì vậy mà trị giá XK đạt được của Việt Nam không cao. Mặc dù đều được thu mua ở dưới dạng nguyên liệu thô, nhưng sở dĩ chè của Việt Nam bị ép giá là do chất lượng chưa đạt chuẩn với các qui định của EU đưa ra và vấn đề VSATTP như sử dụng thuốc trừ sâu bệnh, còn khá tùy tiện, không đủ thời gian cách ly phổ biến ở nhiều cơ sở SX chè. Đã có nhiều lô hàng của Việt Nam cập cảng đến EU rồi nhưng lại bị trả về và từ chối nhập khẩu trong một thời gian dài cho các lô hàng kế tiếp. Hơn nữa, nhiều cơ sở chế biến chè không có vùng nguyên liệu, thường không quan tâm đến kiểm soát chặt chất lượng nguyên liệu đầu vào, đặc biệt kiểm soát dư lượng thuốc BVTV trên chè, giá cả thu mua không hợp lý nên không khuyến khích người SX coi trọng chất lượng nguyên liệu.

Thứ tư, diện tích và phương thức SX manh mún, nhỏ lẻ khiến khó có cơ hội tái đầu tư vào cây chè. Chủ yếu theo quy mô hộ gia đình, chưa hình thành nhiều vùng chè tập trung theo hướng SX hàng hóa quy mô lớn nên việc tổ chức SX và chứng nhận còn nhiều bất cập, thu nhập của người dân trồng chè chưa được ổn định.

3.5.4. Phân tích mô hình SWOT đối với nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

Thông qua tham vấn các chuyên gia về chè, các nhà QLĐN chè và nguồn dữ liệu thứ cấp, luận án tổng hợp những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu cốt

lõi nhất vào bảng ma trận SWOT. Đây là một trong những cơ sở quan trọng để các nhà QLĐN chèn nắm bắt và tận dụng được những cơ hội, lường trước được những khó khăn, thách thức, tận dụng được những lợi thế, khai thác hết nguồn NLCTXK cốt lõi của DN.

Bảng 3.7: Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức đối với NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam vào EU

Điểm mạnh	Điểm yếu
<p>(1) Truyền thống, văn hóa uống chè từ xa xưa.</p> <p>(2) Các điều kiện về khí hậu, thổ nhưỡng thuận lợi cho cây chè phát triển, có kinh nghiệm canh tác, chế biến và sử dụng chè vào hàng lâu đời nhất thế giới.</p> <p>(3) Thị trường nội địa tiềm năng. Theo báo cáo của tổ chức Global Research & Data Service, Việt Nam xếp thứ 18 trong số những thị trường tiêu thụ chè tiềm năng nhất thế giới.</p> <p>(4) Hiện nay, Việt Nam đứng thứ 5 trên thế giới về XK chè và là một trong số ít nước có thể trồng và chế biến hầu hết các loại chè phổ biến trên thế giới, các loại chè xanh, chè đen, chè vàng, chè trắng (white tea), phục vụ nhu cầu cầu tiêu dùng phong phú trên toàn thế giới</p> <p>(5) Sự ổn định về chính trị, kinh tế và có chính sách hợp tác TMQT với nhiều các quốc gia trên thế giới, trong đó có EU.</p> <p>(6) Nguồn nhân lực trẻ đang trong độ tuổi lao động dồi dào, cần cù, khéo léo, dễ tiếp thu những YT mới.</p> <p>(7) Điều kiện khí hậu thổ nhưỡng ưu đãi trồng được các loại chè đặc sản mang</p>	<p>(1) Các DNCB chè XK rất thiếu vốn để đầu tư cho CN, SXKD. Trong đó có vốn đầu tư trung hạn, đầu tư dài hạn ngay cả vốn ngắn hạn còn thiếu. Đặc biệt, các DN nhỏ thường không có tài sản để thế chấp ngoài diện tích đất dự định đầu tư SX. Tuy nhiên thế chấp tài sản như nhà kính, nhà lưới,... lại không được ngân hàng chấp nhận.</p> <p>(2) Thiếu chủ động trong khoanh vùng vùng nguyên liệu. Các DNCB chè không có đất để mở nhà máy, không thể liên kết được nhiều hộ nông dân có diện tích đất nhỏ lẻ. Vì thế, SX manh mún nhỏ lẻ, nguồn cung không ổn định mang tính thời vụ.</p> <p>(3) Vấn đề về VSATTP còn nhiều bất cập, chất lượng của SP chè XK còn thấp hay hàm lượng về các thuốc BVTV còn cao vượt quá mức qui định của thị trường nhập khẩu qui định. Ý thức về VSATTP và giữ chữ tín của người SX chè còn hạn chế.</p> <p>(4) Chất lượng SP chè chưa đồng đều, nguồn cung không ổn định.</p> <p>(5) Qui trình SX chưa được qui hoạch</p>

<p>tính đặc trưng vùng miền.</p> <p>(8) Nội chất SP chè của Việt Nam được các nhà nhập khẩu truyền thống EU đánh giá là rất tốt (đặc biệt là chè xanh, chè vàng, chè trắng).</p> <p>(9) Thuế GTGT của nguyên liệu SX chè được giảm từ 5% đến 10%, những DNCB chè hoạt động trên địa bàn khó khăn sẽ được giảm 50% thuế thu nhập. Các DNCB chè đã được áp thuế suất XK là 0% từ 2009. Ngoài ra nhà nước còn hỗ trợ các chi phí quảng bá, đào tạo nhân lực và đầu tư dây chuyền thiết bị cho SX sẽ được hỗ trợ vốn.</p>	<p>một cách khép kín, hiện đại đảm bảo chất lượng tiêu chuẩn quốc tế.</p> <p>(6) Công tác nghiên cứu và điều tra thị trường chưa được chú trọng.</p> <p>(7) Hoạt động quảng bá và xúc tiến TM chưa có hiệu quả, SP chè chưa có thương hiệu trên thị trường EU. Phần lớn lượng chè XK thô ở dạng chè rời, vì vậy giá chè thấp hơn đối thủ CT.</p> <p>(8) Nguồn nhân lực phục vụ cho XK còn thiếu chuyên nghiệp, trình độ ngoại ngữ và nghiệp vụ TMQT còn hạn chế.</p> <p>(9) Không có kênh phân phối, phụ thuộc vào các DN chè lâu đời thu mua về làm nguyên liệu rồi gắn thương hiệu của họ.</p>
<p style="text-align: center;">Cơ hội</p> <p>(1) Hiệp định thương mại tự do FTA giữa EU – Việt Nam được ký kết thành công tạo điều kiện thuận lợi cho việc XNK hàng hóa giữa hai bên.</p> <p>(2) Cộng đồng người Việt sống ở EU khá đông sẽ là cầu nối để giới thiệu, quảng bá SP, nắm bắt được thông tin thị hiếu của người tiêu dùng.</p> <p>(3) Cơ hội tiếp xúc với các CNSX tiên tiến, kỹ năng quản lý hiện đại, kinh nghiệm quản lý của các nước phát triển trong khối EU.</p> <p>(4) Tiếp cận được phương pháp nhân giống và kỹ năng trồng trọt mới cho ra những loại chè mới có giá trị kinh tế cao.</p> <p>(5) Xu hướng uống chè của người tiêu</p>	<p style="text-align: center;">Thách thức</p> <p>(1) NLCTXK chưa cao, thị phần XK chè sang EU chiếm tỉ trọng rất nhỏ so với tiềm năng, giá bán thấp hơn so với đối thủ CT.</p> <p>(2) Hàm lượng khoa học CNSX chè còn thấp, chủ yếu XK dưới dạng thô làm nguyên liệu.</p> <p>(3) SP chè phải chịu nhiều áp lực về các tiêu chuẩn trong nước cũng như quốc tế như VietGAP, GlobleGAP, hàm lượng thuốc BVTV.</p> <p>(4) Hàng rào kỹ thuật xanh của EU vô cùng khắt khe nhằm bảo vệ sức khỏe cho người tiêu dùng, bao bì đóng gói thân thiện với môi trường.</p> <p>(5) Trợ giá của EU nhằm duy trì chính</p>

<p>dùng trên thế giới ngày càng gia tăng nhằm nâng cao sức khỏe.</p> <p>(6) Cơ hội gia tăng liên doanh, liên kết với các DN quốc tế có kinh nghiệm lâu năm trong SX và XK chè trên thế giới.</p> <p>(7) Xu hướng tiêu dùng những SP tiện lợi phù hợp với cuộc sống hiện đại.</p> <p>(8) Lượng tiêu thụ chè tăng trưởng mạnh trong khi nguồn cung đang có xu hướng giảm do khô hạn kéo dài liên tục tại Ấn Độ và Kenya (2 nước XK chè lớn nhất thế giới) khiến cho giá chè tăng làm gia tăng LN của DNCB, cơ hội để các DN Việt Nam tiếp cận được các thị trường XK tiềm năng như EU.</p> <p>(9) Việc đa dạng hóa thị trường XK hướng tới những nước tiêu thụ chè cao cấp trong khi nhu cầu tiêu thụ chè thế giới tăng trưởng mạnh cùng với đó là nguồn cung đang thiếu hụt khiến thị trường chè XK của Việt Nam hấp dẫn hơn bao giờ hết.</p>	<p>sách bảo hộ SX nội khối.</p> <p>(6) Đối thủ CT trên thị trường EU rất mạnh và mang tầm cỡ quốc tế, mọi hoạt động XK của họ đều mang tính chuyên nghiệp và có hiệu quả cao.</p> <p>(7) Tác động của biến đổi khí hậu và ô nhiễm môi trường đến hoạt động trồng chè.</p> <p>(8) Các xung đột với các ngành công nghiệp trồng trọt SP khác, cho giá trị kinh tế cao hơn. Diện tích đất trồng chè bị thu hẹp nhường cho các cây trồng khác.</p> <p>(9) Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tác động mạnh mẽ, làm thay đổi phương thức SXKD khiến cho chiến lược phát triển của các nước dựa vào thu hút đầu tư nước ngoài và lợi thế lao động giá rẻ có nguy cơ phá sản.</p>
--	--

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trong chương 3, luận án đã khái quát về thị trường nhập khẩu chè EU Việt Nam, các kết quả hoạt động SX và XK mà các DNCB chè của Việt Nam đã đạt được trong giai đoạn 2010 - 2017 và phân tích thực trạng NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè Việt Nam. Kết quả phân tích định tính và định lượng cho thấy NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè Việt Nam có sự gia tăng cả về chất và lượng. Tuy nhiên, sự phát triển này còn chưa tương xứng với tiềm năng và lợi thế hiện có của các DNCB chè. Phân tích khung lý thuyết cho thấy tất cả 7 thang đo đều có tác động thuận chiều đến NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè Việt Nam. Từ phân tích thực trạng NLCTXK của các DNCB chè Việt Nam, luận án đánh giá chung đồng thời xác định những thành công, hạn chế và nguyên nhân của các DNCB chè Việt Nam thông qua các tiêu chí đánh giá ở các cấp độ nguồn lực, phối thức thị trường và vị thế của DN. Ngoài ra, luận án tiến hành phân tích mô hình SWOT đối hoạt động XK chè vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam. Từ đó sẽ làm cơ sở đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè Việt Nam trong thời gian tới ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4: MỘT SỐ GIẢI PHÁP, KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU VÀO THỊ TRƯỜNG CÁC NƯỚC EU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHÈ BIẾN CHÈ XUẤT KHẨU VIỆT NAM

4.1. Dự báo, định hướng, mục tiêu phát triển đối với nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

4.1.1. Dự báo một số chỉ tiêu phát triển chủ yếu của thị trường chè EU

4.1.1.1. Dự báo đối với sản lượng chè tiêu thụ trên thị trường EU đến năm 2027

Chè đã trở thành đồ uống được nhiều người sử dụng nhất trên toàn cầu. Số liệu đưa ra tại Diễn đàn Chè toàn cầu tại Dubai năm 2018 cho thấy trong tổng số 1,6 triệu lít đồ uống không cồn sử dụng trên toàn cầu thì chè chiếm 266 tỷ lít. Tính trung bình trên toàn cầu, mức tiêu thụ chè là 35,1 lít/người, cao hơn so với đồ uống có gas (30,6 lít) và cà phê (21,1 lít).

Đối với các dự báo trung hạn về sản lượng tiêu thụ chè ở các nước không trực tiếp trồng chè như EU thì sản lượng nhập khẩu được coi như một đại diện cho sản lượng tiêu dùng. Nhìn chung, thị trường EU phần lớn đã bão hòa, tiêu thụ bình quân đầu người giảm trong một thập kỷ qua. Hiện tiêu thụ chè đang suy giảm tại hầu hết các nước nhập khẩu truyền thống ở EU. Trong đó, dự báo của Kaison Chang (2015) về tốc độ tăng trưởng trong tiêu dùng chè đen ở Đức là 1,4%, Ba Lan 1,3%, tiếp theo là Hà Lan và Pháp (đều ở mức 0,6%) được dự kiến sẽ có tốc độ tăng trưởng tiêu dùng cao hơn mức trung bình 0,2% của khu vực. Theo FAO, mức tiêu thụ bình quân đầu người có sự sụt giảm lớn đến năm 2027 được ở các nước thuộc khối EU như Hà Lan (-39,7%), Ba Lan (-33,5%), Vương quốc Anh (-23,0%), Ireland (-17,2%), Pháp (-23,6%).

Lý do doanh số bán chè giảm sút bởi sự CT từ các loại nước giải khát đóng chai. Tuy nhiên, đối với những SP chè có nguồn gốc HC, được coi là loại đồ uống lành mạnh, có lợi cho sức khỏe lại được người tiêu dùng EU rất ưa chuộng và có xu hướng tăng về sản lượng nhập khẩu. Những hãng cung ứng chính đối với SP chè HC trên thị trường EU là các thương hiệu nổi tiếng như Tata Tea Limited (Tetley), Alkaloid AD Skopje (Good Nature), R.Twining and Company Limited, Unilever (Lipton), Organic India, Ceylon Organics Limited, The Stash Tea Company... và đây cũng chính là những đối thủ CT của các DN CB chè XK Việt Nam. Như vậy, trước hết các DN CB chè XK Việt Nam vào EU cần giải quyết được vấn đề hạn chế

về chất lượng và các rào cản về kỹ thuật nhằm rút ngắn được khoảng cách giữa khối lượng XK ngày càng tăng với trị giá XK.

Thị trường nhập khẩu chè EU chủ yếu tiêu thụ chè đen còn dữ liệu về tiêu thụ chè xanh không đầy đủ, do đó rất khó để thực hiện bất kỳ dự đoán có ý nghĩa nào trong tương lai.

Bảng 4.1: Dự báo sản lượng tiêu thụ chè đen trên thị trường EU

Quốc gia	Tiêu thụ			
	Ước lượng 2017	Dự báo 2027	2008/2017	2018/2027
	Tấn		Tỉ lệ phần trăm	
EU (28)	188532	193030	- 1.4	0.2
Anh	105510	103044	-2.1	-0.2
Đức	24952	28725	5.4	1.4
Ba Lan	13882	15803	-2.8	1.3
Hà Lan	6670	7071	-7.9	0.6
Pháp	6206	6588	-2.3	0.6
Các nước EU khác	23402	23402	0.8	0.0

(Nguồn: FAO IGG/Tea Secretariat)

Dự báo đối với thị trường chè EU: Thị trường chè EU được chia làm ba phân khúc gồm chè cao cấp, trung cấp và thứ cấp. Chè Ô long và chè Shan Tuyết là những đặc sản chỉ dành riêng cho thị trường cao cấp. Việc xếp hạng các loại chè cho thấy mức độ hài lòng của thị trường EU về các SP chè XK, đồng thời cho thấy mức độ phù hợp của các SP chè Việt Nam với từng phân khúc của thị trường EU. Điều này phụ thuộc vào việc tuân thủ theo các chỉ số chất lượng tương ứng (PI) trong từng phân đoạn. (Xem Phụ lục 32)

4.1.1.2. Dự báo về giá chè xuất khẩu

Theo nhận định của FAO giá chè trung bình vẫn ổn định so với trước thập kỷ cho đến năm 2014 khi có sự sụt giảm 5,3%, chủ yếu là do sự suy yếu của chè CTC. Sau đó, giá phục hồi trong năm 2015, phản ánh sự phục hồi của giá chè CTC do ảnh hưởng từ tốc độ tăng trưởng kinh tế của hai thị trường nhập khẩu chè truyền thống là Liên bang Nga và Cận Đông. Trong trung hạn, các dự báo của FAO cho thấy cung và cầu của chè đen sẽ ở mức cân bằng vào năm 2027 với mức giá 3.0 USD/kg.

Trong thập kỷ qua, giá tăng một năm trung bình từ 2,39 USD/kg (năm 2008) đến 3,15 USD/kg (năm 2017). (Xem Phụ lục 33)

4.1.1.3. Dự báo đối với sản lượng chè xuất khẩu của Việt Nam và các đối thủ cạnh tranh đến năm 2027

Theo báo cáo của Kaison Chang (2015), Thư ký Nhóm liên chính phủ ngành chè quốc tế, một cơ quan trực thuộc của Ủy ban FAO về các vấn đề hàng hóa sản lượng chè xanh thế giới sẽ tăng với tốc độ nhanh hơn 7,5% hàng năm, đạt 3,65 triệu tấn, một lần nữa phản ánh sự mở rộng ở Trung Quốc, nơi sản lượng chè xanh dự kiến sẽ tăng hơn gấp đôi từ 1,53 triệu tấn trong năm 2015 - 2017 lên 3,31 triệu tấn năm 2027. (Xem Phụ lục 34)

Nhờ việc thay thế các giống chè cho NS cao hơn và cải tiến phương thức trồng trọt mà dự kiến về sản lượng chè XK trên thế giới tăng đáng kể (5,0% mỗi năm để đạt 605.455 tấn vào năm 2027). Trong đó, Trung Quốc dự kiến sẽ tiếp tục chiếm lĩnh thị trường XK, với khối lượng XK là 416.350 tấn, tiếp theo là Việt Nam ở vị trí thứ hai với 148 493 tấn, với tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm là 6,8% mặc dù các vấn đề rào cản kỹ thuật như hàm lượng thuốc BVTV vẫn đang là thách thức. Nhật Bản và Việt Nam dự kiến sẽ dẫn đầu về tốc độ tăng trưởng XK chè xanh, lần lượt là 9,3% và 9,0%, cao hơn gấp đôi so với tốc độ tăng trưởng dự kiến của Trung Quốc (4%) trong thập kỷ tới.

Đối với SP chè đen dự kiến sản lượng XK của thế giới đạt 1,66 triệu tấn vào năm 2027, với tốc độ tăng trưởng được dự kiến cho các nước SX của châu Phi (0,91%), Kenya duy trì vị trí dẫn đầu với tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm là 2,89%, trong khi tốc độ tăng trưởng XK của châu Á là âm, ngoại trừ Việt Nam (2,6%), với mức giảm trung bình là 0,7%. (Xem Phụ lục 35 và 36).

4.1.2. Định hướng, mục tiêu phát triển

4.1.2.1. Định hướng phát triển

Quyết định số 1684/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược Hội nhập KTQT ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn đến năm 2030, trong đó Quan điểm phát triển ngành chè đến năm 2030 đã chỉ rõ: “*Nâng cao NLCT áp dụng các tiêu chuẩn trong SX chè nguyên liệu; gắn các vùng nguyên liệu với các nhà máy chế biến; chú trọng thâm canh tăng NS và chăm bón tốt cho cây chè; không mở rộng số lượng nhà máy mà nên tập trung vào kiểm soát chất lượng, quy trình SX theo các tiêu chuẩn VSATTP, GMP của các nhà máy chế biến; xây dựng các chương trình hỗ trợ thay thế các giống chè cũ bằng những giống mới năng suất chất lượng cao*”.

Bên cạnh đó, trong Quan điểm của Bộ Công Thương (2014) trong Báo cáo đề án Nâng cao NLCT các mặt hàng XK Việt Nam thời kỳ 2014 – 2020, định hướng đến năm 2030 đã nêu: *“Tiêu thụ, phát triển tiêu thụ các loại SP hàng hoá, đầu ra của SX là YT động lực quan trọng, dẫn dắt, định hướng và chi phối các hoạt động SX, đặc biệt trong nền kinh tế thị trường hiện đại, đa dạng và nhiều biến động như hiện nay”*.

Xuất phát từ những quan điểm chung của Chính phủ, định hướng phát triển về nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam được khái quát như sau: Nâng cao vị thế của các DNCB chè XK Việt Nam trên thị trường EU; đưa thương hiệu CheViet trở thành thương hiệu mạnh, có uy tín về chất lượng và sức hấp dẫn đối với người tiêu dùng EU; tạo sự liên kết giữa các DNCB trong ngành nhằm xây dựng một ngành chè phát triển theo hướng bền vững; qui hoạch lại vùng nguyên liệu, tập trung SX theo hướng chè HC có lợi cho sức khỏe theo xu thế chung của thế giới.

4.1.2.2. Mục tiêu phát triển

🚦 Mục tiêu tổng quát: Nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè trên cơ sở phát huy các lợi thế so sánh và áp dụng CN để tăng NS, chất lượng, đảm bảo nhu cầu tiêu dùng đa dạng trong nước về lâu dài và XK sang thị trường EU với sản lượng lớn đem lại hiệu quả kinh tế cao; nâng cao hiệu quả sử dụng đất đai, lao động và nguồn vốn; tăng nhanh thu nhập và đời sống của lao động SX trong ngành chè.

🚦 Mục tiêu cụ thể

- Đối với những DNCB phân khúc SPXK là chè thô, đóng gói bao lớn trên 3 kg có hai phương hướng cụ thể như sau:

- Phương hướng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè theo chiều dọc: Để tham gia vào chuỗi giá trị theo chiều dọc các DN phải thực hiện tất cả các công đoạn của chuỗi tức là phải liên kết hợp tác thành những tập đoàn KD chè đủ lớn, có tiềm lực tài chính mạnh, đầu tư mạnh vào R&D, tập trung phát triển thương hiệu, xây dựng những vùng trồng chè nguyên liệu đạt tiêu chuẩn quy mô lớn, xây dựng những nhà máy có NL chế biến chè thành phẩm. Bên cạnh đó, DN phải có hệ thống logistics và mạng lưới phân phối toàn cầu đi đôi với việc phát triển hệ thống bán lẻ, chuỗi siêu thị, trung tâm TM chè trên toàn cầu. Xét trên thực tế hiện nay thì NL tài chính của các DNCB chè Việt Nam chưa đủ mạnh để theo phương hướng này. Trước hết, để nâng cao NLCTXK các DNCB chè XK có thể hợp sức liên kết

và chuyên môn hóa theo từng khâu, từng loại SP, từng ngành thị trường trở thành một chuỗi cung ứng mang tầm cỡ quốc tế đưa chè Việt Nam đến với thế giới.

- Phương hướng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè theo chiều ngang: Đối với DN XK thô được đóng gói bao lớn, cung ứng cho các DN thu gom, chưa có thương hiệu SP, thường phải chịu áp lực giá tăng hoặc giảm nên chế biến sâu thì khó có thể làm được. Ngoài ra, các DN muốn mở kênh phân phối SP sâu cũng sẽ không dễ dàng gì vì chi phí cao gấp 3 lần việc mở một nhà máy SX chè, trong khi không được Nhà nước hỗ trợ. Vì vậy, các DNCB chè nên tập trung vào thương hiệu DN, dưới góc độ là một đối tác chuyên nghiệp, thông thạo trên thị trường quốc tế, đảm bảo được độ tin cậy và khả năng cung ứng. Các mục tiêu phát triển theo chiều ngang như sau:

Thứ nhất, muốn tham gia sâu vào chuỗi giá trị, DN phải tìm kiếm được các đối tác TM phù hợp trên thị trường EU. Với sự hỗ trợ của các đối tác, DN có thể tìm hiểu và nắm rõ được thị hiếu và xu hướng tiêu dùng của từng thị trường để có thể thiết kế, chế biến và đóng gói SP chè phù hợp.

Thứ hai, trong khâu SX cần phát huy lợi thế so sánh của quốc gia như khí hậu, đất đai, thổ nhưỡng, nhân lực để chuyên môn hóa canh tác, trồng chè tạo lập lợi thế phát triển theo hướng quy mô.

Thứ ba, trong khâu thu gom và chế biến chè thô, mở rộng chức năng và tăng cường liên doanh liên kết với các hãng KD chè hàng đầu thế giới để xây dựng cơ sở, nhà máy chế biến với quy mô lớn, đẩy mạnh hoạt động marketing và xây dựng thương hiệu chè riêng biệt.

Thứ tư, đầu tư chăm sóc, tưới tiêu, thu hái theo đúng kỹ thuật để có nguyên liệu tốt. Chú trọng việc áp dụng hệ thống tiêu chuẩn quốc tế ISO - HACCP, VietGAP trong quản lý nông nghiệp để việc SX nguyên liệu được ổn định, bền vững, an toàn. Phần đầu đến 2020, khoảng 100% các DN phải áp dụng có hiệu quả các tiêu chuẩn quốc tế ISO - HACCP để đến 2020 không còn các cơ sở SX chè kém chất lượng và không đảm bảo VSATTP bán ra thị trường XK cũng như nội tiêu theo Quyết định số 99-BNN.

- Đối với những DNCB phân khúc SP chè HC đóng gói nhỏ dưới 3kg và chè HC đặc sản:

- Các SP chè HC và chè HC đặc sản XK phải đạt được chứng nhận Chứng nhận HC quốc tế IFOAM Accredited Standard của Tổ chức quốc tế Biocert International (tổ chức nông nghiệp HC uy tín nhất hiện nay trên thế giới). Đây là cơ

sở pháp lý quan trọng, chứng minh cho những giá trị thực sự của các SP chè HC và ngành chè Việt Nam nói chung khi tạo được niềm tin với bạn bè quốc tế, nâng cao niềm tin của người tiêu dùng.

- Đầu tư, đẩy mạnh và nâng cao chất lượng chè. Trong đó, đặc biệt là vấn đề dư lượng phân bón và thuốc BVTV, bởi đó là nguyên nhân chính làm cho chè Việt Nam chưa có uy tín trên thị trường thế giới. Cần tăng cường phổ biến kiến thức cho người trồng chè để có thể SX ra những nguyên liệu tốt về chất lượng và VSATTP. Ngoài ra, DNCB phải đảm bảo về CNSX, tiêu chuẩn chất lượng thành phẩm và bao bì đóng gói đẹp mắt, phù hợp với văn hóa tiêu dùng của từng thị trường XK.

- Xây dựng chỉ dẫn địa lý hay nhãn hiệu tập thể như chè HC Shan Tuyết Suối Giàng, Chè Shan Tuyết Cao Bò... hỗ trợ cho thương hiệu SP của các DN trong một khu vực địa lý cụ thể có được sự nhận biết dễ dàng hơn trên thị trường. Nó vừa đảm bảo cho nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng của SP, vừa thể hiện những đặc tính ưu trội của SP chè bởi điều kiện thuận lợi về thổ nhưỡng và khí hậu đặc trưng từng vùng.

- Nhấn mạnh và làm nổi bật được đặc tính nổi trội, sự khác biệt của chè HC đặc sản so với các SP chè khác về chất lượng, độ quý hiếm, mùi vị, thổ nhưỡng, khí hậu, giống cây trồng, phương thức SX chế biến, mức độ tinh khiết... tất cả đều tạo một thứ uống tuyệt vời xứng đáng với giá thành của SP.

- Gắn kết nguồn gốc của các loại chè HC đặc sản vào lịch sử văn hóa trồng và uống chè của người Việt Nam thông qua các câu chuyện, truyền thuyết hay còn gọi là danh trà. Đồng thời, đề nghị Nhà nước hỗ trợ vốn xây dựng và chứng nhận các thương hiệu xuất xứ, SP chè đặc sản và các danh nhân trà.

4.2. Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

4.2.1. Nâng cao năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

- *Đổi mới trong khoa học CN*: Đây là YT quyết định NS, chất lượng và giá thành của SP, tuy nhiên CN chiếm tỉ trọng lớn trong nguồn vốn. Do vậy, việc sử dụng có hiệu quả thiết bị, CN trong DN có ý nghĩa rất lớn đối với việc nâng cao NLCTXK của DN. Để hiện thực hóa việc đổi mới CN, các DNCHB chè cần tiến hành rà soát, phân loại chính xác hiện trạng CN mà DN đang sử dụng cũng như xem xét nhu cầu đổi mới CN của DN. Để sử dụng có hiệu quả các thiết bị, CN của DN thì nhà QLDN cần phải tổ chức SX, bố trí nhân sự và thời gian khai thác hợp lý.

- Các DN cần tiến hành đổi mới thiết bị CN lạc hậu, khai thác tốt thiết bị CN hiện có, từng bước cải tiến thiết bị CN cho phù hợp với điều kiện của DN, tiến tới cố gắng làm chủ thiết bị CN mới. Với tiến trình, bước đầu đổi mới CN và thiết bị theo hướng tập trung ở một vài khâu then chốt có ảnh hưởng quyết định nhất. Thông qua các hoạt động mua - bán, chuyển giao CN, bán thiết bị đã qua sử dụng cho DN nào có nhu cầu và mua mới các thiết bị hiện đại hơn phù hợp với khả năng tài chính, NL sử dụng của DN.

- Nếu DN áp dụng mô hình công ty mẹ - con thì các công ty mẹ sẽ đảm nhận là đầu tiếp thu CN, tiến hành nghiên cứu cải tiến đổi mới và hoàn thiện CN cho phù hợp chiến lược KD, SP, thị trường (vai trò tổ chức hoạt động R&D). Sau đó các công đoạn trong quy trình CN mới được triển khai trong hệ thống các công ty con. Như vậy, các công ty con sẽ đảm nhận vai trò tiếp nhận CN, tiếp nhận kết quả R&D, tổ chức SX theo đặt hàng của công ty mẹ. Mặt khác, các công ty con chính là đối tác nêu vấn đề, đề xuất và đặt hàng CN đối với công ty mẹ, qua đó nhanh chóng tạo ra các SP mới.

- Hình thành quỹ phát triển CN: Các DNCB chèn cần tạo nguồn tài chính thường xuyên cho hoạt động R&D. Kinh phí này không chỉ bao gồm nguồn tài chính dành cho các hoạt động nghiên cứu, mà cả dành cho việc ứng dụng kết quả nghiên cứu đó.

- Khuyến khích sự sáng tạo của toàn thể nhân viên trong DN phát huy khả năng sáng tạo, học hỏi, nghiên cứu trước sự phát triển của khoa học thế giới mà nhất là đội ngũ nhân viên kỹ thuật trong trồng chè.

- Tăng cường liên kết và hợp tác với các đơn vị tổ chức trong nước và quốc tế để lĩnh hội CN hiện đại. Chẳng hạn như rất nhiều DNCB chè quốc tế ứng dụng CN thông tin để quản lý theo chuỗi cung ứng. Các DNCB chè XK Việt Nam cần tiếp cận và học hỏi theo. Ví dụ với chè xanh là sử dụng CN, thiết bị Trung Quốc, Nhật Bản; chè đen là sử dụng CN của Anh, Ấn Độ, Sri Lanka; chè Ô long là sử dụng CN của Đài Loan, Trung Quốc; chè Phổ nhĩ là sử dụng CN Đài Loan, Trung Quốc.

▪ *Đổi mới, sáng tạo trong qui trình gieo trồng, chế biến*

- Các DNCB chè XK cần chú trọng đến công tác cải tiến về CN nhân giống, ứng dụng các thành tựu KH-CN mới nhằm tạo ra những loại giống chè chất lượng và NS cao, phù hợp với khẩu vị của người tiêu dùng EU. Nhiều DNCB chè hiện đã chuyển đổi từ trồng chè hạt sang trồng chè cành, đưa nhiều giống chè ngoại vào

canh tác và áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào thâm canh chè trên diện tích lớn, NS và chất lượng chè búp tươi đã không ngừng tăng.

- Các DNCB chè cần chú ý đến đặc điểm sinh thái của từng loại giống để bố trí trồng tại những vùng có điều kiện thổ nhưỡng thích hợp, nhằm mang lại hiệu quả cao nhất. Để nâng cao sức CT của các SP, cần áp dụng tiến bộ kỹ thuật vào thu hoạch, xử lý, bảo quản theo tiêu chuẩn quốc tế; Thực hiện các quy trình trồng, chế biến sạch theo các tiêu chuẩn như Global Gap, VietGap...

- Mở rộng sử dụng công cụ cải tiến trong khâu làm cỏ, bón phân và đốn chè nhằm giảm công lao động, nâng cao hiệu quả SX. Sử dụng CN cao trong bảo quản, đóng gói SP như máy hút chân không, máy ủ hương, máy đóng gói nâng cao chất lượng SP.

- So với CN của các đối thủ CT thì nhiều DNCB chè XK Việt Nam vẫn có NS lao động thấp, quy mô SX, chế biến chè của Việt Nam hiện nay phần lớn là hộ gia đình, khả năng đáp ứng yêu cầu và kinh phí chứng nhận VietGAP còn hạn chế, khó khăn. Thêm vào đó, tâm lý và các quyết định của người SX dẫn đến việc thực hiện nghiêm chỉnh các quy định về SX an toàn.

- Ứng dụng KH-CN trong các lĩnh vực SX: Xây dựng các mô hình SX với quy mô từ 30- 50 ha. Trong đó, để tạo ra SP chè an toàn, chất lượng cao với số lượng đủ lớn. Các DN cần áp dụng đồng bộ các giải pháp kỹ thuật, sử dụng kỹ thuật cao trong các khâu tưới nước, bón phân và cải tiến khâu thu hái bảo quản nguyên liệu chè búp tươi thông qua đầu tư CN và thường xuyên tập huấn kỹ thuật cho người trồng chè. Sự phối hợp của các DNCB chè XK với các cơ quan Nhà nước trong công tác tổ chức lại mạng lưới khuyến nông trong SX chè của từng tỉnh là rất cần thiết.

- Tăng cường tổ chức các lớp tập huấn khoa học kỹ thuật cho người dân trồng chè ở các xã, huyện có chè ở vùng núi, vùng sâu, vùng xa.

- Tổ chức lại mạng lưới khuyến nông: Những DNCB chè đóng tại các địa phương cần phối hợp với chính quyền để cùng xây dựng hệ thống tưới tiêu theo hình thức công – tư.

4.2.2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nâng cao NL tổ chức QLDN, lãnh đạo DN cần chủ động nâng cao trình độ và NLQL của mình thông qua một số biện pháp như sau:

- Các nhà QLDN cần thường xuyên cập nhật tri thức mới, hoàn thiện những kỹ năng cần thiết như: Kỹ năng quản lý sự biến đổi; kỹ năng dự báo và định hướng

chiến lược phát triển; kỹ năng giao tiếp quốc tế và xử lý sự khác biệt về văn hoá; thông lệ và luật pháp quốc tế trong lĩnh vực KD. Đồng thời, xây dựng một nền văn hóa DN với những nét đặc thù của văn hóa phương Đông (mô hình truyền thống theo hình tháp) kết hợp với phong cách chuyên nghiệp của một nước đang trong quá trình hiện đại hóa và công nghiệp hóa (có thể áp dụng linh hoạt các mô hình hiện đại tổ chức theo mạng lưới, ma trận) làm nền tảng để vận hành bộ máy DN đi đến thành công. Việc lựa chọn mô hình tổ chức DN phù hợp nhằm phát huy được vai trò của các bộ phận trong DN, tạo sự gắn kết trong DN, đồng thời mở ra cơ hội hợp tác và huy động nguồn nhân lực phát huy tinh thần đổi mới sáng tạo.

- Trong quá trình XK, việc quản trị rủi ro thanh toán cũng rất quan trọng. Người QLDN nên thiết lập các khung rủi ro khi XK để có phương án dự phòng trong hoạt động SXKD nhằm tránh bị động.

- Nâng cao khả năng đàm phán, ký kết hợp đồng, khả năng giải quyết những khiếu nại của người QLDN khi có tranh chấp TM xảy ra.

- DNCB thường xuyên cử các bộ quản lý các phòng ban tham gia các lớp tập huấn ngành nghề do chuyên gia huấn luyện, tham gia các tổ chức có liên quan nhằm học hỏi kinh nghiệm và nâng cao trình độ quản lý DN. Chẳng hạn như Cục Xúc tiến TM tổ chức các hội thảo hay khóa đào tạo ngắn hạn nhằm nâng cao các kỹ năng trong hoạt động XK, tiếp cận thị trường, tìm kiếm thông tin trên thị trường quốc tế.

- Đào tạo nhân lực SX chè sạch theo đúng tiêu chuẩn chất lượng EU, tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng cao, đào tạo mới, đào tạo chuyển giao CN...

4.2.3. Nâng cao năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

▪ Tăng nguồn vốn bằng biện pháp kinh tế kỹ thuật để cắt giảm chi phí

- Khai thác tối đa thiết bị SX: Tổ chức chia ca SX nhằm tận dụng hết công suất của máy móc thì DN cũng cần chú ý tới chế độ bảo trì, bảo dưỡng máy móc thiết bị, nâng cao trình độ kỹ năng sử dụng thiết bị CN của người lao động.

- Nâng cao nhận thức của mọi thành viên trong DNCB chè về ý nghĩa của việc giảm chi phí trong SX chè nhằm hạ giá thành SP. Đồng thời, khuyến khích khơi gợi những ý tưởng sáng tạo, phát huy trí tuệ của từng cá nhân và tập thể trong hoạt động SXKD. Từ đó có những phương thức quản lý và SX mới có hiệu quả hơn.

- DNCB chè cần thường xuyên rà soát, sắp xếp, bố trí lại các công đoạn, qui trình từ khâu gieo trồng đến chế biến SP nhằm xác định mức độ hợp lý, khoa học, đảm bảo tính tiết kiệm nguyên liệu, thời gian và công sức của người lao động.

- Đa dạng hóa SP thông qua việc tận dụng tối đa những vật liệu thừa hay những phế liệu của quá trình chế biến chè như chè vụn, chè thừa... để tái chế thành các SP khác có thành phần từ chè như mỹ phẩm, thực phẩm...

- Tinh giản bộ máy quản lý, đội ngũ SX của DN theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả nhằm mục tiêu có thể cắt giảm được chi phí lao động không cần thiết mà còn tạo điều kiện để nâng cao thu nhập từ đó kích thích người lao động phát huy hết NL sáng tạo.

▪ *Nâng cao NLQL nguồn tài chính nhằm phân bổ hiệu quả cho từng khâu của hoạt động SX và XK của DN*

- DNCB chè cần thường xuyên cập nhập những xu thế QLDN mới trên thế giới. Từ đó xem xét việc đổi mới hệ thống quản trị nội bộ, tăng cường công tác phân tích, lập kế hoạch chiến lược, tăng cường quản lý tài chính sao cho hiệu quả. Quản lý chuỗi cung ứng, thanh toán an toàn cho các nhà cung cấp.

- Chủ động trong việc xây dựng dự án, phương thức đầu tư phù hợp với NL về vốn, CN và con người.

- Sau mỗi chu kỳ KD, các nhà QLDN cần phân tích tình trạng hiện tại nhằm đưa ra các quyết định về tái cơ cấu lại hoạt động SXKD sao cho phù hợp với tình hình tài chính hiện có và NL, sở trường của DN.

- Minh bạch trong tài chính để sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn, giảm thiểu chi phí, rủi ro cho cả DN và ngân hàng.

- Hiểu rõ tình trạng luân chuyển dòng tiền và vấn đề thâm hụt vốn lưu động, giải phóng tiền mặt từ các hóa đơn XK, nâng cao hiệu quả các khoản thu, giảm chi phí xử lý thanh toán, tận dụng nguồn vốn dư thừa mà vẫn đảm bảo khả năng tiếp cận tiền mặt, giảm rủi ro và duy trì LN...

- Huy động nguồn vốn bằng cách phát hành cổ phiếu. Đây được coi như một công cụ giúp DN thu được lượng vốn lớn để mở rộng và phát triển. Hình thức này cũng giúp DN tăng lượng vốn đối ứng để thực hiện các dự án có quy mô lớn hơn, cũng như nâng cao khả năng vay vốn của DN. Bên cạnh đó, DN không phải trả lại tiền gốc cũng như không bắt buộc phải trả cổ tức nếu như DN làm ăn không có lãi bởi cổ tức của DN được chia từ LN sau thuế. Mở rộng quy mô tăng sức CT của DN trong SXKD do tiếp thu được các nguồn lực mới cả về tài chính, CN, thị trường, kinh nghiệm và bản lĩnh KD cũng như các tiềm lực phát triển khác từ cổ đông và các đối tác mới trong và ngoài DN trong và ngoài nước.

4.2.4. Nâng cao năng lực marketing xuất khẩu

NL marketing XK là một trong những NL quan trọng tạo nên lợi thế CT của DN trong môi trường CT quốc tế. Vì thế, DN cần nâng cao NL marketing XK thông qua các biện pháp cụ thể, như sau:

- *Giải pháp đối với công tác điều tra thị trường, hoạt động xúc tiến thương mại, thiết lập kênh phân phối*

- Các DNCB chèn cần đầu tư, coi trọng việc nghiên cứu, phân tích thị trường mục tiêu nhằm am hiểu nhu cầu, thị hiếu của KH, giá cả, dung lượng thị trường, các tham số thuộc về môi trường KD. Để từ đó các DN thể lựa chọn thị trường, mặt hàng XK, tiến hành phân khúc thị trường, lựa chọn phương thức KD sao cho phù hợp. Như thế mới đảm bảo tính hệ thống và tính kế hoạch trong việc lựa chọn thị trường XK. Việc nắm bắt được các thông tin về thị trường XK còn giúp cho DN có những ý tưởng mới để đa dạng hóa SP. Bên cạnh đó, công tác nghiên cứu thị trường phải được tiến hành song song cả trong phạm vi nội địa và quốc tế. Các DNCB chèn Việt Nam mới chỉ nắm bắt được những đặc điểm chung của thị trường nội địa chứ chưa nắm bắt được xu thế, nhu cầu tiêu dùng của thị trường quốc tế như thị trường EU. Do đó, đòi hỏi các DN Việt Nam phải thật sự coi trọng đầu tư nguồn lực vật chất và con người cho hoạt động nghiên cứu thị trường quốc tế trước khi tiến hành lập kế hoạch XK.

- Chủ động tìm hiểu thông tin, cập nhật tình hình và phân tích các nguy cơ tiềm ẩn mới từ thị trường EU để kịp thời đối phó. Thường xuyên trao đổi và giữ liên lạc với các nhà nhập khẩu của EU để có được thông tin sớm nhất về các thay đổi trong chính sách, cơ chế của thị trường này. Ngoài ra, các DNCB chèn có thể tham khảo thêm ý kiến tư vấn từ Hội đồng tư vấn về phòng vệ TM của VCCI nhằm giảm thiểu những những rủi ro trong hoạt động XK. Tận dụng nguồn thông tin chính thống từ các thương vụ, đại sứ quán Việt Nam ở các nước sở tại trong khối EU để nắm bắt thông tin về văn hóa cũng như thị trường.

- Việc gia tăng số lượng hàng XK phải đi đôi với chất lượng, giữ chữ tín để cùng nhau xây dựng hình ảnh đẹp cho DNCB chèn XK của Việt Nam trên thị trường thế giới.

- Thiết lập hệ thống kênh phân phối phù hợp: Muốn thâm nhập thị EU, các DNCB chèn XK cần tổ chức lại hệ thống phân phối trên cơ sở loại bỏ các kênh phân phối được hình thành theo tư duy cũ, không còn phù hợp, thiết lập kênh phân phối hiện đại, chẳng hạn như mô hình phân phối theo chiều dọc. Theo mô hình này, tham gia vào kênh phân phối có nhiều chủ thể khác nhau bao gồm từ nhà SX, nhà bán

buôn, bán lẻ...), liên kết với nhau chặt chẽ, bền vững do một chủ thể chỉ đạo (thường là do nhà SX). Ngoài ra, các DNCB chè XK có thể tổ chức hệ thống phân phối bán buôn, bán lẻ theo phương thức truyền thống (chào hàng, tư vấn lựa chọn, bao gói hàng, dịch vụ sau bán hàng,...) hoặc tổ chức theo đầu mối lớn như siêu thị tự chọn. Áp dụng TM điện tử trong phân phối hàng hóa. Do tiến bộ của CN thông tin phủ sóng khắp toàn cầu mà DN có thể tạo lập một kênh phân phối hiện đại, hoạt động hiệu quả, nhanh chóng kết nối với KH quốc tế.

- Hiện nay, người tiêu dùng EU đang có xu hướng quốc tế hóa về khẩu vị và lối sống. Nhờ có thu nhập cao, giao thông thuận tiện, họ thường đi du lịch nhiều nơi trên thế giới, trong đó có Việt Nam, thưởng thức, yêu thích các món ăn, đồ uống trong đó có chè của Việt Nam và mong muốn cũng có thể mua được các món này tại các siêu thị ở EU. Theo cách này, nhu cầu đối với các SP ngoại nhập nói chung và Việt Nam nói riêng ở EU cũng có xu hướng gia tăng. Ngoài ra, số lượng người không mang nguồn gốc EU sinh sống, làm việc ở EU ngày càng gia tăng. Nhóm người tiêu dùng nhập cư này có thói quen và nhu cầu tiêu dùng rất khác nhau. Việc tìm hiểu sở thích và hành vi của nhóm KH này cũng giúp DNCB chè XK Việt Nam tìm ra được SPXK tiềm năng.

▪ *Chính sách đối SP chè XK sang thị trường EU*

- Về cơ cấu SP: Lựa chọn những mặt hàng có tỉ lệ sinh lời cao trong danh mục những SP chè XK sang EU hoặc lựa chọn theo từng đoạn thị trường, tránh dàn trải, phân tán. EU là một khối thống nhất vì vậy khi đã vào được thị trường trọng tâm là một trong những nước trong khối EU thì sẽ lan ra được các thị trường ngoại biên.

- Để tăng sản lượng XK: Trước hết các DNCB chè cần tìm những giống chè có NS cao, sử dụng các phương pháp SX với CN tiên tiến và kiểm soát qui trình SX nhằm đạt các chứng chỉ về chè nhập khẩu mà EU đưa ra.

- Để nâng cao chất lượng SP: Các DNCB chè cần tìm ra những SP có giá trị kinh tế cao (ví dụ Chè Shan Tuyết Suối Giàng cổ thụ, các loại chè quý hiếm đặc sản địa phương), tìm phương pháp chăm bón hoàn toàn từ các SP có nguồn gốc HC, không sử dụng thuốc BVTV, kỹ thuật thu hái để đảm bảo độ tươi ngon và không mất đi các chất dinh dưỡng.

- Nghiên cứu tạo ra những hương vị những loại thảo dược có thể kết hợp với chè thành loại đồ uống có lợi cho sức khỏe. Đồng thời, phối hợp xây dựng hệ thống dịch vụ kiểm dịch SPXK theo tiêu chuẩn EU; thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào phát triển công tác thâm canh, trồng trọt; phối hợp các chính sách TM của các

nước trong khu vực trong thực hiện hoạt động XK chè. Mặt khác, phải ứng dụng chế độ canh tác phù hợp với trình độ và điều kiện của các hộ trồng chè.

- Nâng cao chất lượng SP đạt tiêu chuẩn phù hợp với yêu cầu của thị trường mục tiêu: Để SP chè XK được thị trường EU chấp nhận, DN phải chủ động xây dựng, khoanh vùng nguyên liệu nhằm kiểm soát được chất lượng và có một nguồn cung ổn định. Đối với thị trường EU, việc dùng phân bón vô cơ là rất hạn chế, ngoài ra đối với thuốc BVTV cũng rất nghiêm ngặt và giảm xuống ở mức tối đa thậm chí đối với những SP chè đạt chứng chỉ HC thì hoàn toàn loại bỏ. Do đó, DN cần nghiên cứu và áp dụng phương pháp canh tác tiên tiến theo mô hình nông nghiệp HC nhằm cải tạo lại đất, tăng NS cây chè; thay thế thuốc BVTV gây độc hại cho người SX và môi trường bằng SP vi sinh thân thiện với môi trường. Áp dụng quy trình thực hành nông nghiệp tốt (VietGAP) trong SX chè. Đánh giá, lựa chọn vùng SX an toàn, xác định các mối nguy, đưa ra các giải pháp loại trừ hoặc giảm thiểu các mối nguy trong từng vùng SX.

4.2.5. Nâng cao năng lực tạo lập mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp

Mối quan hệ với các đối tác là một trong những YT quyết định sự thành công trong hoạt động XK của các DN CB chè. Do đó, các DN cần xác định các mối quan hệ với các đối tác nhằm có các chiến lược sao cho phù hợp:

- Mối quan hệ giữa DN với người trồng chè: Việc các DN CB cần phải liên kết chặt chẽ với HTX, người trồng chè ở địa phương để phát triển theo chuỗi giá trị ngành chè. Các hình thức liên kết trong SX, chế biến, tiêu thụ chè cần phải có một cơ chế rõ ràng để phân định vai trò, trách nhiệm, quyền lợi của mỗi bên và khai thác có hiệu quả ảnh hưởng tương hỗ của liên kết nhằm giúp cho nông dân tăng thu nhập từ cây chè một cách bền vững. Tỉnh cần có các chính sách hỗ trợ đặc thù như: Ứng vốn cho SX, hỗ trợ lãi suất vốn vay... để thu hút các DN đầu tư vào SX và KD chè, tạo dựng các chuỗi liên kết thúc đẩy ngành chè phát triển.

- Mối quan hệ giữa DN với DN: Việc liên doanh, liên kết với DN khác, kể cả DN nước ngoài, thậm chí sát nhập để trở thành các tập đoàn kinh tế lớn sẽ hội tụ được các lợi thế mà từng DN đã tích lũy được theo những cách khác nhau.

- Mối quan hệ giữa DN với KH và các nhà nhập khẩu: Để nắm bắt kịp thời sự thay đổi của quy định pháp luật, cũng như có nhiều cơ hội tiếp cận những thông tin về các chính sách hỗ trợ của chính phủ trong việc ưu đãi lãi suất vay vốn, hỗ trợ về CN, các DN CB chè có thể xây dựng mối quan hệ tốt với KH và đối tác trong KD

thông qua các buổi họp mặt, hội chợ, hội nghị, tham gia các câu lạc bộ, hiệp hội ngành nghề. DN cần chú trọng nhiều hơn đến chất lượng hoạt động giao dịch trực tiếp với KH, đảm bảo KH luôn được hài lòng khi sử dụng dịch vụ của DN về cả chất lượng SP lẫn chất lượng phục vụ. Điều này phụ thuộc trước hết là tác phong làm việc, thái độ giao dịch của các nhân viên trong DN. Vì vậy, DN cần chú trọng đào tạo những kỹ năng mềm cho nhân viên như kỹ năng giao dịch, kỹ năng bán SP ngân hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nắm bắt tâm lý của KH.

- Mối quan hệ của DN đặt trong mối quan hệ giữa Chính phủ Việt Nam với EU: Liên minh EU là một trong những đối tác quan trọng của Việt Nam trong nhiều năm qua. Việc ký kết Hiệp định TM tự do Việt Nam - EU (EVFTA) ngày 30/6/2019 tại Hà Nội sẽ mở ra rất nhiều cơ hội XK hàng hóa giữa hai bên. Theo đó, EU sẵn sàng đầu tư cung cấp các HHDV tốt nhất và giúp Việt Nam nâng cao trình độ quản lý về VSATTP. Theo cuốn Sổ tay cho DN Việt Nam, Việt Nam - EU sẽ xóa bỏ thuế nhập khẩu đối với gần 100% số dòng thuế và kim ngạch XK cho hàng hóa của nhau với lộ trình tối đa là 7 năm từ phía EU và 10 năm từ phía Việt Nam. Đáng lưu ý, có nhiều mặt hàng được hưởng thuế suất bằng 0 ngay khi Hiệp định có hiệu lực. Trong đó, cơ hội XK đối với nhóm hàng nông sản nói chung và chè nói riêng là rất lớn.

- Hướng tới nền TM công bằng nhằm nâng cao chất lượng chè đủ điều kiện XK sang EU. Giấc mơ một nền TM công bằng sẽ không quá xa vời nếu chính các DN biết coi trọng lợi ích của người nông dân, tạo ra sự công bằng trong XK chè.

- Tăng cường kết nối với các DN cung ứng dịch vụ logistics trong nước và quốc tế. Bởi, khi khả năng kết nối trở nên có hiệu quả thì sẽ tăng cường được mối liên kết giữa SX và thị trường thế giới. Từ đó sẽ giảm được chi phí TM và tăng sự ổn định cho các DN trong nước về thực hiện đơn hàng.

4.2.6. Nâng cao năng lực tạo dựng thương hiệu

Thương hiệu DN là tài sản vô hình, là công cụ bảo vệ lợi ích của DN. Cùng với chất lượng SP, thương hiệu góp phần quan trọng vào nâng cao NLCTXK của DN vì vậy DN phải xây dựng và phát triển sáng tạo thương hiệu. Dù được coi là cường quốc về XK chè, song người dùng thế giới ít biết tới chè của Việt Nam. Nguyên nhân là do Việt Nam chủ yếu XK thô, thiên về số lượng hơn là chất lượng và đấu trộn với nguyên liệu chè đến từ nhiều quốc gia khác. Để xứng với tiềm năng của mình, đã tới lúc ngành chè Việt Nam cần phải thay đổi cách làm nếu muốn nâng cao giá trị.

Trên cơ sở ngành hàng KD, xu hướng phát triển của ngành hàng, đặc tính của thị trường, chiến lược KD của DN và cảm xúc của KH. Khi đã xây dựng được thương hiệu rồi, DN cần chú trọng bảo vệ thương hiệu của mình thông qua các công tác đăng ký bảo vệ sở hữu trí tuệ, đăng ký độc quyền nhãn hiệu hàng hóa. Từ đó mở rộng thị phần, nâng cao chất lượng SP sau bán hàng để củng cố và tăng uy tín của thương hiệu. Bên cạnh đó, theo các chuyên gia thì các DNCB chè XK Việt Nam nên áp dụng mô hình đa thương hiệu với nhiều lớp căn bản và hỗ trợ khác nhau. Theo đó, DN cần ấn định vai trò cụ thể cho từng bậc thương hiệu trong danh mục các lớp trên đồng thời xây dựng mối quan hệ hài hòa giữa các thương hiệu tránh chông chéo tạo ấn tượng lộn xộn trong tâm trí của KH mục tiêu. Hiện nay, dưới góc nhìn của các nhà nhập khẩu chè quốc tế nói chung và EU nói riêng thì các DNCB chè Việt Nam được biết đến với khả năng cung cấp khối lượng lớn, giá rẻ và chất lượng XK trung bình. Để thay đổi được cách nhìn này quả là một bài toán lớn đối với mỗi DNCB và XK chè cũng như đối với cả ngành chè Việt Nam. Vì vậy, các DN cần xây dựng thương hiệu cho cả chè XK thô và chè HC đóng gói nhỏ.

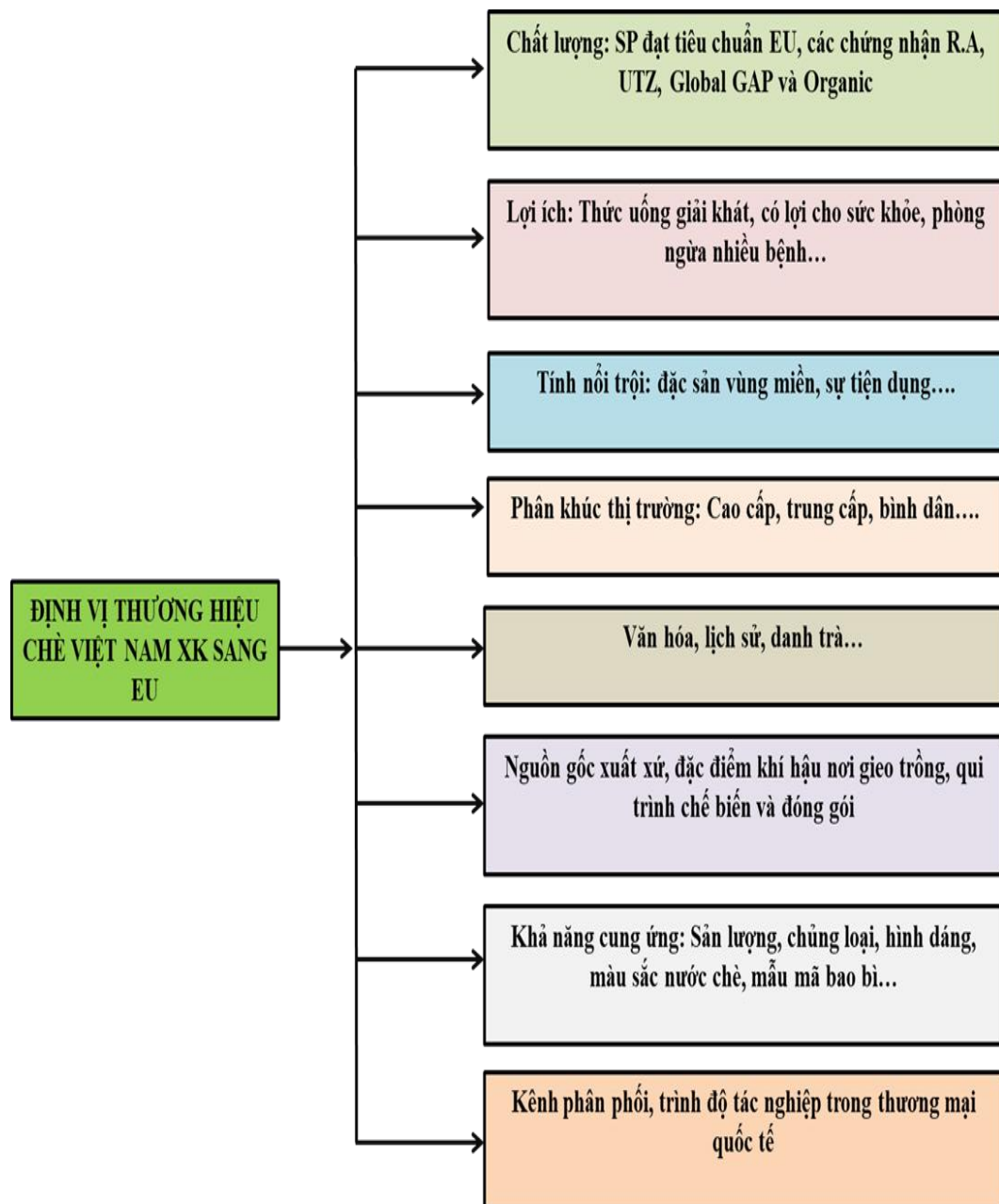
- Tăng cường tham gia các hoạt động xúc tiến TM, hội chợ nhằm quảng bá SP chè của Việt Nam đến người dân EU. Đồng thời, tạo mối quan hệ gắn kết với người dân địa phương, thông qua Hội kiều bào Việt kiều ở EU để thúc đẩy các hoạt động KD chè đặc sản Việt Nam tại các Tea's shop. Theo đó, giới thiệu cho người tiêu dùng quen khẩu vị chè Việt Nam, sau đó mới bán thương hiệu của mình. Muốn thế, cần phải đầu tư ra những SP chè kết hợp với những nguyên liệu tinh túy như ướp với hoa nhài, hoa sen... có hương vị đặc trưng của Việt Nam.

- Phối hợp với ngành du lịch tổ chức các tour du lịch thăm đồi chè nổi tiếng có cảnh quan đẹp nhằm giới thiệu về danh lam thắng cảnh đất nước đồng thời quảng bá hoạt động trồng trọt và chế chè ví dụ đồi chè ở Mộc Châu, Lâm Đồng, thăm các cây chè cổ thụ Shan Tuyết 60 năm tuổi ở Lào Cai, Yên Bái...

- Chú trọng đến bao bì nhãn mác và lịch sử của dòng chè đặc sản, người dân EU rất coi trọng YT văn hóa và lịch sử trong mỗi một SP tiêu dùng. Khi họ tiêu dùng một SP không chỉ quan tâm đến lợi ích của SP mà còn mong muốn cảm nhận được những giá trị vô hình, tiềm ẩn chứa trong từng SP.

Tham khảo từ “*Tài liệu hướng dẫn xây dựng thương hiệu ngành hàng*” của Bộ Công Thương (2018), Phụ lục 37. Luận án đề xuất ý tưởng định vị thương hiệu đối với mặt hàng chè XK của Việt Nam sang thị trường EU được minh họa theo sơ đồ 4.1. Trong đó, phương án định vị thương hiệu phải phù hợp với từng các tiếp cận

thị trường EU của DNCB chè. Nếu là DNCB chè thô và bán qua trung gian, phân khúc bình dân thì DN cần tập trung vào các đặc điểm như: sự đảm bảo về chất lượng của EU và các chứng chỉ của R.A, UTZ, Global GAP; khả năng cung ứng với sản lượng lớn; quản lý được quy trình SX chế biến, có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng; SP cung ứng đa dạng và tính chuyên nghiệp trong hoạt động TMQT.



Sơ sơ đồ 4.1. Một số ý tưởng định vị thương hiệu chè Việt Nam XK sang EU

- Đối với các DNCB chè HC đóng gói (nhắm đến thị trường trung cấp) và chè HC đặc sản thì cách tiếp cận sẽ xuyên suốt từ khâu gieo trồng đến tay KH cuối cùng. Do đó, việc tiếp cận thị trường đòi hỏi cao như EU là rất khó khăn. Ngoài ra,

để thu hút được sự tin tưởng của KH quốc tế và tăng sức mạnh thương hiệu nhiều DNCB phấn đấu đạt các giải thưởng lớn ở các cuộc thi chè quốc tế và nhận các chứng nhận của tổ chức HC thế giới. Không giống như các SP khác, nhu cầu tiêu dùng chè lại phụ thuộc vào sở thích, khẩu vị, mùi hương, sự tiện dụng và thói quen tiêu dùng của KH. Với các đặc tính là đặc sản vùng miền nên có những đặc trưng nhất định. Để thuyết phục được KH mua SP, các DNCB chú trọng đến công tác điều tra thăm dò thị trường. Từ đó có các điều chỉnh sao cho phù hợp với thị hiếu của KH. Đặc biệt là hướng đến những YT nổi trội, những giá trị về sức khỏe, sự tinh tế, đẳng cấp cùng những câu chuyện về văn hóa, lịch sử, nguồn gốc xuất xứ của loại chè đặc sản (Shan Tuyết cổ thụ).

- Trong quản trị thương hiệu XK, một công cụ quan trọng nữa là các công cụ truyền thông nhằm quảng bá hình ảnh về thương hiệu SP nhằm truyền đạt thông điệp của thương hiệu đến KH. Đây là một trong những công cụ hữu hiệu nhằm thuyết phục KH đi đến hành vi mua và ký hợp đồng giao dịch và cũng là công cụ để giúp DN xây dựng và duy trì mối quan hệ với KH. Do đó, để có thể tạo dựng được thương hiệu chè tại thị trường EU, các DN cần tổ chức và triển khai các chiến dịch truyền thông tới được đúng tập KH mục tiêu và vào đúng thời điểm họ dự kiến mua và sử dụng SP chè. Đây là một trong những việc khó khăn nhất và tốn kém nhất trong quản trị thương hiệu XK. Tuy nhiên, để thu hút được đối tượng KH tiềm năng trong giới hạn nguồn lực ít ỏi của DNCB chè thì cần có một chương trình truyền thông bài bản và xác định được vị trí hiện tại của DN mình so với các đối thủ CT từ đó xây dựng được mục tiêu phù hợp. (Xem Phụ lục 38)

4.3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường các nước EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

4.3.1. Kiến nghị đối với Nhà nước

Thứ nhất, định hướng chiến lược phát triển ngành chè. Lâu nay, SX chè ở Việt Nam chủ yếu phát triển theo bề rộng trên cơ sở khai thác các khả năng sẵn có, mặt số lượng được coi trọng hơn mặt chất lượng. Đây chính là một trong những nguyên nhân quan trọng làm cho mặt hàng chè XK Việt Nam chưa đáp ứng tốt nhu cầu của các thị trường khác nhau, hiệu quả XK thấp và người SX gặp khó khăn trong tiêu thụ hàng hoá. Việc hình thành một chiến lược phát triển có luận cứ khoa học được coi là điều kiện tiên đề để áp dụng các thành tựu tiên bộ khoa học và CN, tạo những giống chè mới cho NS cao thay thế dần các diện tích chè giống cũ, lâu năm, NS thấp, cải tiến kỹ thuật trồng mới theo hướng giảm và tối ưu hóa số lượng cây trồng

cho phù hợp với từng giống chè đồng thời nâng cao khả năng CT của SP chè Việt Nam trên thị trường quốc tế.

Thứ hai, Nhà nước đã có nhiều chính sách hỗ trợ về nông nghiệp tuy nhiên vẫn còn nhiều bất cập như: Chính sách đất đai (chưa khoanh vùng nguyên liệu), chưa phát triển bền vững, vốn vay cho DN lãi suất còn khá cao. Do đó, Nhà nước cần tiến hành xây dựng chính sách sở hữu đất đai và phân chia LN cho nông dân phù hợp trên chuỗi giá trị SX, quy hoạch vùng trồng chè để nâng cao NS, chất lượng và tính an toàn của nguyên liệu. Bên cạnh đó, kiểm soát chặt chẽ quá trình SX từ khâu gieo trồng cho đến khâu chế biến thành thành phẩm...đảm bảo nguồn cung ổn định, tránh thất tín đối với các nhà nhập khẩu. Xây dựng và nhân rộng các mô hình SX phối hợp liên kết ngang (giữa nông dân và nông dân, giữa DN với DN) và liên kết dọc (giữa các chủ thể tham gia trong một ngành hàng, từ khâu cung ứng vật tư đầu vào cho đến XKSP) để tăng cường khả năng kiểm soát chất lượng SP chè trước khi XK. Cần đẩy mạnh mô hình hợp tác đối tác công tư, nghĩa là Nhà nước và DN cùng hợp tác để thu hút nhiều DN tham gia, thúc đẩy phát triển nông nghiệp bền vững. Bên cạnh đó, Bộ NN&PTNT đã khởi động chương trình đối tác công tư từ năm 2011 và hiện nay đang triển khai trên các lĩnh vực gồm cà phê, chè, rau quả, thủy sản, hạt tiêu, gia vị... Mô hình này đã chứng tỏ nhiều lợi ích như NS tăng, thu nhập tăng, tiết kiệm nước và giảm phát thải cacbon.

Thứ ba, thực hiện các chính sách khuyến khích đầu tư cải tiến CN, thiết bị hiện đại để nâng cao chất lượng chè theo Quyết định số 176/QĐ-TTg ngày 29/01/2010 của Thủ tướng Chính phủ về Đề án phát triển nông nghiệp ứng dụng CN cao đến năm 2020. Đề án nhằm nâng cao NL tổ chức CN thuộc lĩnh vực trồng trọt, đảm bảo nhiệm vụ nghiên cứu phát triển giống cây trồng, kỹ thuật canh tác và sau thu hoạch. Đồng thời khuyến khích đầu tư SX nguyên liệu chè búp tươi gắn với các chứng chỉ, chứng nhận về phát triển bền vững và VSATTP (VietGap, UTZ, R.A...) nhằm nâng cao NS, chất lượng và sức CT của SP trồng trọt.

Thứ tư, giải pháp về thị trường, Nhà nước cần lựa chọn các mặt hàng XK và SX những SP có tỷ lệ chế biến cao, chuyển đổi cơ cấu chủng loại SP chè để đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước và thế giới. Đầu tư và phát triển các vùng nông sản XK theo hướng thành lập các khu chế biến XK, xây dựng và hoàn thiện hệ thống phân phối SP trên thị trường. Đồng thời, hỗ trợ nâng cao NL thị trường cho người SX thông qua công tác khuyến nông, khuyến công, đặc biệt quan tâm đến việc cung cấp những thông tin, kiến thức cơ bản về thị trường cho nông dân.

Thứ năm, tinh giản hóa hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia được xây dựng nhằm tạo hành lang pháp lý hiệu quả cho hoạt động của từng ngành hàng. Hiện nay có tới 38 tiêu chuẩn quốc gia liên quan đến SX, chế biến chè đang có hiệu lực và 5 quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về SX, chế biến chè còn hiệu lực và bắt buộc áp dụng. Cục BVTV (Bộ NN&PTNT) cần công bố danh mục các thuốc BVTV có mức an toàn cho phép (khuyến khích sử dụng các phân bón HC) để các địa phương, DN hướng dẫn người nông dân sử dụng thay thế. Các loại thuốc này phù hợp với yêu cầu của EU đưa ra. Theo đó, xây dựng hệ thống pháp luật, quy trình kỹ thuật theo VietGAP, tiêu chuẩn EU, các chứng chỉ R.A và các chứng chỉ HC...đảm bảo việc quản lý ngành chè theo đúng pháp luật, kiểm tra đánh giá chất lượng của chè trước khi bán ra thị trường.

Thứ sáu, tăng cường kiểm tra, đánh giá phân loại điều kiện đảm bảo VSATTP trong quá trình SX, chế biến chè, xử phạt nghiêm những đơn vị, cá nhân vi phạm quy trình SX không an toàn. Đồng thời, chú trọng thực hiện quy trình SX an toàn theo chuỗi cung ứng sang thị trường EU và SP chè đóng gói HC, chè đặc sản. Song song với việc đẩy mạnh sự tham gia giám sát của cộng đồng với công tác đảm bảo VSATTP. Để giải quyết triệt để các cơ quan chức năng ở địa phương như Sở Nông nghiệp, TM, Y tế, KHCN, quản lý thị trường cần phải lập danh sách những DN, HTX, các cơ sở hoạt động chế biến SX đủ tiêu chuẩn kiểm tra, kiểm soát chất lượng chè XK để loại bỏ tất cả những lô chè không đảm bảo VSATTP, không đảm bảo chất lượng thì đình SX lại không cho KD, tịch thu những SP có dư lượng thuốc trừ sâu quá cao ảnh hưởng đến sức khỏe con người. Bên cạnh đó, việc quản lý đầu tư xây dựng các cơ sở chế biến theo đúng quy định của pháp luật cũng vẫn còn nhiều thiếu sót. Hiện nay, theo Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về Cơ sở chế biến chè - điều kiện đảm bảo VSATTP (Ký hiệu: QCVN 01 - 07: 2009/BNNPTNT) thì địa điểm xây dựng cơ sở chế biến chè phải đáp ứng được hai tiêu chí: (1) Nhà xưởng phải được xây dựng theo quy hoạch của cơ quan nhà nước có thẩm quyền; (2) Phải gắn với vùng nguyên liệu để đảm bảo có đủ nguyên liệu cho hoạt động. Tuy nhiên, không phải cơ sở DN nào cũng đáp ứng được những yêu cầu này vì thế cần phải rà soát lại tất cả các cơ sở chế biến chè trên cả nước.

Thứ bảy, tiềm năng XK hàng hóa nói chung, đối với ngành chè nói riêng của Việt Nam vẫn bị hạn chế bởi các tuyến hành lang kết nối giữa những trọng điểm tăng trưởng quan trọng với các cửa ngõ quốc tế lớn chưa được thông suốt dẫn đến chi phí vận tải cao, chất lượng vận tải và logistics kém. Đầu tư vẫn chưa đồng bộ,

tập trung chủ yếu vào đường bộ hơn là các loại hình vận tải đa phương thức khác. Việc chuyển dịch sang tài trợ bởi khu vực tư nhân và thiết lập ưu tiên rõ ràng cho đầu tư thiết yếu là chìa khóa để có kết nối tốt hơn. Vì vậy, Nhà nước cần tiếp tục thực hiện cải cách hành chính, giảm thủ tục kiểm tra chuyên ngành, giảm thông quan, điều chỉnh lại thị phần vận tải theo hướng giảm tải cho vận tải đường bộ, tăng tỷ lệ vận tải bằng đường sắt và đường thủy. Ngoài ra, cần phát triển hệ thống vận tải kết nối vùng để giảm chi phí logistics. Việc tăng cường kết nối theo hướng liên kết vùng để sử dụng và khai thác hiệu quả cơ sở hạ tầng logistics sẽ tránh tình trạng đầu tư phân mảnh, không phát huy hiệu quả.

Thứ tám, Bộ NN&PTNT cần chú trọng công tác tuyên truyền hơn nữa nhằm thay đổi hành vi, nhận thức của người trồng chè thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, phát thành những ấn phẩm mang tính trực quan để người dân dễ hiểu dễ làm theo, sử dụng những loại phân bón HC, cách chăm sóc cây trồng theo phương thức thân thiện môi trường, phát triển bền vững.

Thứ chín, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng cho các vùng SX chè tập trung như hệ thống giao thông, hệ thống tưới tiêu, nhà sơ chế SP và từng bước đáp ứng các yêu cầu về SX an toàn, hiệu quả.

Cuối cùng là nâng cao tính minh bạch, hiệu quả trong hoạt động của các cơ quan QL Nhà nước về TM hàng nông sản; điều hành quản lý XNK linh hoạt để vừa thực hiện đúng các cam kết với các tổ chức quốc tế và các quốc gia mà Việt Nam đã ký, vừa bảo vệ được SX trong nước, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng.

4.3.2. Kiến nghị đối với Hiệp hội Chè Việt Nam

Thứ nhất, rà soát và tổ chức lại ngành chè, nhận thức rõ vai trò của Hiệp hội Chè Việt Nam. Hiệp hội cần nêu cao ý thức trách nhiệm cộng đồng cho các DN và tạo ra sự liên kết giữa họ nhằm tăng sức mạnh trong CT. Đó cũng là biện pháp nhằm hạn chế phương thức SX nhỏ lẻ, manh mún và thiếu chuyên nghiệp thông qua sự hợp tác trong chuỗi cung ứng chè.

Thứ hai, tăng cường đào tạo, khuyến nông đối với các đối tượng như người trực tiếp SX, các DNCB, nhà XK, chính quyền và cán bộ chuyên ngành ở cấp tỉnh, huyện, xã... Nội dung đào tạo tập trung vào đào tạo các kỹ năng về: Quản lý SX, chuyên môn kỹ thuật; gia tăng hàm lượng đào tạo về quản trị nông trại và quản lý chi phí SX; bổ sung nội dung đào tạo về SX dựa trên cộng đồng, về VSATTP và tiêu chuẩn kỹ thuật. Đi đôi với việc truyền bá rộng rãi đến các DNCB chè hệ thống chứng nhận quản lý chất lượng và thân thiện với môi trường như: GAP, UTZ và

RFA để nâng cao giá trị SP và uy tín với người tiêu dùng. Ngoài ra, nên phổ biến kiến thức nhằm thay đổi tư duy SX theo hướng bền vững cho các DNCB chè nhằm áp dụng phương thức SX nông nghiệp HC, tuyệt đối không sử dụng phân bón vô cơ, thuốc trừ sâu và kháng sinh. Hiệp hội Chè nên khuyến cáo các hội viên về điều kiện tối thiểu để tồn tại và phát triển bền vững là phải kiểm soát được số lượng, chất lượng và VSATTP của nguyên liệu. DN trên từng địa bàn cùng phân chia vùng nguyên liệu để đầu tư dưới sự chủ trì, quản lý và chỉ đạo của chính quyền địa phương, đồng thời triển khai thực hiện Quyết định số 62/2013/QĐ - TTg ngày 25/10/2013 của Thủ tướng Chính phủ về chính sách khuyến khích phát triển hợp tác, liên kết SX với tiêu thụ nông sản, xây dựng cánh đồng chè lớn.

Thứ ba, xây dựng thương hiệu: Thương hiệu CheViet mới được biết đến và đăng ký bảo hộ ở 72 quốc gia và vùng lãnh thổ. Tuy nhiên, trên thị trường EU, thương hiệu CheViet còn rất mờ nhạt. Vì thế Hiệp hội Chè cần phối hợp với các DN có những chiếc lược tăng sức mạnh cho thương hiệu, đăng ký bản quyền và bảo hộ thương hiệu. Bên cạnh đó, Hiệp hội Chè cũng cần phối hợp chặt chẽ với Cơ quan đại diện TM Việt Nam tại nước ngoài, tăng cường hơn nữa hiệu quả công tác tuyên truyền quảng bá, thu hút vận động được các DN nước ngoài phù hợp đến gặp gỡ, làm việc với DN Việt Nam. Tổ chức hội nghị quốc tế ngành hàng XK chè tại Việt Nam nhằm quảng bá các thương hiệu chè của Việt Nam.

Thứ tư, triển khai thực hiện các hoạt động xúc tiến TM có hiệu quả cao như: Tổ chức, tham gia hội chợ triển lãm TM tại nước ngoài (lựa chọn những hội chợ chuyên ngành, có uy tín, phù hợp với SP và NL của DNCB chè Việt Nam); phối hợp tổ chức các hoạt động giao dịch TM, nhằm nâng cao hiệu quả xúc tiến TM; tổ chức giao lưu giữa các DNCB chè của nước ngoài với các DNCB chè XK Việt Nam trao đổi kinh nghiệm, giới thiệu SP và các phương thức SX mới.

Thứ năm, hàng năm Hiệp hội Chè cần thường xuyên mở các khóa đào tạo các kỹ năng cơ bản về ký kết hợp đồng quốc tế, kỹ năng đàm phán trong hoạt động XNK, thông lệ quốc tế cũng như các kỹ năng thu thập thông tin, điều tra thị trường, phân tích và ước lượng cầu của thị trường về SP chè cho các cán bộ, nhân viên trong các DNCB chè XK. Bên cạnh đó, Hiệp hội Chè cần liên kết với các cơ quan nghiên cứu để ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật trong các khâu SX, bảo quản chè, hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực cho việc xây dựng mô hình, chuyển giao tiến bộ kỹ thuật của các DNCB và nông dân trồng chè.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Chương 4 nêu rõ một số dự báo về sản lượng XK chè của Việt Nam và sản lượng tiêu thụ chè của thị trường EU. Đồng thời, nêu ra phương hướng, mục tiêu phát triển đối hoạt động XK chè vào thị trường các nước EU của các DN CB chè XK Việt Nam. Từ đó, luận án đề xuất 6 nhóm giải pháp lớn nhằm nâng cao NLCTXK vào thị trường EU của các DN CB chè XK Việt Nam trong thời gian tới thông qua việc cải tạo các YT cấu thành: (1) NL nghiên cứu và đổi mới trong DN; (2) Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (3) NL tài chính dành cho hoạt động XK; (4) NL marketing XK; (5) NL tạo dựng mối quan hệ đối với hoạt động XK của DN; (6) NL tạo dựng thương hiệu. Bên cạnh đó, luận án đưa ra các kiến nghị đối với Chính phủ, các cơ quan quản lý Nhà nước, Hiệp hội Chè Việt Nam nhằm hỗ trợ các DN CB chè XK Việt Nam nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU tới năm 2025.

KẾT LUẬN

Nâng cao NLCTXK của các DN vào thị trường quốc tế luôn là mục tiêu hướng đến của tất cả các DN. Theo đó, nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam là một trong những định hướng phát triển phù hợp với mục tiêu của Chính phủ, các Bộ, Ban, Ngành, Hiệp hội Chè Việt Nam. Do đó, việc nghiên cứu đề tài “*Nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam*” thực sự có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn, nhằm khai thác hiệu quả nguồn lực của DN về lâu dài. Đồng thời góp phần khẳng định vị thế của các DNCB chè Việt Nam trên thị trường EU và thế giới. Bằng việc kết hợp sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp định tính và định lượng, luận án đã thực hiện và trả lời được các vấn đề đặt ra như sau:

Một là, hệ thống hoá các vấn đề lý luận chung về NLCTXK của DN; làm rõ quan điểm về NLCTXK của DNCB chè XK, nhận diện được 06 YT cấu thành NLCTXK của DN bao gồm: (1) NL nghiên cứu và đổi mới trong DN; (2) Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (3) NL tài chính dành cho hoạt động XK; (4) NL marketing XK; (5) NL tạo dựng mối quan hệ đối với hoạt động XK của DN; (6) NL tạo dựng thương hiệu. Theo các chuyên gia và các nhà QLDN chè XK đều cho rằng những YT này có ảnh hưởng thuận chiều và có mối quan hệ chặt chẽ, cộng hưởng đến nhau để tạo ra NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè XK Việt Nam.

Hai là, xác lập được khung nghiên cứu lý thuyết với 07 tiêu chí và 42 chỉ số đánh giá NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam.

Ba là, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao NLCTXK của DN. Trong đó có hai nhóm nhân tố bên ngoài và ba nhân tố bên trong được xác định, lý giải cho những tác động từ phía bên ngoài DN trong nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của DNCB chè XK Việt Nam.

Bốn là, đánh giá thực trạng NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam thông qua các chỉ số, tiêu chí đánh giá thuộc khung nghiên cứu và đối sánh với đối thủ CT (các DNCB chè XK Sri Lanka). Kết quả cho thấy NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam có sự gia tăng trong giai đoạn 2010 - 2018, tuy nhiên kết quả đó chưa tương xứng với tiềm năng và kém xa đối thủ CT cả về trị giá và thị phần XK.

Năm là, từ bảng ma trận SWOT, luận án đánh giá chung về những thành công và hạn chế về NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam trong thời gian qua. Từ đó, đề xuất các nhóm giải pháp tương ứng nhằm khắc phục những hạn chế và phát huy những thành công mà các DNCB chè XK Việt Nam đã đạt được.

Sáu là, phân tích thống kê mô tả, tính giá trị trung bình các thang đo NLCTXK của các DNCB chè XK, phân lớn đạt mức trung bình theo đánh giá của các nhà QLDN chế biến chè. Đây là mức điểm không cao vì vậy các DNCB chè XK Việt Nam phải tập trung mọi nguồn lực để nâng cao NLCTXK của DN trong thời gian tới.

Bảy là, nêu các phương hướng, mục tiêu phát triển chung và cụ thể đối và các nhóm DNCB chè theo phân khúc SP chè thô đóng gói trên 3 kg và nhóm DNCB chè HC và chè đặc sản đóng gói dưới 3 kg.

Tám là, luận án đề xuất một số kiến nghị với Chính Phủ, các Bộ, Ban, Ngành và Hiệp hội Chè Việt Nam về hoàn thiện một số chính sách, tạo điều kiện thuận lợi giúp DNCB chè XK Việt Nam nâng cao NLCTXK trong thời gian tới. Đồng thời khẳng định được thương hiệu CheViet trên thị trường EU. Đặc biệt, luận án cũng mở ra hướng nghiên cứu về NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam dưới góc độ thu hút đầu tư phát triển SX và XK.

Tác giả của luận án mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào nâng cao NLCTXK vào thị trường các nước EU của các DNCB chè XK Việt Nam. Mặc dù đã cố gắng, song do hạn chế về không gian, thời gian và điều kiện nghiên cứu nên luận án sẽ không tránh khỏi những thiếu sót không mong muốn. Tác giả mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo, các nhà khoa học, các chuyên gia và đồng nghiệp để luận án được hoàn thiện hơn.

Hạn chế của nghiên cứu

Bên cạnh những đóng góp có được, đó là đánh giá NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè XK Việt Nam, luận án vẫn có một số giới hạn và từ đó gợi ý cho các nghiên cứu tương lai như sau: *Thứ nhất*, nghiên cứu này chỉ đánh giá NLCTXK vào thị trường EU của các DNCB chè XK Việt Nam dựa trên việc phỏng vấn các chuyên gia về XK chè và kết hợp điều tra các nhà QLDN đang điều hành các DNCB chè XK chứ chưa thực hiện điều tra đối tượng KH trên thị trường EU về các SPXK nhằm đánh giá NLCTXK của các DNCB chè XK một cách khách quan và toàn diện hơn. *Thứ hai*, do mẫu quá nhỏ (tập chung vào các DNCB chè có thị phần XK sang EU) nên nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc sử dụng phương pháp thống kê mô tả và chạy SPSS 20.0 để phân tích định lượng. Do đó hướng nghiên cứu tiếp theo là cần mở rộng phạm vi địa lý để khảo sát và tiến hành phân tích các YT cấu thành đến NLCTXK của các DNCB chè XK bằng việc ứng dụng mô hình hồi qui đa biến hoặc cấu trúc tuyến tính (SEM).

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Nguyễn Ngọc Quỳnh và Nguyễn Minh Quang (2011), *Một số giải pháp nhằm nâng cao vị thế của sản phẩm chè xuất khẩu Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu*. Kỷ yếu hội thảo quốc tế lần thứ nhất: “*Hội nhập: Cơ hội và thách thức*”, Trường Đại học Thương mại và Trường Cao đẳng TM Đà Nẵng.

2. Nguyễn Ngọc Quỳnh và Nguyễn Minh Quang (2012), *Nhận diện và đánh giá thách thức của ngành chè Việt Nam trong bối cảnh hội nhập hiện nay*. Kỷ yếu hội thảo quốc tế lần thứ 2: “*Hội nhập: Cơ hội và thách thức*”, Trường Đại học TM và Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

3. Nguyễn Ngọc Quỳnh (2013), *Xuất khẩu chè Việt Nam vào thị trường EU sau khi gia nhập WTO: Thuận lợi và thách thức*. Kỷ yếu hội thảo quốc tế: “*Hội nhập: Cơ hội và thách thức*”, 2013, Hà Nội.

4. Nguyễn Ngọc Quỳnh (2018), *Hiệp định TM tự do EVFTA – Cơ hội và thách thức đối với hoạt động xuất khẩu chè của Việt Nam sang thị trường EU*. Tạp chí Bộ Công thương, Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng CN, Số 5 tháng 4/2018. ISSN: 0866-7756.

5. Nguyễn Ngọc Quỳnh (2018), *Dự báo về thị trường chè nhập khẩu EU đến năm 2027 và một số giải pháp thúc đẩy xuất khẩu vào thị trường EU đối với các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam*. Tạp chí Bộ Công thương, Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng CN, Số 6 tháng 4/2019. ISSN: 0866-7756.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adam Smith (1997), *Của cải của các dân tộc*, NXB Giáo dục, Hà Nội, sách dịch.
2. Nguyễn Thanh Bình (2005), *Nghiên cứu một số vấn đề lý luận và thực tiễn áp dụng các quy định của EU về chính sách sản phẩm nhập khẩu trong marketing xuất khẩu ở các DN Việt Nam nhằm đẩy mạnh xuất khẩu sang thị trường này*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội.
3. Bộ Công Thương (2014), Đề án: Nâng cao năng lực cạnh tranh các mặt hàng xuất khẩu Việt Nam thời kỳ 2014 - 2020, định hướng đến 2030, chủ biên, Bộ Công Thương, Hà Nội.
4. Bộ Công Thương (2015), Báo cáo Thị trường chè EU.
5. Bộ Công Thương (2018), Tài liệu Hướng dẫn xây dựng thương hiệu ngành hàng.
6. Bộ Công Thương (2018), Báo cáo Xuất nhập khẩu 2017.
7. Bộ Công Thương (2019), Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2018.
8. C. Mác - F. Ăngghen toàn tập (1993), Tập 23, Sách dịch, NXB Chính trị quốc gia.
9. Chu Văn Cấp (2003), *Nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
10. Bạch Thụ Cường (2002), *Bàn về cạnh tranh toàn cầu*, NXB Thông tấn.
11. Fred. R. David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Nguyễn Trung Đông (2011), *Hoạch định chiến lược thâm nhập thị trường thế giới cho sản phẩm chè của Việt Nam đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
13. Phan Minh Hoạt (2007), *Vận dụng phương pháp Thompson - Strickland đánh giá so sánh tổng thể năng lực tranh của DN*, Viện Khoa học Thống kê, Hà Nội.
14. Nguyễn Hoàng (2009), *Giải pháp nâng cao NLCT xuất khẩu vào thị trường các nước EU của DN dệt may Việt Nam trong giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại, Hà Nội.
15. Nguyễn Hữu Khải (2004), *Một số giải pháp nhằm nâng cao NLCT mặt hàng chè xuất khẩu của Việt Nam trong những năm đầu thế kỷ 21*, Đề tài cấp Bộ 2004.

16. Phạm Thu Hương (2017), "*Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa, nghiên cứu trên địa bàn thành phố Hà Nội*", Luận án tiến sĩ, Đại học Mở địa chất.

17. Tô Linh Hương (2017), "*Chuỗi giá trị toàn cầu của ngành hàng chè và sự tham gia của Việt Nam*", Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

18. Nguyễn Bách Khoa (2004), *Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế của DN*, Tạp chí khoa học Thương Mại. số 4+5.

19. Nguyễn Việt Lâm (2014), *Bàn về năng lực cạnh tranh*, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 206.

20. Nguyễn Văn Lịch (2011), *Dự án nghiên cứu: Quy hoạch tổng thể phát triển thương mại Việt Nam giai đoạn 2011*.

21. Nguyễn Đình Long (2001), *Nghiên cứu giải pháp chủ yếu, nhằm phát huy lợi thế nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển thị trường xuất khẩu nông sản trong thời gian tới*. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

22. Nguyễn Thị Nhiều (2007), *Nghiên cứu thị trường - Marketing trong xuất khẩu chè của Việt Nam*, Đề tài NCKH Cấp Bộ Viện Nghiên cứu thương mại- Bộ Thương mại.

23. Tăng Thị Ngân và các cộng sự (2016), *Các nhân tố ảnh hưởng đến NLCT của DN ngành KD cá Tra tại Thành phố Cần Thơ*, Tạp chí khoa học, Trường Đại học An Giang, Vol 10, No 2, tr. 52 – 62.

24. Nguyễn Đình Phan (1999), *Cách tiếp cận mới về năng suất và việc ứng dụng vào Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

25. Nguyễn Văn Phúc (2016), *Giải pháp tài chính nâng cao hiệu quả kinh doanh cho các doanh nghiệp xây dựng thuộc Tổng công ty xây dựng Sông Đà*, Luận án tiến sĩ, Học Viện Tài chính.

26. Nguyễn Thiên Phú, Nguyễn Vũ Huy (2013), *Các yếu tố tác động đến NLCT của DN: Trường hợp các DN nhỏ và vừa tỉnh Bình Dương*. Đề tài cấp Tỉnh. Đại học Hoa Sen Tp Hồ Chí Minh.

27. Nguyễn Đăng Quang, Trần Quang Thái (2008), *Nghiên cứu phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh dịch vụ điện thoại di động*, Tạp chí Khoa học Giao thông vận tải, số 21.

28. Đỗ Ngọc Quý, Nguyễn Kim Phong (1997), *Cây chè Việt Nam*, NXB Nông nghiệp, Hà Nội.

29. Rudolf Grunig, Richard Kuhn (2002), *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, NXB Khoa Học Kỹ Thuật, Hà Nội.

30. Samuelson P. A. và Nordhaus W. D. (1997), *Kinh tế học*, tập 2, NXB Chính trị quốc gia.

31. Đinh Văn Sơn và các cộng sự (2016), *Nghiên cứu xây dựng chuỗi cung ứng sản phẩm nông lâm đặc sản xuất khẩu của các tỉnh khu vực Tây Bắc*. Đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước. KHCN-TB.06X/13-18.

32. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D (1997), *Kinh tế học*, tập 2, NXB Chính trị Quốc gia.

33. Đặng Đức Thành (2010), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các DN thời hội nhập*, NXB Thanh niên, TP. HCM.

34. Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), *Một số yếu tố tạo thành năng lực động doanh nghiệp và giải pháp nuôi dưỡng*, Kỷ yếu Hội thảo Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp, Viện nghiên cứu kinh tế phát triển, Hồ Chí Minh tháng 4-2009, tr. 1-21.

35. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2004), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.

36. Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

37. Lại Xuân Thủy (2012), *Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Huế, Tp Huế.

38. Nguyễn Mạnh Tuấn (2019) với Luận án tiến sĩ về "*Nâng cao NLCT của Tổng công ty hàng không Việt Nam đến năm 2030*". Học viện Khoa học xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.

39. Nguyễn Văn Tuấn, Trần Hòe (2008), *Giáo trình Thương mại quốc tế*, phần 1, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tài liệu tiếng Anh

40. Ahuja, G. C. Lampert (2001), *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions*, Strategic Management Journal, Vol 22, pp. 521–543.

41. Anderton. R. Z., A. Dunnett (1987), *Modeling the behavior of export volumes of manufactures: An evaluation of the performance of different measures of international competitiveness*, National Institute Economic Review (online), truy cập ngày 28/12/2018, web<<http://dx.doi.org/10.1177/002795018712100105>>

42. Ajay K. Kohli, B. J. Jaworski (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, Vol 54, pp. 1-18.
43. Arifin, Bustanul (2013), *On the competitiveness and sustainability of the Indonesian agricultural export commodities*, ASEAN Journal of Economics, Management and Accounting. Vol 1, No 1, pp. 81-100.
44. Barney, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive*, Journal of Management, pp. 99-120.
45. Baker, Sinkula (1999), *Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance*, Journal of Market-Focused Management. Vol 4, No 4, pp. 295–308
46. Balassa Bela (1965), *Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage*, Manchester School, Vol 33, No 2.
47. Bezic, H. và cộng sự (2010), *Export competitiveness, firm behaviour and obstacles for doing business*, Business Logistics in Modern Management 10, pp. 11-26.
48. Blodgett, L. (1991), *Toward a Resource-Based Theory of Bargaining Power in International Joint Ventures*, Journal of Global Marketing, Vol 5, No 1, pp. 35-54.
49. Borch, O. J. (1999), *Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 49-70.
50. Bojnec Š, Fertő (2014), *Export competitiveness of dairy products on global markets: The case of the European Union countries*, Journal of Dairy Science, Vol 97, pp. 6151-6163.
51. Bollen (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
52. Buckley và cộng sự (1991), *Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness*, Journal of General Management. Vol 17, No 2, pp. 34–46.
53. Burns, A. C. and R. F. Bush (1995), *Marketing Research*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
54. Cavusgil S. T. (1984), *Differences between exporters based on their degree of internationalization*, Journal of Business Research, Vol 18, No 2, pp. 195-208.

55. Celuch, K. G. và cộng sự (2002). *The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities*. *Industrial Marketing Management*, 31, 545– 554.
56. Cook, Bredahl (1991), *Agribusiness Competitiveness in the 1990s: Discussion*, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 73, No 5.
57. Chang và cộng sự (1998), *Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 246–264.
58. Cho, D. (1994), *A Dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea*, *Journal of Far Eastern Business*.
59. Christensen và cộng sự (1987), *An Empirical Investigation of the Factors Influencing the Exporting Success of Brazilian Firms*, *Journal of International Business Studies*, Vol 18, pp. 61-77.
60. Clutter Buck và cộng sự (1997), *Winning streak – Mark II*, Orion Business Books.
61. Day, G. S., Wensley, R. (1988), *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, *Journal of Marketing*, vol.52, pp.1-20.
62. Day, G. S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organisations*", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 37-52.
63. Dart Deng (1994), *Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach*, *Journal of Marketing Management*, Vol 8, pp. 725-742.
64. Delgado, M. và cộng sự (2002), *Firm Productivity and Export Markets: A Nonparametric Approach*, *Journal of International Economics*, pp. 397-422.
65. D’Cruz, Rugman (2001), *A New concepts for Canadian competitiveness*, Canada: Kodak.
66. Dilek Cetindamar, Hakan Kilitcioglu (2013), *Measuring the competitiveness of a firm for an award system*, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol 23, No.1, pp. 7-22.
67. Diamantopoulos, Hart S. (1993), *Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Jaworski and Kohli’s Framework*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 1, No 2, pp. 93-121.
68. Douglas, Craig (1989). *Evolution of global marketing strategy*. *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 47-59.

69. Edward Chamberlin (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Vol. 38, Harvard University Press.
70. Easterby Smith, Peteraf, M. A (2009), *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*, British J. Manage, Vol 20, pp. 1-8.
71. Fagerberg, J. (1988), *International competitiveness*, The Economic Journal, pp. 391.
72. Flanagan và cộng sự (2007), *Competitiveness in construction: a critical review of research*, Construction Management and Economics. Vol 25, No 9, pp. 989-1000.
73. Gaminda Ganewatta (2005), *Moving up the processing ladder in primary product exports: Sri Lanka's "value-added" tea industry*.
74. Ganitsky và cộng sự (1991), *Time Perspectives in International Joint Ventures: Implications for Marketing Management*, Journal of Global Marketing. Vol 5, No 1, pp.13-33.
75. Giorno Durand và cộng sự (1987), *Indicators of international competitiveness: Conceptual aspects and evaluation*, truy cập ngày 30/12/2016-9, tại trang web <www.oecd.org/eco/outlook/1864948.pdf>.
76. Ghodeswar, B. M. (2008), *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*. Journal of Product & Brand Management, Vol 17, No 1, pp. 4–12.
77. Greenley, G. (1995), *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, British Journal of Management, Vol 6, No 1, pp. 1-13.
78. Grozdanovic và cộng sự (2007), *Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems*, Journal of Marketing. Vol 71, No 3, pp. 18-38.
79. Gray, B. và cộng sự (1998), *Developing a Better Measure of Market Orientation*, European Journal of Marketing, Vol 32, No 9, pp. 884-903.
80. Kaison Chang (2015), *World tea production and trade Current and future development*, Market and Policy Analyses of Raw Materials, Horticulture and Tropical (RAMHOT) Products Team, FAO, Italy.
81. Kennedy K. Mbekeani (2007), *The Role of Infrastructure in Determining Export Competitiveness, Framework Paper*, AERC Research Project on Export Supply Response Capacity Constraints in Africa.

82. Knight, G. (1997), *Crosscultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation*, Journal of Business Venturing, Vol 12, No 3, pp. 213–225.

83. Haberler, G. (1936), *The Theory of International Trade*, W.Hodge & Co., London.

84. Hannan, M. T., Freeman. J (1989), *Organizational Ecology*, Harvard University Press.

85. Hair, J. và cộng sự (1998), *Multivariate data analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

86. Henricsson và cộng sự (2004), *Rethinking Competitiveness in the construction industry*, Proceedings of the ARCOM 20th annual conference, Edinburgh, Scotland, pp. 54-60.

87. Herath, S. De Silva (2011), *Strategies for Competitive Advantage in Value Added Tea Marketing*, Tropical Agricultural Research, Vol 22, No 3, pp. 251 - 262.

88. Hoefter, A. (2001), *The competitiveness of Ghana's Industry*, Msc thesis, Chinese Culture University.

89. Hudson, Smart, Bourne (2001), *Theory and practice in SME performance measurement systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No 8, pp. 1096-1115.

90. Hunt, S. D và R. M. Morgan (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing, Vol 59, pp. 1-15.

91. Hult Kandemir và cộng sự (2005), *A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures*, Industrial Marketing Management, Vol 34, No 5, pp. 440–446.

92. Hummels David (2001), *Toward a Geography of Trade Costs*, Mimeo, Purdue University.

93. Hua Kuang Ning Yue và cộng sự (2010), *An empirical analysis of the impact of EU's new food safety standards on china's tea export*, International journal of food science & technology, Vol 45, pp. 745-750.

94. Jia-Jeng Hou (2008), *Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities*, Social Behavior and Personality: An international journal, Vol 36, pp. 1251-1268.

95. John S. Wilson và cộng sự (2004), *Assessing the Potential Benefit of Trade Facilitation: A Global Perspective*, Washington, D.C.

96. John, C. and Narver (1990), *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing. Vol 54, pp. 20-35.
97. Jurgita Bruneckiene và Dovile Paltanaviciene (2012), *Measurement of export competitiveness of the Baltic States by composite index*, Engineering Economics, Vol 23, No 1, pp. 50-62.
98. Joseph, A. Schumpeter (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row Publishers.
99. Keh, H. Tat, Nguyen T. Tuyet Mai và Hwei Ping Ng (2007), *The effects of entrepreneurial orientation and market information on the performance of SMEs*. Journal of Business Venturing, Vo 22, No 4, pp.592-611.
100. Kropp, F. và cộng sự (2006), *Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms*, International Marketing Review, Vol 23, No 5, pp. 504-523.
101. Krugman, P. (1994), *Competitiveness: A dangerous Obsession*, truy cập ngày 23/1/2018, tại trang web <<http://dx.doi.org/10.2307/20045917>>.
102. Katsikeas Leonidou và cộng sự (1996), *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, Journal of International Business Studies, Vol 27, No 3, pp. 517-551.
103. Lall, S. (2001), *Competitiveness, technology and skills*. Cheltenham: Edward Elgar.
104. Lambert, D. và cộng sự (1998), *Fundamentals of Logistics Managemen*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
105. Luo, X. (2010), *Product competitiveness and beating analyst earnings target*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 38, pp. 253-264.
106. Makino, Delios (1998), *Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia*, Journal of International Business Studies. International management: Cross-cultural dimensions, pp. 905 – 927.
107. Maniklal Adhikary, Shrabanti Maity (2010), *India's tea export in the scenario of WTO: an analysis of trend and structural shift*, International Journal of Indian Culture and Business Management. 3, pp. 162-180.
108. Massimiliano Mazzanti, Valeria Costantini (2012), *On the green and innovative side of trade competitiveness? The impact of environmental policies and innovation on EU exports*, Research Policy, Vol 41, pp. 132-153.

109. Mehra, S. (1998), *Perpetual Analysis and Continuous Improvement: A must for Organizational Competitiveness*, The University of Memphis, Vol 24, No 1.
110. Momaya, Ambastha (2004), *Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks, and models*, Singapore Manag. Vol 26, No 1.
111. Montague Lord (2002), *Vietnam's Export Competitiveness: Trade and Macroeconomic Policy Linkages*.
112. Obstfeld, Rogoff (2000), *The Six Major Puzzles in International Macroeconomics: Is There a Common Cause?*, NBER Macroeconomics Annual.
113. OECD (2012), *Glossary of Statistical Terms*, truy cập ngày 12/01/2018, tại trang web < <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>>
114. Osland, G. E. (1994), *Successful Operating Strategies in the Performance of U.S.-China Joint Ventures*, Journal of International Marketing. 2(4), pp. 53-78.
115. Ovidijus, J. (2013), *Competitive Profile Matrix (CPM)*, truy cập ngày 21/12/2018 tại trang web <<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html>>.
116. Peters, J.T., Waterman (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York.
117. Philip Kotler (1996), *Marketing Management*, Prentice Hall.
118. Philip Kotler, Gary Armstrong (2012), *Principles of Marketing*. 14th Edition, Pearson Education Limited, Essex, England.
119. Pitts, E., Lagnevik. M(1997), *What determines food industry competitiveness?*, Blackie Academic & Professional, London. Competitiveness in the Food industry.
120. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press (Republished with a new introduction, 1998).
121. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
122. Porter, M. E. (1990), *The competitive Advantage of Nation*, The Free Press.
123. Porter, M. E. (2004), *Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*.

124. Qian, G. và cộng sự (2003), *Profitability of small and medium-sized enterprises in high-tech industries: The case for biotechnology industry*, Strategic Management Journal, Vol 24, No 9, pp. 881-887.
125. Ramasamy (1995), *Productivity in the Age of Competitiveness: Focus on Manufacturing in Singapore*, APO Monograph Series, Vol 16, No 78.
126. Rauch, A. và cộng sự (2004), *Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future*, Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 1-54 .
127. Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi (1994), *Defining Competitiveness: A Holistic Approach, Management Decision*, Longman.
128. Reid, S. D. (1982). The impact of size on export behaviour in small firms. In Czinkota, M. R. and Tesar, G. (eds.), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger Publishers, pp. 18-38.
129. Richard E. Caves (1980), *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, Journal of Economic Literature, Vol 18, No 1, pp. 64-92.
130. Rohayati Suprihatini (2005), *Indonesian tea export competitiveness in the world's tea market*, Jurnal Agro Ekonomi, Vol 23, pp. 1-29.
131. Ricardo D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Ed. R. M. Hartwell (1971), Pelican Classics.
132. Ruekert, W. (1992), *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*, International Journal of Research in Marketing, Vol 9, No 3, pp. 225-245.
133. Sanchez, R., A. Heene, H. Thomas (1996). *Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition*, forthcoming.
134. Sanchez, R. (2008), *A scientific critique of resource-based view (RBV), with competence based remedies for RBV's conceptual deficiencies and logic problems*, Research in Competence - Based Management, Vol 4, pp. 3-78.
135. Saboniene, A. (2009), *Lithuanian export competitiveness: comparison with other Baltic States*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics Vol 2, pp. 49-38.
136. Schumpeter và cộng sự (1934), *The Theory of Economic Developed*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

137. Schwalbach, J. (1989), *Profitability and Market Share: A Relationship Reflection on the Functional Relationship*, Strategic Management Journal, Vol 12, pp. 299-306.
138. Shapiro (1988), "What the Hell Is Market Oriented?", Harvard Business Review, Vol 66, pp. 119-125.
139. Sinkula (1994), *Market information processing and organizational learning*, J. Market, Vol 58, pp. 35-45.
140. Sinkula, Baker (2009), *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*, Journal of Small Business Management. Vol 47, No 4, pp. 443-464.
141. Slater, Narver J. C. (1994), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?*, Journal of Marketing, Vol 58, pp. 46-55.
142. Srivastava và cộng sự (2001), *The Resourcebased View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol 27, pp. 777-802.
143. Tannous, G. F. (1997), *Financing export activities of small Canadian business: Exploring the constraints and possible solutions*, International Business Review, Vol 6, No 4, pp. 411-431.
144. Terpstra, V. H. (1987). *International Marketing*. Hinsdale, ILL: The Dryden Press.
145. Terpstra Sarathy và cộng sự (2000), *International Marketing*, Vol. 8 Edition, Dryden Press, Sydney.
146. Teece, D. J. và cộng sự (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 18, 509-533.
147. Thompson, Strickland Gamble (1989), *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.
148. Thompson, Strickland Gamble (2007), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Companies, Incorporated.
149. Tomasz Siudek, Aldona Zawojcka (2014), *Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research*, Oeconomia. Vol 13, No 1, pp. 91-108.

150. Tuominen và cộng sự (1997), *Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation*, Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy, May, pp. 1220-40.

151. Vorhies, Harker (2000), *The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation*, Australian Journal of Management, Vol. 25 No. 2, pp. 145-173.

152. Vu M. Khuong, Jonathan Haughton (2004), *The competitiveness of Vietnam's three largest cities: A survey of firm in Hanoi, Hai Phong and Ho Chi Minh city*, No17, IFC. 7

153. Waheeduzzan, Ryans (1996), *Definition, Perspectives, and Understanding of International Competitiveness: a Quest for a Common Ground*, Competitiveness Review: An International Business Journal. Vol 6, No.2.

154. Wernerfelt, B. (1984), *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, Vol 5, No 2, pp. 171-180.

155. Wignaraja, G. (2003), *Competitiveness Strategy in Developing Countries*, Routledge, London.

156. World Bank (2008), *Trade and Transport Facilitation in South Asia: Systems in Transition*, Summary and Main Report.

157. World Economic Forum (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015), *Global Competitiveness Report 2007-2008; 2008-2009; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2017*.

158. Yenyurt, S. và cộng sự (2005), *A Global Market Advantage Framework: The Role of Global Market Knowledge Competencies*, International Business Review, 14 (1), pp 1-19.

159. Yulizar Widiatama và cộng sự (2018), *Business Environmental Analysis with Competitive Profile Matrix Method on Market Optimization in Real Estate Company (A Case Study at Tangerang Selatan Area)*, International Journal of Economics and Financial, Vol 4, No 8, pp. 222-226.

160. Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence*. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.

161. Zhao, Zou S. (2002), *The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity: An Empirical Analysis of Chinese Manufacturing Firms*, Journal of International Marketing, Vol 10, pp.52-71.

162. Zikmund, William G. (1997), *Business Research Methods*, Fort Worth: The Dryden Press

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

Thông tin về các chuyên gia được tham vấn phục vụ cho nghiên cứu định tính

STT	Chuyên gia	Giới tính	Đơn vị	Học vấn	Kinh nghiệm
1	Chuyên gia 1	Nữ	Khoa Marketing, Trường Đại học Thương mại	PGS.TS	25
2	Chuyên gia 2	Nam	Khoa Marketing, Trường Đại học Thương mại	PGS.TS	27
3	Chuyên gia 3	Nữ	Khoa Marketing, Trường Đại học Thương mại	TS	25
4	Chuyên gia 4	Nam	Khoa Kinh tế - Luật, Trường Đại học Thương mại	PGS.TS	26
5	Chuyên gia 5	Nam	Khoa Kinh tế quốc tế, Trường Đại học Thương mại	PGS.TS	27
6	Chuyên gia 6	Nam	Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	TS	15
7	Chuyên gia 7	Nữ	Khoa Quan hệ quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương	PGS.TS	27
8	Chuyên gia 8	Nam	Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương	PGS.TS	30
9	Chuyên gia 9	Nữ	Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương	PGS.TS	30
10	Chuyên gia 10	Nam	Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công thương	PGS.TS	30
11	Chuyên gia 11	Nam	Bộ Công thương	TS	22
12	Chuyên gia 12	Nam	Bộ Công thương	ThS	15
13	Chuyên gia 13	Nam	Bộ Công thương	TS	22
14	Chuyên gia 14	Nữ	Cục Xúc tiến TM	TS	20
15	Chuyên gia 15	Nữ	Cục Xúc tiến TM	ThS	12
16	Chuyên gia 16	Nữ	Hiệp hội Chè Việt Nam	ThS	20
17	Chuyên gia 17	Nữ	Hiệp hội Chè Việt Nam	ThS	19
18	Chuyên gia 18	Nam	Hiệp hội Chè Việt Nam	ThS	24
19	Chuyên gia 19	Nam	Hiệp hội Chè Việt Nam	ThS	18
20	Chuyên gia 20	Nữ	Hiệp hội Chè Việt Nam	ThS	15

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Phụ lục 2

Nội dung các câu hỏi tham vấn chuyên gia trong nghiên cứu định tính

1. Giới thiệu

Thưa Quý Ông/Bà,

Tôi tên là Nguyễn Ngọc Quỳnh, hiện đang công tác tại Bộ môn Kinh tế học, Trường Đại học Thương mại. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu của luận án tiến sĩ kinh tế “*Nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam*”, có một số nội dung trong nghiên cứu cần được tham vấn các chuyên gia để kết quả nghiên cứu có ý nghĩa cao hơn cả về lý luận và thực tiễn. Cuộc phỏng vấn này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và được ghi âm, ghi chép đầy đủ; từ đó làm cơ sở để xác định các YT cấu thành và khung nghiên cứu năng lực cạnh tranh xuất khẩu (NLCTXK) của các doanh nghiệp chế biến (DNCB) chè xuất khẩu (XK) Việt Nam vào thị trường các nước EU.

Những ý kiến của quý vị sẽ đóng góp tích cực vào sự thành công cho nghiên cứu của tác giả. Mọi thông tin cung cấp trong phiếu điều tra này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học. Xin trân trọng cảm ơn!

Thông tin người trả lời phỏng vấn:

Tên chuyên gia:.....

Chức danh:.....Trình độ học vấn:.....

Kinh nghiệm công tác:

2. Phần nội dung

- Trong các DNCB chè mà chuyên gia biết, xin chuyên gia nêu tối thiểu 03 DNCB chè có thị phần xuất khẩu chè sang EU mà chuyên gia biết rõ về NLCTXK của họ.

- Qua nghiên cứu, tác giả nhận thấy có vấn đề và đó cũng là YT cấu thành NLCTXK của các DNCB chè XK Việt Nam là: (1) NL nghiên cứu và đổi mới trong SX; (2) Nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (3) NL marketing XK; (4) NL tài chính dành cho hoạt động XK; (5) NL tạo dựng mối quan hệ của DN; (6) NL tạo dựng thương hiệu và biến phụ thuộc là NLCTXK vào thị trường các nước EU của DNCB chè Việt Nam. Trong phần này, tác giả mong muốn được cùng các chuyên gia lần lượt làm rõ từng YT đó qua các phát biểu.

A. Về năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

1. Trong số các DNCB chè XK sang EU, theo quý vị DN nào có NL nghiên cứu và đổi mới trong SX tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT quan trọng nổi bật của NL nghiên cứu và đổi mới trong SX là gì?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chề thì có hợp lý hay không?

DM1. NL nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của KH nhằm tạo ra những SP mới phù hợp với yêu cầu của KH

DM2. NL đổi mới sáng tạo trong SX và CN quản trị của DN khi môi trường KD thay đổi

DM3. Mức độ coi trọng đối với hoạt động đổi mới sáng tạo trong DN

DM4. Mức độ đầu tư vào nghiên cứu và triển khai

DM5. Trình độ nguồn nhân lực của DN có tương xứng việc đổi mới KHCN tiên tiến

DM6. NL duy trì các nhóm làm việc liên phòng ban nhằm kích thích sự đổi mới sáng tạo

DM7. Trình độ CNSX mà DN đang sử dụng so với các DN cùng ngành trong nước

B. Về nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1. Trong số các DNCB chề xuất khẩu sang EU, theo quý vị DN nào có nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT tác động đến nguồn nhân lực và NLQL, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được quý vị đánh giá là quan trọng nhất?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chề thì có hợp lý hay không?

NL1. Phương thức quản lý và điều hành DN

NL2. NL lãnh đạo của người đứng đầu DN

NL3. DN tạo dựng được môi trường làm việc công bằng, văn minh cho mọi nhân viên trong DN

NL4. NL quản trị rủi ro trong hoạt động XK sang thị trường EU

NL5. NL phân tích thị trường và lập kế hoạch XK phù hợp với điều kiện SX của DN

NL6. Quản lý sự thay đổi trong tổ chức

NL7. Mức độ rất coi trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động XK của DN

C. Về năng lực marketing xuất khẩu

1. Trong số các DNCB chề XK sang EU, theo quý vị DN nào có NL marketing XK tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT tạo nguồn NL marketing XK được quý vị đánh giá là quan trọng nhất?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi, các

nhà QLDN của các DNCB chè XK thì có hợp lý hay không?

MAR1. NL phân tích và điều tra thị trường XK

MAR2. NL đáp ứng các qui định của EU đối với SP chè XK

MAR3. Chính sách SPXK của DN phù hợp với chiến lược marketing XK của DN

MAR4. Chiến lược quảng bá hình ảnh, CT thương hiệu đối với SPXK

MAR5. Qui trình vận chuyển hàng hóa theo hợp đồng ký kết

MAR6. NL hội nhập với sự thay đổi của môi trường CT quốc tế

MAR7. NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác (bạn hàng, địa phương, kênh phân phối...) tại thị trường mục tiêu

MAR8. SPXK của DN có thể đáp ứng được các rào cản phi thuế quan (tiêu chuẩn về chất lượng, VSATTP, bao bì, môi trường...) của thị trường EU

MAR9. NLQL chuỗi cung ứng đối với SPXK

MAR10. NLQL kho bến bãi, dây truyền bảo quản tốt đảm bảo tiêu chuẩn như đã ký kết trên hợp đồng

MAR11. NL chăm sóc KH sau bán và quản lý kênh thông tin về KH

MAR12. NLQL khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa

D. Về năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

1. Trong số các DNCB chè XK sang EU, theo quý vị DN nào có NL tài chính dành cho hoạt động XK tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT tạo nên NL tài chính dành cho hoạt động XK được quý vị đánh giá quan trọng nhất?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chè XK thì có hợp lý hay không?

TC1. Nguồn tài chính đủ mạnh phục vụ cho hoạt động SX, XKSP sang thị trường mục tiêu

TC2. NL huy động, thu hút được nguồn vốn phục vụ cho hoạt động XK một cách linh hoạt, chủ động

TC3. NL thanh toán hợp đồng của DN

TC4. Nguồn tài chính phân bổ cho từng khâu của hoạt động XK

E. Về năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp

1. Trong số các DNCB chè XK sang EU, theo quý vị DN nào có NL tạo dựng mối quan hệ của DN tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT tác động đến NL tạo dựng mối quan hệ của DN được quý vị đánh giá có ảnh hưởng nhiều nhất?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này để hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chè XK thì có hợp lý hay không?

QH1. NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng

QH2. Các chính sách chăm sóc và giữ mối liên hệ với KH cũ

QH3. NL xây dựng mối quan hệ tốt với chính quyền địa phương

QH4. NL tiếp cận các đối tượng KH tiềm năng của DN trên thị trường EU

F. Về năng lực tạo dựng thương hiệu

1. Trong số các DNCB chèn XK sang EU, theo quý vị DN nào có NL tạo dựng thương hiệu tốt nhất? Quý vị có thể nêu những YT thuộc nội dung NL tạo dựng thương hiệu được quý vị đánh giá là quan trọng nhất?

2. Tác giả đưa ra một số câu phát biểu, theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chèn XK thì có hợp lý hay không?

TH1. Thương hiệu của DN được nhiều người biết đến

TH2. Thương hiệu của DN được xây dựng và quản lý bài bản

TH3. Thương hiệu của DN đảm bảo niềm tin và cảm xúc với KH

G. Năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp trong 5 năm gần đây

1. Theo các chuyên gia thì các chỉ tiêu đo lường NLCTXK của DNCB chèn XK sang EU được quý vị đánh giá phù hợp nhất?

2. Theo quý vị nếu phát biểu này đề hỏi, các nhà QLDN của các DNCB chèn XK thì có hợp lý hay không?

NLCT1. Kết quả KD từ SPXK đạt được như mong muốn

NLCT2. Tốc độ tăng trưởng thị phần

NLCT3. Sự hài lòng của KH về chất lượng SPXK của DN

NLCT4. Đánh giá vị thế của DN so với các DN trong nước đối với SPXK trên thị trường EU

NLCT5. NL mở rộng qui mô của DN trong dài hạn

H. Theo đánh giá của Ông/Bà thì nên lựa chọn đối thủ cạnh tranh nào để đối sánh với các doanh nghiệp chế biến chèn Việt Nam?

I. Ông/Bà nhận xét như thế nào về NLCTXK của đối thủ cạnh tranh với các DNCB chèn XK Việt Nam?

Xin trân trọng cảm ơn quý vị!

(Xin ý kiến của các đơn vị: Bộ Công thương, Cục Xúc tiến TM, Hiệp hội Chèn và chuyên gia về xuất khẩu chèn thuộc các đơn vị khác)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Phụ lục 3

Nguồn gốc của các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp

Các tiêu chí	Các chỉ số	Tác giả
1. Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp	Mức độ tiếp cận thông tin và ứng dụng CN mới vào hoạt động SX phù hợp với nhu cầu của thị trường mục tiêu	Ross et al. (1996); Hudson. M. A và cộng sự (2001), Atkinson, Andes (2011), Ollo-López, Aramendía-Muneta (2012)
	NL điều chỉnh phương thức QL, điều hành DN, phương thức SX và KD bắt kịp với xu thế tiên tiến trên thế giới	Schumpeter và cộng sự (1934), và Kropp, F. cộng sự (2006), Hult Kandemir và cộng sự (2005), Zhao, H. và Zou, S. (2002)
	Nhận thức về tầm quan trọng của đổi mới sáng tạo đối với tổ chức	Leonidou và Katsikeas (1996), Ahuja, G. C. Lampert (2001), Rauch, A. và cộng sự (2009), Joseph Schumpeter và cộng sự (1934), Kropp, F. và cộng sự (2006), Hồ Trung Thành (2012)
	Mức độ đầu tư vào nghiên cứu và triển khai	Knight, G. (1997), Baker và Sinkula (1999)
	Trình độ nguồn nhân lực của DN đối với việc đổi mới KH CN tiên tiến	Hudson. M. A và cộng sự (2001), Qian, G., Li, L. (2003), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009)
2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	Trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý (trình độ học vấn, kiến thức); trình độ tổ chức, QLDN (kinh nghiệm tổ chức bộ máy QL, phân định chức năng - nhiệm vụ của các bộ phận)	Porter, M.E. (1980)
	NL phân tích thị trường và hoạch định chiến lược KD cho DN	Porter, M.E. (1990), Grupp (1997), Ho (2005), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015)

	NL dự báo và phân tích môi trường KD	Nguyễn Đình Thọ (2009), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015)
	NL tổ chức SX và XKSP	Nguyễn Đình Thọ (2009), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015)
	NL thích ứng với sự thay đổi của người QLDN và quản lý sắp xếp nhân sự sao cho phù hợp với sự thay đổi	O'Farrell, Hitchens (1988); Reeves, Deimler (2011)
	Các chiêu thu hút nhân tài, lao động giỏi về cho DN	Smith (1995) Buga, Meyer (2012); Oishi (2013)
	Kinh nghiệm quốc tế của người ban lãnh đạo DN	Cavusgil S. T. (1984), Altomonte, Ottaviano (2011); Delgado, M. và cộng sự. (2012), Douglas, S. F. (1989)
	NL đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động XK	Porter, M.E. (1980), Ho (2005)
	So sánh mức lương mà người lao động của DN đang được hưởng so với các DN khác cùng ngành trong nước	Đóng góp mới (chuyên gia đề xuất)
	Các chính sách đãi ngộ, khuyến khích người lao động	Nguyen Thi Mai Trang và cộng sự (2004)
3. Năng lực marketing xuất khẩu	NL nắm bắt những thay đổi nhu cầu của KH về SPXK	Ajay K. Kohli, B. J. Jaworski (1990), John C. và Narver (1990), Homburg C, Grozdanovic M và Klarmann M (2007), Benedetto và cộng sự (2008), Kotler (1996); Homburg và cộng sự (2007); Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009).
	Mức độ phù hợp của chính	Cavusgil S. T. (1984), Nguyễn

sách SPXK trong marketing XK của DN	Thanh Bình (2005)
Chiến lược quảng bá hình ảnh, CT thương hiệu SPXK mà DN đối với thị trường mục tiêu	Notta, Vlachvei (2010), Thompson, Strickland & Gamble (2007), Nguyễn Trung Đông (2011)
Mức độ khác biệt trong SP của DN so với các đối thủ CT chính	Terpstra, V. H (1987), Douglas, S. F. (1989)
NL vận chuyển hàng hóa đúng tiến độ, thời gian theo hợp đồng ký kết	Minh Hoạt (2007)
NL thích ứng với môi trường KD quốc tế	Christensen và cộng sự (1987), Blodgett, L (1991), Ganitsky, J. và cộng sự (1991), Cavusgil S. T. (1984)
Định hướng toàn cầu, hợp tác quốc tế, tri thức về thị trường quốc tế	Yeniyurt, S. và cộng sự (2005)
Mức độ đáp ứng các rào cản phi thuế quan (tiêu chuẩn về chất lượng, VSATTP, bao bì, môi trường...)	Nguyễn Quang Toàn (1995), Nguyễn Thanh Bình (2005)
Đánh giá mức độ chủ động tiếp cận các xu hướng SX, phân phối hiện đại, ứng dụng TM điện tử để quảng bá, giao dịch hàng hóa tiên tiến trên thế giới	Đóng góp mới (chuyên gia đề xuất)
NLQL kho bến bãi, dây truyền bảo quản tốt đảm bảo tiêu chuẩn như đã ký kết trên hợp đồng	Đóng góp mới (chuyên gia đề xuất)

	NL chăm sóc KH sau bán và quản lý kênh thông tin về KH	Đóng góp mới (chuyên gia đề xuất)
	NLQL khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa.	Đóng góp mới (chuyên gia đề xuất)
4. Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu	Đánh giá nguồn vốn của DN đủ mạnh phục vụ cho hoạt động SX và XK sang thị trường EU	Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh (2012)
	NL huy động vốn của DN phục vụ cho hoạt động SX và XK	Majluf Myers và cộng sự (1984), Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh (2012)
	Đánh giá NL huy động vốn của DN phục vụ cho hoạt động SX và XK	Phạm Quang Trung (2012), Ngô Kim Thanh (2012)
5. Năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp	NL hợp tác, liên kết với các DN cùng ngành	Porter, M.E. (1980)
	NL tạo lập mối quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng	Jaworski Kohli và cộng sự (1990), John C. và Narver (1990), Vorhies và Harker (2000), Jia-Jeng Hou (2008), Nguyễn Đình Thọ và cộng sự (2009), Osland (1994), Makino và Delios (1996), Osland (1994)
	NL tạo lập mối quan hệ của DN với các KH cũ và KH tiềm năng trên thị trường mục tiêu	Nguyen Thi Mai Trang và cộng sự (2004), Huỳnh Thanh Nhã, La Hồng Liên (2015)
6. Năng lực tạo dựng thương hiệu	Thương hiệu của DN được nhiều người biết đến	Nguyễn Đình Thọ (2011), Phạm Việt Hùng và các cộng sự (2017)
	Thương hiệu của DN được xây dựng và quản lý bài bản	Porter, M. E., Ketels và cộng sự (2003), Phạm Việt Hùng và các cộng sự (2017)

	Thương hiệu của DN đảm bảo niềm tin và cảm xúc với KH	Nguyễn Đình Thọ (2011), Phạm Việt Hùng và các cộng sự (2017)
	Các thành phần chính trong thương hiệu của DN như: tên, biểu tượng; đặc tính; khẩu hiệu; nhạc hiệu... rất thu hút và dễ hiểu	Porter, M. E., Ketels, H. M. C. (2003), Phạm Việt Hùng và các cộng sự (2017)
	Thương hiệu của DN thân thiện với môi trường	Porter, Ketels (2003)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Phụ lục 4

Tổng hợp kết quả phỏng vấn sâu các chuyên gia về khung nghiên cứu năng lực cạnh tranh xuất khẩu vào thị trường EU của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam

TT	Các tiêu chí, chỉ số đánh giá đề xuất	Số chuyên gia phỏng vấn sâu:15	
		Số ý kiến đồng ý	Tỷ lệ đồng ý (%)
1.	NL nghiên cứu và đổi mới trong DN (5 chỉ số)	15	100
2.	Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (7 chỉ số)	15	100
3.	NL marketing XK (12 chỉ số)	15	100
4.	NL tài chính dành cho hoạt động XK (3 chỉ số)	14	93
<i>Các YT bổ sung bởi các chuyên gia</i>			
5.	NL tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN (3 chỉ số)	13	87
6.	NL tạo dựng thương hiệu đối với SPXK (5 chỉ số)	13	87
7. YT đo lường NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam			
<i>Hiệu quả KD (5 chỉ số)</i>		12	80

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Phụ lục 5

Kết quả phát triển thang đo các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh xuất khẩu của doanh nghiệp

<i>TT</i>	<i>Biến độc lập</i>	<i>Số biến quan sát tương ứng</i>	
		<i>Lý thuyết</i>	<i>Sau phát triển</i>
1	Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong DN (DM)	5	7
2	Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (NL)	10	7
3	Năng lực marketing XK (MAR)	9	12
4	Năng lực tài chính dành cho hoạt động XK (TC)	3	4
5	Năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động XK của DN (QH)	3	4
6	Năng lực tạo dựng thương hiệu (TH)	5	3
	Cộng	35	37
	Biến phụ thuộc	Lý thuyết	Sau phát triển
7	NLCTXK của DNCB (NLCTXK)	5	5
	Tổng	40	42

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Phụ lục 6

Phiếu điều tra về năng lực cạnh tranh xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè xuất khẩu Việt Nam sang thị trường EU

(dành cho đối tượng là giám đốc, cán bộ quản lý tại các DNCB chè XK)

Nhằm phân tích, đánh giá đúng thực trạng NLCTXK của DNCB chè XK Việt Nam sang EU, tác giả rất mong nhận được sự hỗ trợ của quý DN về những thông tin thể hiện trong bảng hỏi dưới đây. Mọi thông tin cung cấp trong phiếu điều tra này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học. Xin trân trọng cảm ơn!

Nguyên tắc điền phiếu:

- Đối với những câu hỏi/mục lựa chọn, đề nghị đánh dấu (X) hoặc khoanh tròn vào ô tương ứng với câu trả lời thích hợp nhất.

- Đối với những câu hỏi/mục ghi thông tin, số liệu, đề nghị ghi vào ô hoặc bảng tương ứng.

A. THÔNG TIN NHẬN DẠNG DOANH NGHIỆP

Câu 1. Tên doanh nghiệp:.....

Câu 2. Chức vụ người trả lời phỏng vấn:

₁ Giám đốc DN

₂ Phó giám đốc DN

₃ Người quản lý, Bộ phận phụ trách:

Câu 3. Địa chỉ thư điện tử (e-mail):.....

Câu 4. Quy mô của Doanh nghiệp

Từ 1 - 10 người Từ 10 - 200 người Từ 200 - 300 người Trên 300 người

Câu 5. Số năm thành lập

Dưới 5 năm Từ 5 – 10 năm Trên 10 năm

Câu 6. Loại sản phẩm chè mà doanh nghiệp đã từng xuất khẩu vào thị trường EU?

Chè đen đóng gói (trên/dưới 3kg)

Chè xanh đóng gói (trên/dưới 3kg)

Chè đặc sản (liệt kê cụ thể loại chè mà DN đã XK)

B. CÁC YT CẤU THÀNH NĂNG LỰC CẠNH TRANH XUẤT KHẨU SANG THỊ TRƯỜNG EU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN CHÈ VIỆT NAM

Câu 7. Xin ông/bà đánh giá về năng lực nghiên cứu và đổi mới mà DN đã đạt được trong thời gian qua? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Trong đổi đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
DM1. DN thường xuyên nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của KH nhằm tạo ra những SP mới phù hợp với yêu cầu của KH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM2. NL đổi mới sáng tạo trong SX và phương thức quản trị của DN khi môi trường KD thay đổi là rất tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM3. Đối với DN việc đổi mới sáng tạo trong DN là hết sức cần thiết và được chú trọng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM4. Mức độ quan tâm và đầu tư cho Quỹ nghiên cứu và phát triển của DN là rất cao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM5. Trình độ nguồn nhân lực của DN có tương xứng việc đổi mới KHCVN tiên tiến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM6. DN có NL duy trì các nhóm làm việc liên phòng ban nhằm kích thích sự đổi mới sáng tạo trong DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DM7. Trình độ CN mà DN đang sử dụng tốt hơn so với các DN cùng ngành trong nước	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Câu 8. Xin ông/bà đánh giá về Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã đạt được trong thời gian qua?
(mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)**

Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
NL1. Phương thức quản lý và điều hành DN phù hợp với điều kiện KD quốc tế	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL2. NL vận dụng các trang mạng xã hội để gia tăng hợp tác giữa Ban lãnh đạo DN với các phòng ban là rất tốt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL3. DN tạo dựng được môi trường làm việc công bằng, văn minh cho mọi nhân viên trong DN	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL4. NL quản trị rủi ro trong hoạt động XK sang thị trường EU tốt.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL5. NL phân tích thị trường và lập kế hoạch XK phù hợp với điều kiện SX của DN	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL6. DN có KN tổ chức, sắp xếp nguồn nhân sự phù hợp trong hoạt động SX và XK	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NL7. Mức độ rất coi trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động XK của DN	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Câu 9. Xin ông/bà đánh giá về năng lực marketing xuất khẩu mà doanh nghiệp đã đạt được trong thời gian qua? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Năng lực marketing xuất khẩu	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
MAR1. DN có NL phân tích và điều tra thị trường XK tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR2. NL đáp ứng tốt các quy định của EU đối với SP chèn XK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR3. Chính sách SPXK của DN phù hợp với chiến lược marketing XK của DN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR4. Chiến lược quảng bá hình ảnh, CT thương hiệu đối với SPXK đạt hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR5. Quy trình vận chuyển hàng hóa đúng tiến độ, thời gian theo hợp đồng ký kết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR6. DN có NL hội nhập tốt với sự thay đổi của môi trường CT quốc tế.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR7. DN có NL liên kết tốt với các đối tác quốc tế trong SX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR8. SPXK của DN có thể đáp ứng được các rào cản phi thuế quan (tiêu chuẩn về chất lượng, VSATTP, bao bì, môi trường...) của thị trường EU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAR9. DN chủ động tiếp cận các xu hướng SX, phân phối hiện đại, ứng dụng TM điện tử để quảng bá,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

giao dịch hàng hóa tiên tiến trên thế giới					
MAR10. NLQL kho bến bãi, dây chuyền bảo quản tốt đảm bảo tiêu chuẩn như đã ký kết trên hợp đồng	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
MAR11. NL chăm sóc KH sau bán và quản lý kênh thông tin về KH	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
MAR12. NLQL khâu vận chuyển, giao nhận hàng hóa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Câu 10. Xin ông/bà đánh giá về năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu mà doanh nghiệp đã đạt được trong thời gian qua? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
TC1. DN có đủ nguồn tài chính đủ mạnh phục vụ cho hoạt động SX và XK sang thị trường mục tiêu	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
TC2. DN có NL huy động, thu hút được nguồn vốn phục vụ cho hoạt động XK một cách linh hoạt, chủ động	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
TC3. DN có NL thanh toán các khoản nợ đúng kỳ hạn	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
TC4. Nguồn tài chính phân bổ cho từng khâu của hoạt động SX và XK phù hợp và có hiệu quả	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Câu 11. Xin ông/bà đánh giá về năng lực tạo lập mối quan hệ mà doanh nghiệp đã đạt được trong thời gian qua? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
QH1. DN có khả năng tạo lập mối quan hệ tốt với các đối tác trong chuỗi cung ứng	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
QH2. DN thường xuyên có các chính sách chăm sóc và giữ mối liên hệ với KH cũ	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
QH3. DN xây dựng mối quan hệ tốt với chính quyền địa phương	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
QH4. DN có NL tiếp cận các đối tượng KH tiềm năng của DN trên thị trường EU	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Câu 12. Xin ông/bà đánh giá về NL tạo lập mối quan hệ mà doanh nghiệp đã đạt được trong thời gian qua? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Năng lực tạo dựng thương hiệu	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
TH1. Thương hiệu của DN được nhiều người biết đến	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
TH2. Thương hiệu của DN được xây dựng và quản lý bài bản	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
TH3. Thương hiệu của DN đảm bảo niềm tin và cảm xúc với KH	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Câu 13. Xin ông/bà đánh giá về các kết quả đối với hoạt động xuất khẩu chè sang thị trường EU so với hoạt động xuất khẩu chung của doanh nghiệp trong 5 năm gần đây? (mỗi dòng chỉ chọn 1 ô)

Các chỉ tiêu đánh giá NLCTXK của DN	<i>Hoàn toàn không đồng ý</i>	<i>Không đồng ý</i>	<i>Trung lập (Tương đối đồng ý)</i>	<i>Đồng ý</i>	<i>Hoàn toàn đồng ý</i>
NLCTXK1. Thị phần của SPXK sang EU đạt được như mong đợi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NLCTXK2. Tốc độ tăng trưởng thị phần (trị giá XK) đối với SPXK của DN đạt được như mong đợi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NLCTXK3. Sự hài lòng của KH về chất lượng SPXK của DN	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NLCTXK4. Đánh giá vị thế của DN so với các DN trong nước đối với SPXK trên thị trường EU	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
NLCTXK5. DN sẽ tiếp tục phát triển và mở rộng qui mô trong dài hạn	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

TRÂN TRỌNG CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA QUÝ DOANH NGHIỆP VÀ CÁ NHÂN ÔNG/BÀ!

Hà Nội, ngày tháng năm

Người trả lời phiếu

Phụ lục 7

Nội dung các câu hỏi phỏng vấn sâu

(Dành cho đối tượng là các cán bộ QL tại các DNCB chè XK và các chuyên gia XK chè)

1. Phần giới thiệu

Thưa Ông/Bà,

Nhằm làm rõ hơn về những kết quả thu được từ Phiếu điều tra các nhà quản lý doanh nghiệp chế biến chè (DNCB) xuất khẩu phục vụ cho nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh xuất khẩu (NLCTXK) chè sang thị trường EU của các DNCB chè Việt Nam. Tác giả rất mong Quý vị trả lời những câu hỏi phỏng vấn sâu. Mọi thông tin cung cấp trong cuộc phỏng vấn này sẽ đóng góp tích cực vào sự thành công cho nghiên cứu của tác giả và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học. Xin trân trọng cảm ơn!

2. Phần thông tin người trả lời phỏng vấn

Tên người được phỏng vấn:Chức vụ:

Tên doanh nghiệp:

3. Phần phỏng vấn

Các câu hỏi phỏng vấn là câu hỏi mở, Quý vị có thể giải thích thêm cho câu trả lời để làm rõ nghĩa.

Câu 1. Năng lực nghiên cứu và đổi mới trong doanh nghiệp

- a. Nhằm khuyến khích cán bộ nhân viên có ý tưởng/ sáng tạo mới thì DN khen thưởng bằng hình thức nào?
- b. DN có viện, trung tâm nghiên cứu hay hệ thống phòng thí nghiệm để nghiên cứu và phát triển SP?
- c. Trình độ CNSX mà DN đang sử dụng so với đối thủ CT trong ngành trên thị trường EU?

Câu 2. Nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- a. Trình độ của lao động (qua đào tạo hay chưa được đào tạo)?
- b. Các chiêu thức tuyển dụng thu hút được nguồn nhân lực có trình độ cao của DN? Các chính sách đãi ngộ, khuyến khích người lao động của DN?
- c. DN xử lý vấn đề về tranh chấp thương mại (nếu có) như thế nào trên thị trường quốc tế?
- d. So sánh mức lương mà người lao động của DN đang được hưởng so với các DN khác cùng ngành trong nước?

e. Số lượng nhân viên có kinh nghiệm và thâm niên đang làm việc tại DN là bao nhiêu?

Câu 3. Năng lực marketing xuất khẩu

a. DN có nắm rõ được những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ CT trên thị trường XK?

b. Chính sách SPXK chèn sang EU của DN có khác với sang thị trường khác?

c. Các hình thức quảng bá thương hiệu SP chèn XK trên thị trường EU?

Câu 4. Năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu

a. Lợi nhuận sau thuế của DN đáp ứng được nhu cầu tái SX mở rộng cho các kỳ KD tiếp theo?

b. Các phương thức giảm chi phí SX mà DN đã thực hiện?

Câu 5. Năng lực tạo lập mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu

a. DN đã tạo lập được các mối quan hệ với KH và các đối tác trong chuỗi giá trị bằng cách nào?

b. DN có mở rộng hợp tác, liên kết với các DN khác cùng ngành?

c. Các hoạt động xúc tiến TM của DN trong thời gian vừa qua có giúp cho DN tạo được mối quan hệ với đối tác trên thị trường EU?

Câu 6. Thương hiệu và danh tiếng của doanh nghiệp

a. Các thành phần chính trong thương hiệu của bao bì SPXK của DN (tên, biểu tượng, đặc tính, khẩu hiệu...) đang sử dụng có thu hút được sự chú ý của khách hàng EU?

b. DN đã khẳng định được vị thế của mình trên thị trường EU?

Câu 7. Kết quả đối với hoạt động xuất khẩu sang thị trường EU so với hoạt động XK chung của DN trong 5 năm gần đây?

a. Tốc độ tăng trưởng (doanh số) so với đối thủ CT, mặt bằng chung của ngành?

b. LN thuần cao hơn so với trung bình hay các DN khác trong cùng ngành?

c. DN có kênh phân phối trên thị trường EU hay thông qua khâu trung thành?

d. DN có lượng KH/ đối tác trung thành cao?

Câu 8. Những khó khăn chủ yếu của doanh nghiệp khi muốn XK sang EU?

Câu 9. Xin ông/bà cho biết ý kiến đánh giá về hiệu quả, hạn chế của chính sách khuyến khích phát triển hoạt động XK chèn sang thị trường EU của Việt Nam?

Câu 10. Mong muốn của DN về sự hỗ trợ của Nhà nước và Hiệp hội Chèn cho DN?

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phụ lục 8
Ma trận SWOT

	Những điểm mạnh (S)	Những điểm yếu (W)
Các cơ hội (O)	Nhóm chiến lược S – O (Các chiến lược phát huy điểm mạnh bên trong để tận dụng cơ hội)	Nhóm chiến lược W – O (Các chiến lược tranh thủ cơ hội bên ngoài để khắc phục những điểm yếu)
Các thách thức (T)	Nhóm chiến lược S – T (Các chiến lược sử dụng các điểm mạnh để giảm thiểu nguy cơ)	Nhóm chiến lược W – T (Các chiến lược cải thiện điểm yếu để tránh các mối đe dọa bên ngoài)

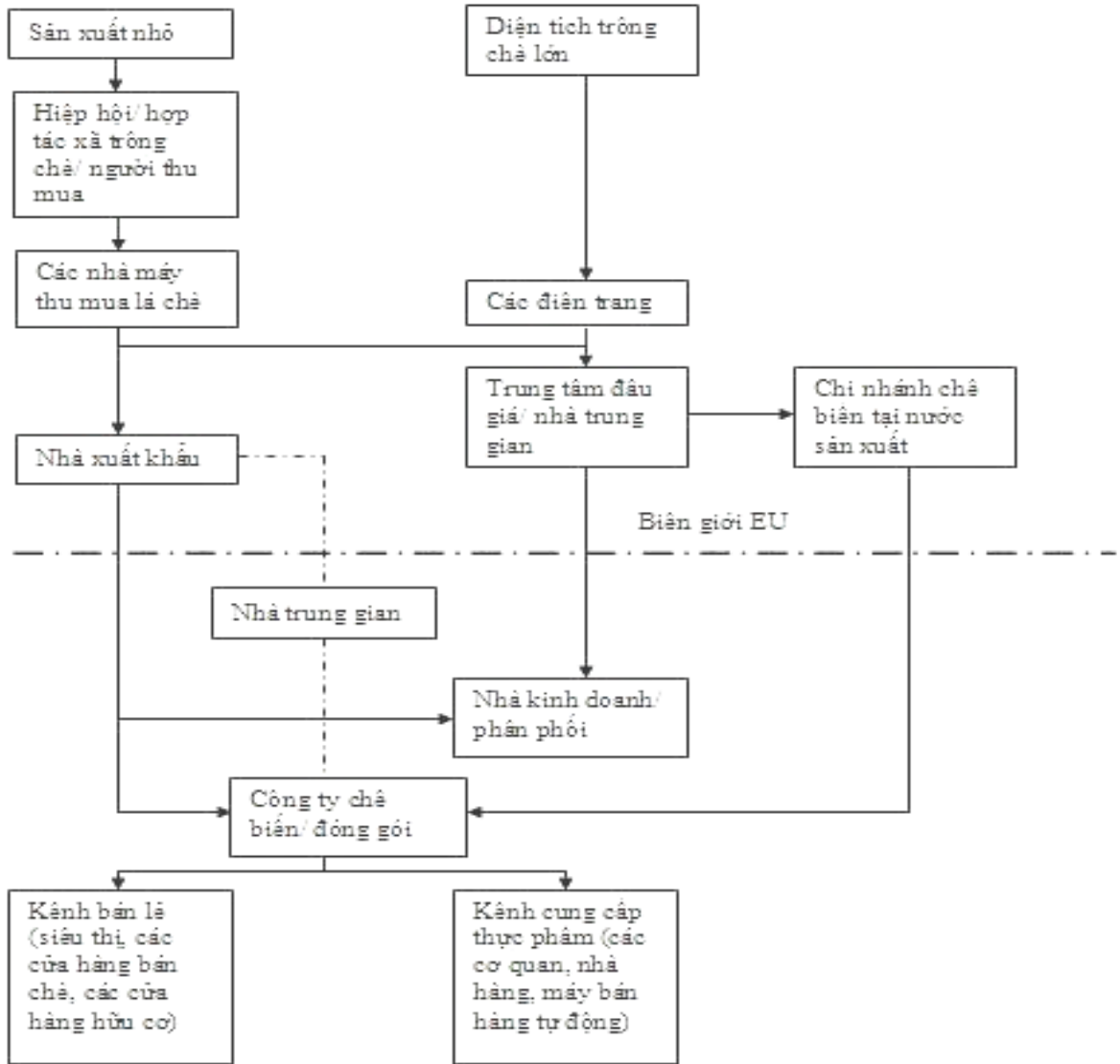
Nguồn: Fred. R. David (2006)

Phụ lục 9
Mô tả ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp
(Tính bình quân có trọng số)

	Nhân tố	Trọng số	Điểm theo nhân tố của từng DN				
			Công ty A	Công ty B	Công ty C	Công ty D	Công ty Đ
1	Hình ảnh /uy tín	0,1	9	6	10	4	4
2	Công nghệ	0,1	10	7	9	2	4
3	Mạng lưới phân phối	0,2	3	6	10	4	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới SP	0,3	9	9	10	3	6
5	Chi phí sản xuất	0,05	10	3	9	5	6
6	Dịch vụ KH	0,04	10	9	7	4	4
7	Nguồn nhân lực	0,05	10	8	7	5	4
8	Tình hình tài chính	0,05	7	10	5	7	6
9	Trình độ quảng cáo	0,06	9	10	9	5	5
10	Khả năng quản lý thay đổi	0,05	8	10	8	5	4
	Điểm bình quân		7,9	7,7	9,2	3,9	5,1
	Vị thứ		2	3	1	5	4

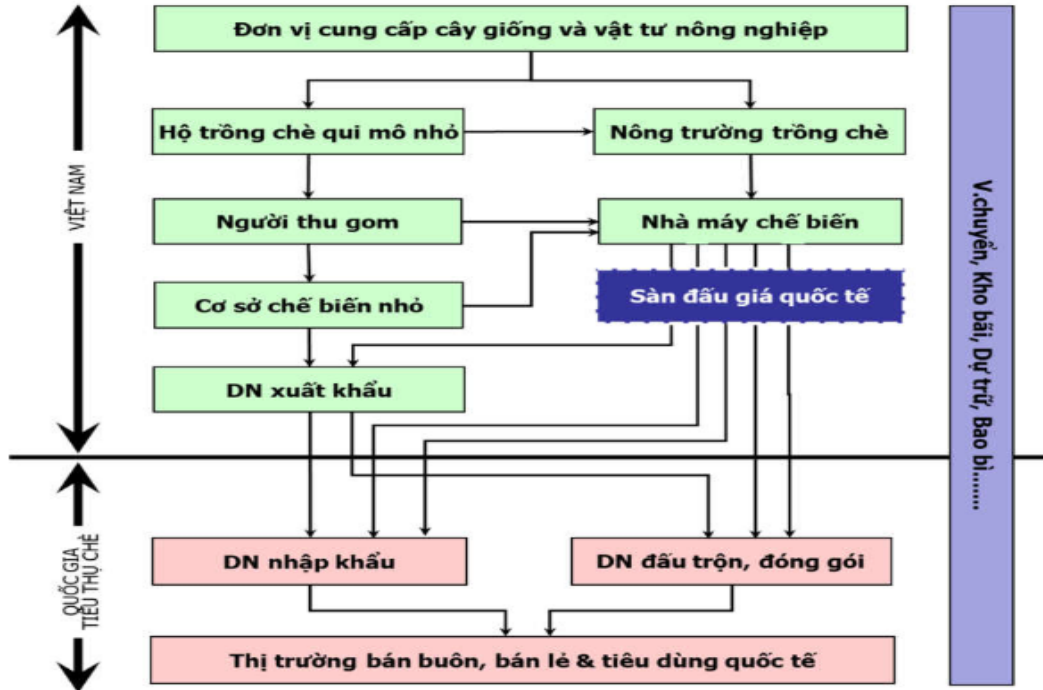
(Nguồn: Phan Minh Hoạt)

Phụ lục 10
Biểu đồ cơ cấu KD ngành hàng chè tại thị trường EU



(Nguồn: Bộ Công Thương)

Phụ lục 11
Chuỗi cung ứng chè xuất khẩu của Việt Nam



(Nguồn: Đề tài cấp Nhà nước, DH Thương mại chủ trì)

Phụ lục 12

Danh sách doanh nghiệp có thị phần xuất khẩu sang EU

STT	Tên doanh nghiệp
1	Tổng Công ty chè Việt Nam (Vinatea.,jsc): Tiền thân là DN Nhà nước trực thuộc Bộ NN& PTNT và DN bắt đầu cổ phần hóa từ năm 2015, hiện đang QL 7 chi nhánh (Công ty TM và Du lịch Hồng trà, CTCP Vinatea Sài Gòn, Công ty TM Hương trà, CTCP tại Yên Bái - Vinatea Yên Bái, CTCP tại Thái Nguyên - Vinatea Thái Nguyên, CTCP tại Sơn La - Vinatea Mộc, Xí nghiệp tinh chế chè Kim Anh).
2	Công ty TNHH Thế Hệ Mới Vĩnh Phúc
3	Chi nhánh Công ty TNHH sản xuất và kinh doanh TM Trường Hải (đại diện của Tập đoàn Vanrees (Hà Lan) tại Việt Nam
4	Công ty TNHH Kiên Và Kiên
5	Công ty Cp Chè Mỹ Lâm (chế biến sx) từ nguồn vốn hỗ trợ của Unilever
6	Công ty Cp Xuất Nhập Khẩu Nam Anh
7	Công ty CP KD Hương Vị Việt
8	Công ty TNHH Liên kết sinh thái Việt – Nam (ECOLINK) chuyên SX và chế biến chè HC
9	Công ty TNHH Thương mại Hùng Cường
10	Công ty CP Chè HC Cao Bồ
11	Công ty TNHH Vì Vàng
12	Công ty TNHH Chè Biên Cương, (BIEN CUONG TEA CO., LTD)

(Nguồn: Hiệp hội Chè Việt Nam)

Phụ lục 13

Kết quả điều tra năng lực nghiên cứu và đổi mới của các doanh nghiệp chế biến chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev
DM1	4	4	4	5	5	4	4.333	5	4	0.516
DM2	3	5	4	4	4	3	3.833	5	3	0.753
DM3	5	5	5	5	5	4	4.833	5	4	0.408
DM4	4	4	4	5	4	4	4.167	5	4	0.408
DM5	5	4	4	4	4	4	4.167	5	4	0.408
DM6	3	4	3	4	4	4	3.667	4	3	0.516
DM7	4	4	5	5	5	5	4.667	5	4	0.516
Mean	4.000	4.286	4.143	4.571	4.429	4.000	4.238			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	4	3	4	4	3				
Stdev	0.816	0.488	0.690	0.535	0.535	0.577				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 14

Kết quả điều tra năng lực nghiên cứu và đổi mới của các doanh nghiệp chế biến chè hữu cơ, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vi Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bồ	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
DM1	4	5	4	5	5	5	4.6667	5	4	0.516
DM2	3	4	4	5	4	4	4.000	5	3	0.632
DM3	4	5	5	4	5	5	4.667	5	4	0.516
DM4	4	4	4	4	4	5	4.167	5	4	0.408
DM5	3	3	4	3	3	3	3.167	4	3	0.408
DM6	5	3	4	3	3	4	3.667	5	3	0.816
DM7	4	4	5	4	4	5	4.333	5	4	0.516
Mean	3.857	4.000	4.286	4.000	4.000	4.429	4.095			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	3	4	3	3	3				
stdev	0.690	0.816	0.488	0.816	0.816	0.787				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 15

Hợp minh họa phỏng vấn sâu các cán bộ QLDN về năng lực nghiên cứu và đổi mới trong sản xuất của DNCB chè XK

Ông Thân Dĩ Ngữ, Giám đốc Công ty TNHH Hiệp Thành (Công ty mẹ của Ecolink) nhận thấy việc chuyên nghiệp hóa chuỗi cung ứng SX chè HC là một hướng đi nhiều triển vọng và phát triển bền vững theo xu thế của quốc tế. Mặc dù, giai đoạn đầu khi mới thâm nhập vào thị trường EU, DN đã gặp không ít lần thất bại. Tuy nhiên, DN vẫn kiên trì tìm cơ hội cho mình và cố gắng thấu hiểu nhu cầu thị trường này. Phải mất đến 8 năm, ông Ngữ mới rút ra rằng ngoài những yêu cầu về chất lượng SP cao thị hiếu của người dân EU cũng rất khác biệt so với thị hiếu uống chè của người Việt Nam. Vì thế, để SP chè Việt Nam được người EU đón nhận, Ecolink đã phải nghiên cứu tìm ra đặc tính riêng và sáng tạo ra hương vị chè có vị êm, thơm tự nhiên mùi hương hoa quả. Ngoài ra, Ecolink còn đã liên kết với các HTX nông dân, đào tạo và tư vấn cho các nhóm để họ xây dựng chuỗi cung ứng từ trồng trọt chế biến đến phân phối. Ecolink có 13 dòng SP chè là Black Tea Op, Red Tea, Jasmine Tea, Shan Steamed Green tea, Green Tea Straighten, White Tea, Green Tea Fanning... đã đạt chứng nhận SX bền vững tiêu chuẩn HC của EU (EC834/2007), Canada (CAN/CGSB 32.310, 32.311) và được sử dụng logo chứng nhận của Mỹ (USDA). Các SP này đang được tiêu thụ ổn định qua kênh phân phối TM công bằng quốc tế (FLO) và được KH ở EU rất ưa thích. Ngoài ra DN cũng có những nhà máy hỗ trợ cho quy trình SX chè HC và đã tiến hành đầu tư cơ sở vườn ươm SX giống và nhà máy SX phân bón để hỗ trợ và kiểm soát hoàn toàn chuỗi SX chè mà không phải phụ thuộc vào nhà cung cấp. Nếu như tại thị trường Việt Nam một kg chè trung bình giá 2 USD thì giá thành trung bình một kg chè của Ecolink XK đi EU giá 8 USD và có những SP chè đặc biệt giá lên đến 150 USD. Điều này cho thấy SP chè HC của Ecolink thực sự chất lượng và được đón nhận xứng đáng ở các thị trường khó tính như EU, Mỹ và Canada.

(Nguồn: Tác giả phỏng vấn)

Phụ lục 16

Kết quả điều tra nguồn nhân lực và năng lực quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp chế biến chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev
NL1	4	5	5	5	5	4	4.667	5	4	0.516
NL2	5	4	3	4	4	3	3.833	5	3	0.753
NL3	3	3	4	5	4	4	3.833	5	3	0.753
NL4	4	4	5	3	5	5	4.333	5	3	0.816
NL5	5	4	4	5	5	4	4.500	5	4	0.548
NL6	4	5	5	4	5	5	4.667	5	4	0.516
NL7	3	5	4	5	4	4	4.167	5	3	0.753
Mean	4.000	4.286	4.286	4.429	4.571	4.143	4.286			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	3	3	3	4	3				
Stdev	0.816	0.756	0.756	0.787	0.535	0.690				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 17

Kết quả điều tra nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp chế biến chè hữu cơ, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vì Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bò	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
NL1	4	3	4	4	4	4	3.833	4	3	0.408
NL2	3	4	3	3	3	4	3.333	4	3	0.516
NL3	5	5	5	4	4	5	4.667	5	4	0.516
NL4	3	4	4	4	3	4	3.667	4	3	0.516
NL5	4	5	4	4	5	5	4.500	5	4	0.548
NL6	3	3	5	5	4	5	4.167	5	3	0.983
NL7	4	5	4	4	4	5	4.333	5	4	0.516
Mean	3.714	4.143	4.143	4.000	3.857	4.571	4.071			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	3	3	3	3	4				
Stdev	0.756	0.900	0.690	0.577	0.690	0.535				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 18

Kết quả điều tra năng lực tài chính dành cho hoạt động XK của các DNCB chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev
TC1	4	4	4	4	4	5	4.167	5	4	0.408
TC2	3	5	4	5	5	4	4.333	5	3	0.816
TC3	4	5	5	4	4	5	4.500	5	4	0.548
TC4	4	4	4	4	4	3	3.833	4	3	0.408
Mean	3.750	4.50	4.250	4.250	4.250	4.250	4.208			
Max	4	5	5	5	5	5				
Min	3	4	4	4	4	3				
Stdev	0.500	0.577	0.500	0.500	0.500	0.957				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 19

Kết quả điều tra năng lực tài chính dành cho hoạt động xuất khẩu SP của các DNCB chè HC, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vì Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bồ	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
TC1	4	4	4	4	3	4	3.833	4	3	0.408
TC2	3	4	3	3	3	4	3.333	4	3	0.516
TC3	4	5	4	4	5	5	4.500	5	4	0.548
TC4	3	4	4	4	4	4	3.833	4	3	0.408
Mean	3.500	4.250	3.750	3.750	3.750	4.250	3.875			
Max	4	5	4	4	5	5				
Min	3	4	3	3	3	4				
Stdev	0.577	0.500	0.500	0.500	0.957	0.500				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 20

Kết quả điều tra năng lực marketing xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev
MA1	3	4	5	5	5	4	4.333	5	3	0.816
MA2	4	4	4	5	5	3	4.167	5	3	0.753
MA3	3	4	5	4	4	4	4.000	5	3	0.632
MA4	5	5	4	5	5	3	4.500	5	3	0.837
MA5	4	4	4	4	4	5	4.167	5	4	0.408
MA6	5	4	5	5	5	4	4.667	5	4	0.516
MA7	4	5	4	5	5	5	4.667	5	4	0.516
MA8	4	4	4	4	5	4	4.167	5	4	0.408
MA9	3	5	5	5	5	5	4.667	5	3	0.816
MA10	4	5	4	5	5	5	4.667	5	4	0.516
MA11	5	5	5	4	4	5	4.667	5	4	0.516
MA12	5	4	5	5	5	5	4.833	5	4	0.408
Mean	4.0833	4.417	4.500	4.667	4.750	4.333	4.458			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	4	4	4	4	3				
Stdev	0.793	0.515	0.522	0.492	0.452	0.778				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 21

Kết quả điều tra năng lực marketing xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè hữu cơ, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vì Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bò	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
MA1	4	4	5	4	4	5	4.333	5	3	0.516
MA2	3	5	4	3	5	4	4.000	5	3	0.894
MA3	3	5	5	5	5	5	4.667	5	3	0.816
MA4	5	4	3	4	5	4	4.167	5	3	0.753
MA5	4	5	4	4	4	5	4.333	5	4	0.516
MA6	5	4	4	4	4	4	4.167	5	4	0.408
MA7	4	5	5	4	4	5	4.500	5	4	0.548
MA8	4	5	5	5	5	5	4.833	5	4	0.408
MA9	4	5	3	4	4	5	4.167	5	3	0.753
MA10	4	4	4	5	5	4	4.333	5	4	0.516
MA11	5	5	4	4	4	5	4.500	5	4	0.548
MA12	5	4	5	4	4	4	4.333	5	4	0.516
Mean	4.167	4.583	4.250	4.167	4.417	4.583	4.361			
Max	5	5	5	5	5	5				
Min	3	4	3	3	4	4				
Stdev	0.718	0.515	0.754	0.577	0.515	0.515				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 22

Hộp minh họa phỏng vấn sâu cán bộ QLDN về năng lực marketing xuất khẩu của các DNCB chè XK

Ông Nguyễn Văn Khoa, Phó Giám đốc Công ty TNHH TM Hùng Cường cho biết muốn chinh phục được KH một số thị trường khó tính như EU, DN phải tìm mọi cách để xây dựng vùng nguyên liệu SX chè HC tại vùng chè Cao Bồ. Trong nhiều năm qua, DN chú trọng đầu tư cho CN, lắp đặt hệ thống nhà xưởng và dây chuyền chế biến chè theo CN là CTC đồng bộ, khép kín của Ấn Độ nhằm chế biến các SP chè chất lượng cao, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu, thị hiếu tiêu dùng của KH. Trước đây, khi chưa triển khai thực hiện dự án, người dân tộc Dao ở xã Cao Bồ (huyện Vị Xuyên) thường đi bộ hàng chục km xuống huyện để bán chè, nay DN đã có các ô tô tải nhẹ về tận các điểm thu mua. Khi dự án triển khai đã có 645 hộ tham gia. DN đã phân chia số hộ tham gia thành 11 tổ và người trưởng thôn sẽ là người đứng ra làm việc với DN để tiến hành thu mua SP chè tươi cho người nông dân. DN đã cử các cán bộ kỹ thuật xuống hướng dẫn người nông dân cách trồng, chăm sóc, thu hái chè đúng kỹ thuật để cho SP chè đạt chất lượng cao. Gần đây, vùng SX chè Cao Bồ đã được tổ chức Liên đoàn HC quốc tế IFOAM cấp chứng nhận chè HC Cao Bồ càng làm cho uy tín của chè Hùng Cường ngày càng nâng cao hơn. Các SP chè HC Cao Bồ - Hà Giang đều đạt tiêu chuẩn về chất lượng và đem lại giá trị kinh tế cao. Giá bán SP chè HC Cao Bồ loại cao cấp được tính theo giá CIP từ 6.000 đến 8.000 USD/tấn, trong khi đó giá chè XK bình quân của Việt Nam chỉ mới đứng ở mức 1.300 đến 1.500 USD/tấn. Nhờ có sự triển khai đồng bộ, cây chè Shan Tuyết Cao Bồ ngày càng phát triển, cho NS, giá trị cao. Thu nhập từ cây chè đã dần đem lại cho người dân tộc Dao tại Cao Bồ, xã vùng III đặc biệt khó khăn của huyện Vị Xuyên, nơi đây tỷ lệ hộ nghèo chiếm trên 40% có một cuộc sống ổn định, trẻ em được đi học đến trường, mua sắm được một số đồ dùng sinh hoạt gia đình như xe máy, tivi... Người trồng chè không phải lên rừng lấy củi bán mà yên tâm gắn bó với việc phát triển cây chè, ổn định cuộc sống.

(Nguồn: Tác giả phỏng vấn)

Phụ lục 23

Kết quả điều tra năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev	
QH1	4	4	4	4	5	5	4	4.333	5	4	0.516
QH2	5	4	5	4	4	5	3	4.333	5	3	0.816
QH3	4	5	5	4	4	4	5	4.500	5	4	0.548
QH4	5	4	4	4	5	4	3	4.167	5	3	0.753
Mean	4.500	4.250	4.500	4.500	4.500	3.750	4.333				
Max	5	5	5	5	5	5					
Min	4	4	4	4	4	3					
Stdev	0.577	0.500	0.577	0.577	0.577	0.957					

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 24

Kết quả điều tra năng lực tạo dựng mối quan hệ trong hoạt động xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến chè hữu cơ, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vì Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bồ	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
QH1	3	5	4	5	4	4	4.167	5	3	0.753
QH2	4	4	5	4	5	5	4.500	5	4	0.548
QH3	4	5	5	4	5	5	4.667	5	4	0.516
QH4	3	4	3	4	4	4	3.667	4	3	0.516
Mean	3.500	4.500	4.250	4.250	4.500	4.500	4.250			
Max	4	5	5	5	5	5				
Min	3	4	3	4	4	4				
Stdev	0.500	0.500	0.829	0.433	0.500	0.500				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 25

Hộp minh họa về năng lực tạo dựng mối quan hệ của các DNCB chè XK (phỏng vấn sâu cán bộ QLDN)

Theo ông Phạm Văn Kỳ, giám đốc Công ty TNHH Kiên & Kiên thì vấn đề quan trọng nhất trong KD chè là tâm huyết, tư duy và quan hệ KH. Nhạy bén và tầm huyết là những YT quan trọng trong công việc để có thể đưa ra quyết định đúng đắn và đúng thời điểm. Đồng thời, tạo dựng mối quan hệ gắn kết với KH là một điều cũng không thể lơ là. Các mối quan hệ của DN lại chủ yếu phụ thuộc vào quan hệ của giám đốc và cũng phản ánh văn hóa DN. Bí quyết của ông Kỳ khi xây dựng quan hệ KH là phải biết chia sẻ lợi ích, ví dụ như có thời điểm bên A sẽ được lợi hơn bên B, nhưng ngược lại cũng có lúc bên A nhường bên B phần hơn. Hợp lại những điều đó, thì DN mới vững mới mạnh được. Đặc thù của DN là XK chè nên có mối quan hệ với khách hàng tới từ rất nhiều nơi trên thế giới. Chè của Kiên & Kiên có mặt tại Chi Lê, Nga, Anh, Đức, Hà Lan...KH có thể tìm tới DN qua bộ TM hay KH tự giới thiệu cho nhau, hoặc DN chủ động tìm KH. Với kinh nghiệm với XK chè từ năm 1984 và sự nỗ lực không ngừng, hiện Kiên và Kiên có một lượng KH nhất định, tỉ lệ 5% -10% trong chè Lipton có nguồn gốc từ công ty K&K.

(Nguồn: Tác giả phỏng vấn)

Phụ lục 26

Kết quả điều tra năng lực tạo dựng thương hiệu của các doanh nghiệp chế biến chè thô đóng gói lớn

	Nam Anh	Mỹ Lâm	Kiên & Kiên	Trường Hải	Thế hệ mới	Vinatea	Mean	Max	Min	Stdev
TH1	3	4	3	4	4	3	3.500	4	3	0.548
TH2	4	5	4	5	4	4	4.333	5	4	0.516
TH3	4	5	3	4	4	5	4.167	5	3	0.753
Mean	3.667	4.667	3.333	4.333	4.000	4.000	4.000			
Max	4	5	4	5	4	5				
Min	3	4	3	4	4	3				
Stdev	0.577	0.577	0.577	0.577	0.000	1.000				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 27

Kết quả điều tra năng lực tạo dựng thương hiệu của các doanh nghiệp chế biến chè hữu cơ, đặc sản đóng gói nhỏ

	Hương vị việt	Hùng Cường	Vì Vàng	Chè Biên Cương	Cao Bồ	Hiệp Thành	Mean	Max	Min	Stdev
TH1	3	4	3	3	4	4	3.500	4	3	0.548
TH2	4	4	4	4	5	4	4.167	5	4	0.408
TH3	4	5	4	5	5	5	4.667	5	4	0.516
Mean	3.667	4.333	3.667	4.000	4.667	4.333	4.111			
Max	4	5	4	5	5	5				
Min	3	4	3	3	4	4				
Stdev	0.577	0.577	0.577	1.000	0.577	0.577				

(Nguồn: Tác giả)

Phụ lục 28

Trị giá xuất khẩu chè nhóm sản phẩm thô, đóng bao lớn

(Đơn vị tính: USD)

Stt		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Trường Hải		33220	372454.8	399832	196552.2	453560.9	747369.82	1744933.4
2	Thế hệ mới	2230362	1407629	1903750	1405323	1047683.2	821772.01	151911.53	626344
3	Vinatea	480898	1154947.7	1684327	1093617	854441.52	382480	152276.7	80597.16
4	Nam Anh	266460	1137085.2	2220669	2408750	583553.2		193500	124880
5	Kiên và Kiên	163900	242008	616060.8	224989.6	79350	487090.5	971152.4	1050924.8
6	Mỹ Lâm	33840	19344		88160		94000	171500	46500
	Tổng	10877503	9372100.4	13655596	11386818	6626426.4	7092698.6	6632618.5	6656813.8

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phụ lục 29

Trị giá xuất khẩu chè nhóm sản phẩm chè hữu cơ đóng gói

(Đơn vị tính: USD)

Stt		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Hùng Cường	489642	405208	867985	1204839	313316	1112905	491281.6	728,836
2	Vì Vàng	353629	394954.2	344002.6	186372.9	332335.4	520642.71	450797.65	470170.33
3	Biên Cương				52514				84700
4	Hiệp Thành				32539	121583.78	186618	70585	173966
5	Hương Vị Việt							2250	6400
6	Cao Bồ								10888.889
7	Tổng TG	10877503	9372100.4	13655596	11386818	6626426.4	7092698.6	6632618.5	6656813.8

Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phụ lục 30
Tốc độ tăng trưởng trị giá xuất khẩu chè nhóm sản phẩm chè thô giai đoạn
2010 – 2017

(Đơn vị tính: USD)

Stt		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Trường Hải			10.21176	0.07350 5	-0.50841 5	1.30758 5	0.64778 3	1.334766
2	Thế hệ mới		-0.36888	0.352452	-0.26181	-0.25449	-0.21563	-0.81514	3.123084
3	vina chè		1.401648	0.458358	-0.35071	-0.2187	-0.55236	-0.60187	-0.47072
4	Nam Anh								
5	Kiên và Kiên		0.476559	1.545622	-0.63479	-0.64732	5.13850 7	0.99378 2	0.082142
6	Mỹ Lâm								

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phụ lục 31
Tốc độ tăng trưởng trị giá xuất khẩu chè hữu cơ giai đoạn 2010 – 2017

(Đơn vị tính: USD)

Stt		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Hùng Cường		-0.17244	1.142073	0.388087	-0.739952	2.552021	-0.558559	0.4835409
2	Vì Vàng		0.1168603	-0.12901	-0.45822	0.783175	0.5666183	-0.134152	0.0429742
3	Biên Cương								
4	Hiệp Thành					2.7365555	0.5348922	-0.621767	1.4646313
5	Hương Vị Việt								
6	Cao Bồ								
7	Tổng TG	10877503	9372100.4	13655596	11386818	6626426.4	7092698.6	6632618.5	6656813.8

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phụ lục 32

Phân đoạn thị trường chè EU

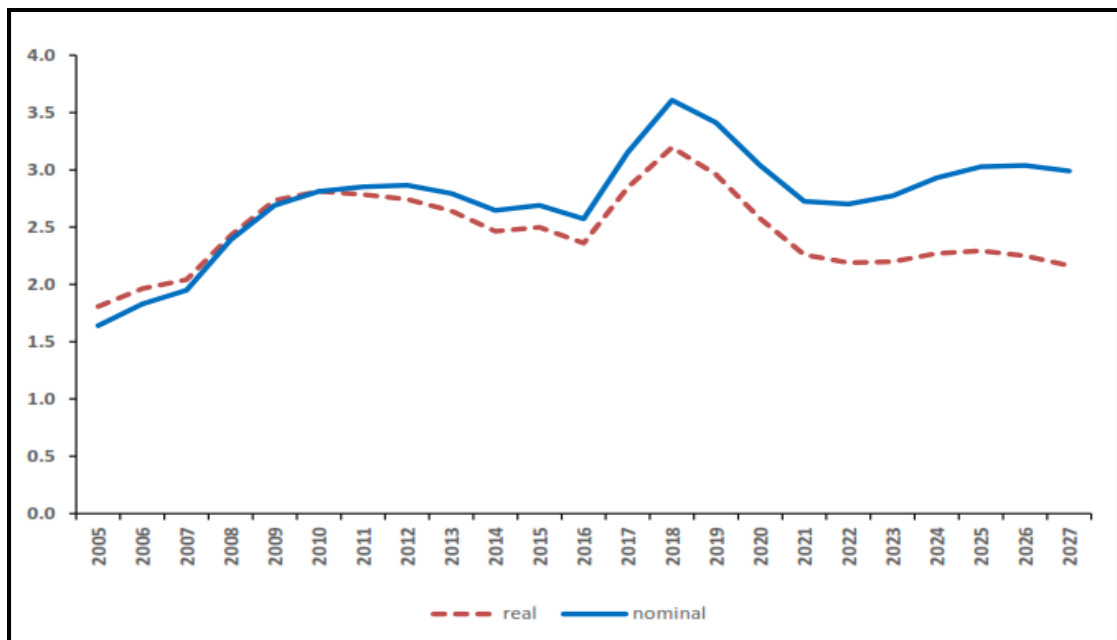
Phân khúc thị trường	Đặc điểm của phân khúc	Tiêu chuẩn chất lượng
Cao cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu cao cấp đã được công nhận - Bán tại các cửa hàng chuyên biệt, nhà hàng hoặc khách sạn cao cấp 	<ol style="list-style-type: none"> 1. chất lượng: Chè nguyên lá 2. Giá: >10 Euro/kg (chè Ô long và Chè San thường có giá cao hơn) 3. Chứng nhận: HC, Fairtrade (không bắt buộc) 4. Có nguồn gốc thuần chủng 5. XK: <ol style="list-style-type: none"> a. Yêu cầu QMS (bao gồm cả tuân thủ quy định về dư lượng thuốc trừ sâu trong thực phẩm -MRL). b. Có khối lượng thấp hơn so với các mặt hàng trong phân khúc trung và thấp cấp (đặc biệt là chè Ô long và chè San): 5:10 tấn
Trung cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu chè nổi tiếng, -Được bán tại các cửa hàng chuyên biệt, nhà hàng và khách sạn cao cấp, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chất lượng: nguyên lá và chè mảnh 2. Giá: 3-10 Euro/kg 3. Chứng nhận: HC, Fairtrade 4. Chủ yếu là các loại chè đã được pha trộn 5. XK: <ol style="list-style-type: none"> a. Yêu cầu QMS (bao gồm cả tuân thủ quy định về dư lượng thuốc trừ sâu trong thực phẩm - MRL) b. Khối lượng: tải trọng của container
Thứ cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu chè nổi tiếng, và các nhãn hiệu tư nhân -Các cửa hàng bán lẻ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chất lượng: chè mảnh, chè vụn, bột chè 2. Giá: 1,5-3 Euro/kg 3. Chứng nhận: Utz, RA, ETP 4. Chè pha trộn 5. XK: <ol style="list-style-type: none"> a. Yêu cầu QMS (bao gồm cả tuân thủ quy định về dư lượng thuốc trừ sâu trong thực phẩm - MRL) b. Khối lượng: tải trọng của container

(Nguồn: CBI)

Phụ lục 33

Biểu đồ 4.1: Dự báo giá chè sự bằng đường tham chiếu cơ sở đến năm 2027

(Đơn vị tính: USD/kg)



(Nguồn: FAO IGG/Tea Secretariat)

Phụ lục 34

Bảng dự báo về sản lượng sản xuất và xuất khẩu của chè xanh đến năm 2027

Quốc gia	Sản xuất			Xuất khẩu		
	Năm	Dự báo	Tỷ lệ tăng trưởng	Năm	Dự báo	Tỷ lệ tăng trưởng
	2015-2017	2027	2015-2017/2027	2015-2017	2027	2015-2017/2027
	Tấn		Tỷ lệ phần trăm	Tấn		Tỷ lệ phần trăm
Thế giới	1772798	3653792	7.5	371697	605455	5.0
Trung Quốc	1527437	3312920	8.1	281271	416350	4.0
Nhật	76667	79789	0.4	4292	10445	9.3
Việt Nam	94200	181871	6.8	62725	148493	9.0
Indonesia	34013	35398	0.4	11669	12889	1.0

(Nguồn: FAO IGG/Tea Secretariat)

Phụ lục 35

Bảng Dự báo về sản lượng sản xuất và xuất khẩu của chè đen đến năm 2027

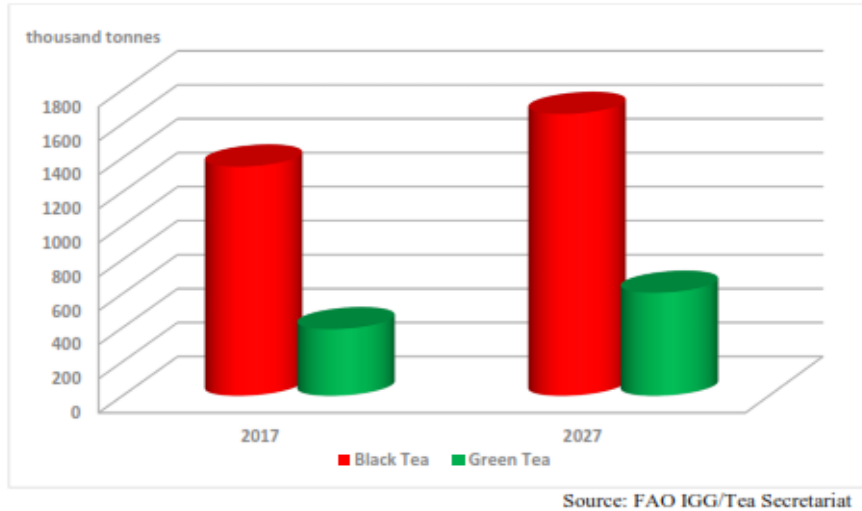
Countries / Regions	E X P O R T S			
	Estimated	Projected	Growth Rates	
	2017	2027	2008/2017	2018/2027
	Tons		Percent per year	
WORLD	1348512	1658514	0.8	1.2
Africa				
Kenya	400000	524140	3.5	2.8
Malawi	29290	22814	-5.3	-3.1
Zimbabwe	5800	6390	1.7	0.9
Rwanda	23500	24647	2.2	1.5
South Africa	4510	4781	-1.5	0.0
Uganda	55589	71723	2.5	2.4
Tanzania United Rep	30000	37035	1.5	2.4
Other	25234	20287	2.8	0.0
Far East				
India	240680	362932	2.8	-1.2
Sri Lanka	281840	335522	-0.2	1.4
China	35000	24236	-2.6	-0.8
Vietnam	61850	72315	-4.4	2.8
Bangladesh	650	910	-20.2	0.0
Malaysia	1293	1421	7.7	0.0
Nepal	10334	10835	5.1	-0.7
Indonesia	43338	22969	-8.3	7.5
Other	10903	7292	10.8	0.0

(Nguồn: FAO IGG/Tea Secretariat)

Phụ lục 36

Biểu đồ dự báo sản lượng chè đen và chè xanh giai đoạn 2017-2027

Figure 7 – Actual and Projected Exports: Black Tea and Green Tea



Phụ lục 37

Một số ý tưởng và khía cạnh định vị thương hiệu chè Việt Nam XK



(Nguồn: Cục Xúc Tiến TM, Bộ Công Thương)

Phụ lục 38

Chương trình truyền thông thương hiệu chèn xuất khẩu



(Nguồn: Cục Xúc Tiến TM, Bộ Công Thương)