

# Vận dụng phương pháp kịch bản trong chiến lược xuất khẩu đối với các doanh nghiệp rau quả Việt Nam hiện nay

Trương Đức Lực\*

*Kế hoạch hóa bằng kịch bản là một trong những công cụ trợ giúp cho quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Với những ưu việt vốn có, phương pháp này rất phù hợp với điều kiện hiện nay. Môi trường kinh doanh cả trong nước và thế giới vẫn đang có những diễn biến phức tạp khôn lường. Để có những chiến lược kinh doanh phù hợp trong điều kiện đó, các doanh nghiệp kinh doanh rau quả Việt Nam phải xây dựng cho mình nhiều kịch bản khác nhau phù hợp. Kịch bản xuất khẩu rau quả của Việt Nam mong muốn năm 2013 và các năm tiếp theo đạt mốc 1 tỷ USD hoàn toàn có cơ sở từ thực tiễn của kim ngạch xuất khẩu những năm gần đây cũng như tiềm năng và sức cạnh tranh của sản phẩm rau quả trên thị trường khu vực và thế giới.*

**Từ khóa:** Kịch bản, môi trường kinh doanh, doanh nghiệp rau quả, xuất khẩu

Sản phẩm rau quả Việt Nam được xác định là một trong những nông sản có lợi thế cạnh tranh trên thị trường khu vực và thế giới. Thời gian qua, cho dù hoạt động sản xuất kinh doanh đã được cải thiện đáng kể, nhưng kim ngạch xuất khẩu của ngành hàng chưa đạt mục tiêu mong muốn là 1 tỷ USD vào năm 2010. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh cả trong nước và ngoài nước đang có những tác động không thuận lợi đến hoạt động xuất khẩu của ngành hàng rau quả, các doanh nghiệp phải có một nhãn quan chiến lược phù hợp với những biến động khôn lường của thị trường. Cách nhìn đó cần được phân tích và tiếp cận theo phương pháp kịch bản.

## 1. Tổng quan về phương pháp kịch bản

### 1.1. Thực chất, mục tiêu phương pháp kịch bản

Theo nghĩa chung nhất, phương pháp kịch bản là sự mô tả bằng văn bản một tương lai có thể xảy ra. Một trong những lý do thành công là kế hoạch chiến lược của Shell không phải dưới dạng các chương trình phát triển 10 năm cứng nhắc phức tạp và được thiết kế bởi nhóm các nhà chiến lược xa rời hoạt động thực tiễn, mà là những kế hoạch gồm một loạt các ngữ cảnh “nếu như”. Trò chơi này đặt ra một số chương trình để khám phá câu trả lời cho vấn đề “Chúng ta sẽ làm gì nếu tình huống đó xảy ra” (Ngô Kim Thanh, 2012).

Phương pháp kịch bản có những mục tiêu sau:

- Tạo ra hàng loạt khả năng rộng lớn để đánh giá và chọn lọc những chiến lược thích hợp;
- Cung cấp dữ kiện dựa trên sự tương tượng về tương lai;
- Hỗ trợ trong việc nhận diện các dữ kiện đảm bảo cho sự phát triển của các kế hoạch đề phòng bất

trắc;

- Hỗ trợ các cá nhân trong việc nhận biết những mô hình tổng quát, sự khái quát hoá và những tác động qua lại giữa các kịch bản.

### 1.2. Lịch sử và sự phát triển

Phương pháp kịch bản đến với chúng ta từ lực lượng không quân Mỹ. Nhờ kỹ thuật này lực lượng không quân mong muốn tưởng tượng ra và đoán trước những hành động của kẻ thù. Thực tế, lực lượng không quân Mỹ đã chuẩn bị những chiến lược đan xen để chống lại các cuộc tấn công của kẻ thù hoặc tấn công lại một cách bất ngờ.

Những năm 1960, nhà tương lai học Herman Kahn, người được mệnh danh là “nghĩ được những điều trong tương lai” đã chọn lọc các kịch bản như một công cụ dự đoán kinh doanh. Trong những năm 1970, phương pháp này đã thăng hoa và đạt tới một phạm vi mới thông qua các công trình của Piere Wack tại Royale Dutch/Shell, Trưởng bộ phận hoạch định của Tập đoàn Shell tại Pháp. Ông đã phát triển mô hình này và dự đoán thành công cuộc khủng hoảng dầu mỏ diễn ra vào năm 1970 tại Trung Đông. Ngày nay, phương pháp kịch bản được vận dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế xã hội cả ở tầm vĩ mô cũng như vi mô.

### 1.3. Quá trình thực hiện phương pháp kịch bản

Dưới góc độ tổ chức thực hiện, phương pháp kịch bản bao gồm các bước sau (Marie-Claire Cloutier & Marc Rioux, 2010):

- Bước 1: Xác định những người tham gia
- Bước 2: Xác định vấn đề

Bước 3: Xác định các nhân tố chính, các xu hướng và tính không chắc chắn

Bước 4: Thảo luận các xu hướng

Bước 5: Phát triển một ma trận các kịch bản

Bước 6: Xác định tác động của mỗi kịch bản tới tổ chức

Bước 7: Thiết lập các tiêu chuẩn để theo dõi

Bước 8: Đánh giá các kịch bản.

#### 1.4. Ưu việt và bất lợi của phương pháp kịch bản

Theo Công ty Mc.Kinsey, hoạch định theo kịch bản có một số ưu việt sau:

- Mở rộng khả năng và lối tư duy về tương lai;
- Phát hiện những gì không thể tránh được trong tương lai gần và xa;
- Tránh được tư duy nhóm lợi ích;
- Hoạch định theo kịch bản cũng giúp doanh nghiệp thách thức với cách tư duy truyền thống.

Bên cạnh những ưu việt trên, phương pháp này có một số bất lợi sau:

- Đây là một phương pháp đòi hỏi rất nhiều thời gian;
- Chi phí phát sinh lớn bằng cách phát triển các chiến lược khác nhau để đối phó với kịch bản khác nhau;
- Đòi hỏi một kiến thức thấu đáo về đề tài này;
- Đây là một phương pháp tiếp cận định tính. Sự lựa chọn của những người tham gia/ chuyên gia là khó khăn hơn bởi vì nó sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả;
- Những người tham gia có thể thiên vị phát triển các kịch bản cho niềm tin của họ và sự tham gia của họ trong nhóm.

## 2. Kịch bản nào cho xuất khẩu rau quả Việt Nam hiện nay?

### 2.1. Thực trạng xuất khẩu rau quả Việt Nam giai đoạn 2005-2012 và 6 tháng đầu năm 2013

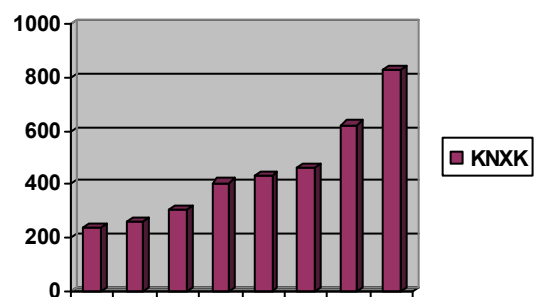
Thời gian qua, các doanh nghiệp kinh doanh rau quả Việt Nam đã có những chiến lược kinh doanh nói chung và xuất khẩu nói riêng đúng đắn. Một số chiến lược như xây dựng được vùng nguyên liệu tập trung, chiến lược sản xuất theo tiêu chuẩn VietGAP, thực hiện tốt chiến lược liên kết 4 nhà (nhà nông, nhà nước, nhà khoa học và doanh nghiệp), chiến

lược duy trì và phát triển thị trường, đặc biệt là những thị trường khó tính như Nhật Bản, Mỹ... Kết quả của những chiến lược đó đã được chứng tỏ ở chỉ tiêu kim ngạch xuất khẩu liên tục tăng trưởng của ngành hàng rau quả giai đoạn 2005-2012. Tình hình đó được thể hiện qua Bảng 1 và Biểu đồ 1. Cho dù mục tiêu xuất khẩu rau quả là 450 triệu USD vào năm 2005 và 1 tỷ USD vào năm 2010 của Chương trình phát triển rau quả Việt Nam của Chính phủ thời kỳ 1999-2010 theo Quyết định số 182/1999/QĐ-TTg không đạt được, nhưng dù sao những con số đó cũng ít nhiều chứng tỏ sự phát triển của ngành rau quả Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế thế giới từ năm 2008 đến nay.

Từ số liệu ở Bảng 1 và Biểu đồ 1 ta thấy kim ngạch xuất khẩu liên tục tăng trưởng, đặc biệt những năm gần đây khi kinh tế khó khăn ở các nước nhập khẩu mặt hàng rau quả của Việt Nam như Mỹ, các nước EU, Nhật Bản... nhưng kim ngạch xuất khẩu ngành hàng này vẫn tăng trưởng cao. Cụ thể kim ngạch xuất khẩu năm 2011 so với 2010 tăng trưởng 35%, tương tự như vậy năm 2012 so với 2011 tỷ lệ này là 33%.

Theo Vinanet, Bộ Công thương, 6 tháng đầu năm 2013, xuất khẩu rau quả sang các thị trường đều tăng. Sự gia tăng kim ngạch xuất khẩu có tính liên tục qua các năm và đạt quy mô khá. Năm 2011 so với năm 2005 kim ngạch xuất khẩu đã cao gấp 3,5 lần, bình quân một năm tăng 19,7%, tương đương với tốc độ tăng trưởng tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước trong thời gian tương ứng. 6 tháng đầu năm 2013, kim ngạch xuất khẩu rau quả cả nước đạt

**Biểu đồ 1. Kim ngạch xuất khẩu rau quả Việt Nam giai đoạn 2005-2012**



Nguồn: Tổng cục thống kê

**Bảng 1. Kim ngạch xuất khẩu rau quả Việt Nam giai đoạn 2005-2012**

Đơn vị: triệu USD

Năm	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
KNXK	235	259	306	406	431	461	623	829

Nguồn: Tổng cục thống kê

475,95 triệu USD, tăng 31,13% so với cùng kỳ, cao gấp đôi so với tốc độ tăng tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước (16,1%). Một số thị trường tiêu biểu như Trung Quốc, với tỷ trọng 32,35% tổng kim ngạch xuất khẩu, tăng 70,14% so cùng kỳ. Thị trường Nhật Bản cũng tăng 26,31%, thị trường Hoa Kỳ tăng 32,51%. Thấp hơn đó là thị trường Nga, cũng tăng 11,87%. Kim ngạch xuất khẩu sang thị trường Malaysia tăng trưởng mạnh nhất, đạt 114%. Đây là tín hiệu tốt cho ngành hàng rau quả Việt Nam. Một số thị trường khu vực có tốc độ tăng trưởng cao như Thái Lan là 63,9%, Campuchia là 62,37% (Bộ Công thương, 2013 và Hiệp hội rau quả, 2012).

## **2.2. Kịch bản xuất khẩu rau quả năm 2013 và những năm tiếp theo**

Năm 2013, thế giới trong đó có Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều thách thức. Những thách thức lớn ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp rau quả Việt Nam như: i) Tồn tại của khủng hoảng kinh tế thế giới; ii) Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới; iii) Tự do hóa thương mại; iv) Nói lỏng kiểm soát một số lĩnh vực nhất định; v) Thay đổi lối sống của người tiêu dùng...

Hơn nữa, cũng xuất phát từ ba kịch bản của toàn bộ nền kinh tế của Việt Nam năm 2013 (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2013), sẽ có nhiều kịch bản làm cơ sở cho chiến lược xuất khẩu của các doanh nghiệp rau quả Việt Nam. Ngoài ra, cũng phải tính đến xu hướng được dự báo về sản phẩm rau quả ở góc độ cung và cầu. Theo dự báo của Tổ chức Nông lương thế giới (FAO), tốc độ tăng của cầu là 3,6% vẫn luôn cao hơn tốc độ tăng của cung là 2,8%.

Xét về lý thuyết sẽ có rất nhiều kịch bản với những tình huống hay những giả định khác nhau về môi trường kinh doanh bên ngoài ảnh hưởng đối với các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu rau quả Việt Nam, nhưng để đơn giản hóa chúng tôi lựa chọn 2 biến số đại diện cho trục hoành và trục tung để gợi ý một vài kịch bản tiêu biểu. Biến số được chọn cho môi trường bên ngoài là thị trường xuất khẩu của các doanh nghiệp rau quả Việt Nam được phân biệt là thuận lợi và không thuận lợi.

Có một cơ hội rất tốt cho các doanh nghiệp kinh doanh rau quả Việt Nam là thị trường các nước EU đã cấp phép trở lại từ 30/6/2013 cho nhóm rau quả tươi sau một thời gian bị tạm ngừng. Sức cạnh tranh của sản phẩm rau quả Việt Nam cũng được chia thành 2 mức là cạnh tranh cao và thấp. Trên cơ sở đó có một số kịch bản được gợi ý như sau:

- Kịch bản lạc quan nhất cho kim ngạch xuất khẩu đạt ngưỡng 1 tỷ USD vào năm 2013 và các năm tiếp theo là hoàn toàn có thể được. Đây là kịch bản mong muốn và cũng được xác định là kịch bản có tính khả thi. Kịch bản này dựa vào sự thuận lợi của thị trường các nước nhập khẩu, cộng vào đó là sức cạnh tranh của sản phẩm rau quả được cải thiện

theo hướng tốt nhất.

- Kịch bản duy trì những thị trường xuất khẩu truyền thống mà sản phẩm rau quả Việt Nam đã có mặt những năm qua, trong đó có những thị trường lớn như Trung Quốc, Nhật Bản, Hoa Kỳ, Nga, Hàn Quốc, Thái Lan... Với kịch bản này thì kim ngạch xuất khẩu rau quả của Việt Nam vẫn duy trì ở mức như năm 2012. Rõ ràng đây là một kịch bản không mong muốn của các doanh nghiệp rau quả Việt Nam.

- Kịch bản xấu nhất là môi trường kinh doanh không thuận lợi, đặc biệt là các nước nhập khẩu chính sản phẩm rau quả của Việt Nam như Trung Quốc, Nhật Bản, Mỹ... cộng vào đó là những khó khăn trong nước tiếp tục xấu đi. Trong kịch bản này, mục tiêu xuất khẩu sẽ giảm đi so với năm 2012. Đây là kịch bản thụt lùi so với tiềm năng của ngành hàng rau quả, nhưng nó vẫn có thể xảy ra nếu tình hình kinh tế thế giới tiếp tục đi xuống và sức cạnh tranh của sản phẩm rau quả Việt Nam không được cải thiện. Trong bối cảnh này càng đòi hỏi các doanh nghiệp rau quả chuyển trọng tâm chiến lược hướng ngoại về thị trường nội địa.

Để kịch bản lạc quan và cũng là kịch bản mong muốn xuất khẩu một tỷ USD vào năm 2013 và các năm tiếp theo trở thành hiện thực, đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh rau quả Việt Nam phải:

- Tiếp tục thực hành nông nghiệp tốt theo tiêu chuẩn VietGAP. Đây là yêu cầu cần thiết nếu như sản phẩm rau quả của Việt Nam muốn xuất khẩu vào những thị trường đã có như Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan... Có thực hành sản xuất nông nghiệp tốt mới đáp ứng được yêu cầu bảo đảm vệ sinh an toàn thực phẩm đối với sản phẩm rau quả, đặc biệt ở thị trường các nước công nghiệp phát triển.

- Ổn định và bảo đảm vùng nguyên liệu tập trung. Bảo đảm được nguồn nguyên liệu tập trung thì mới đáp ứng được yêu cầu về nguyên liệu cho các nhà máy chế biến, đông lạnh đã được xây dựng, qua đó góp phần nâng cao hiệu suất của các dây chuyền chế biến, góp phần hạ giá thành sản phẩm và điều đó có ý nghĩa quyết định cho năng lực cạnh tranh của sản phẩm rau quả về phương diện chi phí. Một số vùng tiêu biểu như sau: Đối với cây ăn quả được tập trung ở vùng Đông Nam Bộ, Đồng bằng Sông Cửu Long và Đồng bằng Sông Hồng, chú trọng phát triển các loại cây ăn quả chủ lực ở các vùng này bảo đảm gắn giữa sản xuất và chế biến; đối với rau và gia vị tập trung ở Đồng bằng Sông Hồng, Đồng bằng Sông Cửu Long, phát triển mạnh các vùng trồng rau an toàn và rau công nghệ cao phục vụ cho xuất khẩu tươi có giá trị cao.

- Tiếp tục triển khai liên kết 4 nhà có hiệu quả. Liên kết 4 nhà là chính sách hợp lý đã gắn kết quyền lợi và nghĩa vụ của các bên tham gia vào mỗi liên kết này. Nhưng trên thực tế mỗi quan hệ liên kết này chưa được vận dụng toàn diện và có chiều sâu nhằm

tạo ra sự thay đổi căn bản trong sản xuất kinh doanh ngành hàng rau quả. Tình trạng “được mùa rớt giá”, lợi ích của người nông dân trồng rau quả chưa thỏa đáng, sản xuất nhiều sản phẩm rau quả nhưng không biết đầu ra thế nào? Giá trị gia tăng của sản phẩm rau quả còn thấp so với các đối thủ cạnh tranh... Tất cả những bất cập đó càng đòi hỏi phải đánh giá, tổng kết nghiêm túc chính sách liên kết 4 nhà và tiếp tục vận dụng có hiệu quả, trong đó vai trò quyết định thuộc về nhà doanh nghiệp và người nông dân sản xuất rau quả.

- Dịch chuyển cơ cấu các sản phẩm xuất khẩu có giá trị cao và lợi thế cạnh tranh. Việt Nam xuất khẩu rau quả chủ yếu ở dạng chế biến, nhất là đóng hộp, hình thức này có xu hướng đòi hỏi mức giá thấp hơn so với rau quả tươi. Hoa quả xuất khẩu chủ yếu là dứa, chuối, xoài, vải, dưa hấu, nhãn, thanh long và chôm chôm, trong đó trái thanh long có vị trí quan trọng vì kim ngạch của nó năm 2012 là 181 triệu USD, chiếm hơn một nửa so với tổng kim ngạch của nhóm trái cây là 360 triệu USD. Rau xuất khẩu gồm có dưa chuột bao tử, khoai tây, hành, cà chua, đậu, súp lơ và ớt. Xuất khẩu rau quả tươi còn hạn chế. Tuy nhiên, trái với nhiều nông sản khác, giá trị gia tăng và lợi nhuận của thị trường rau quả tươi có xu hướng cao hơn so với sản phẩm chế biến, nhất là đồ hộp. Từ đó, cơ cấu sản phẩm xuất khẩu cần tập

trung cho nhóm rau quả tươi sẽ mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

### **Kết luận**

Mục đích của bài viết này là áp dụng phương pháp kịch bản để thử đưa ra một số kịch bản có thể cho chiến lược xuất khẩu của các doanh nghiệp rau quả Việt Nam trong năm 2013 và những năm tiếp theo. Theo chúng tôi có 2 điều chú ý:

*Một là*, theo nguyên tắc chung, các kịch bản không phải là các dự báo về tương lai. Chúng chỉ là các công cụ phục vụ cho tư duy, trao đổi, hợp tác, khắc phục lỗi mòn, thoát khỏi cái “hộp tư duy” quen thuộc, để mở rộng tầm nhìn, tạo điều kiện xây dựng tầm nhìn;

*Hai là*, theo cách tiếp cận cụ thể của bài viết này, kịch bản còn được xây dựng rất thô sơ. Theo phương pháp luận chung, để có kịch bản tin cậy, cần một quá trình làm việc công phu, tốn kém và tốn thời gian, dựa trên phân tích dữ liệu, điều tra khảo sát, lấy ý kiến chuyên gia, làm việc theo nhóm và hoàn thiện dần qua các vòng hội thảo (Jonas 2004) (Phạm Đỗ Nhật Tiến, 2010). Vì vậy, các kịch bản đưa ra trong bài viết này chỉ nên xem xét như một cố gắng đầu tiên để góp phần hướng tầm nhìn của các nhà hoạch định chính sách tới chiến lược xuất khẩu rau quả của Việt Nam. □

### **Tài liệu tham khảo:**

- Bộ Công thương (2013), Xuất khẩu rau quả 6 tháng đầu năm 2013, Trung tâm Thông Công nghiệp và Thương mại (Vinanet).
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2012), Hai kịch bản kinh tế 2012,
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2013), Kinh tế Việt Nam 2013 theo kịch bản nào?, Trung tâm Thông tin và dự báo kinh tế xã hội quốc gia,
- Hiệp hội rau quả Việt Nam (2012), Thực trạng xuất khẩu rau quả Việt Nam,
- Marie-Claire Cloutier & Marc Rioux(2010), La planification par scénarios
- Ngô Kim Thanh (2012), Quản trị chiến lược, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, tr 35
- Phạm Đỗ Nhật Tiến (2010), Kịch bản nào cho giáo dục Việt Nam xây dựng hệ thống học tập suốt đời, Báo giáo dục.

## **Applying the scenario method to exporting strategy of Vietnamese fruit and vegetables**

### *Abstract:*

*Scenario method is one of useful techniques in planning process of a business. By owning the advantages, this tool is quietly adaptable to current context. Undoubtedly, the business environment has become unpredictable complicated in Vietnam and in the world as well. In that circumstances, to have the suitable strategies, it is necessary for Vietnam fruit and vegetables businesses to build different scenarios. The scenario of fruit and vegetables exporting of Vietnam targets one billion US dollar in 2013 and in the following years. The scenario is based on the reality of exporting turn-over in recent years as well as the potentials with competitive capacity of the industry in region and the world.*

---

### **Thông tin tác giả:**

**\*Trương Đức Lực, tiến sĩ**

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân

Email: ducluc\_54@yahoo.com.vn