

**KHÓ KHĂN TRONG THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA
CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU TÔM VIỆT NAM:
NHẬN DIỆN VÀ XẾP HẠNG CÁC RÀO CẢN**

Đỗ Thị Bình¹

Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 22/09/2020; Ngày hoàn thành biên tập: 18/12/2020; Ngày duyệt đăng: 11/01/2021

Tóm tắt: Bên cạnh những cơ hội rất lớn từ các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như CPTPP và EVFTA, xuất khẩu thủy sản Việt Nam, cụ thể xuất khẩu tôm sang các thị trường này cũng phải đối mặt với những thách thức lớn, đặc biệt phải đáp ứng các quy định và tiêu chuẩn về môi trường. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của nhóm tác giả Do & cộng sự (2019), tỉ lệ ứng dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CLKDTTMT) của các doanh nghiệp (DN) thủy sản Việt Nam còn thấp và chủ yếu mới là CLKDTTMT thụ động. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm nhận diện và xếp hạng các rào cản chiến lược này của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam, từ đó đề xuất các hàm ý và kiến nghị giúp các DN này vượt qua các rào cản để mạnh dạn áp dụng CLKDTTMT, tận dụng tối đa lợi thế từ các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới và hướng tới phát triển bền vững (PTBV).

Từ khóa: Nhận diện và xếp hạng rào cản, Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường, Phương pháp Tốt nhất - Xấu nhất, Phương pháp Delphi, Doanh nghiệp xuất khẩu tôm Việt Nam

**BOTTLENECKS IN ADOPTING ENVIRONMENTALLY
FRIENDLY STRATEGIES OF VIETNAM SHRIMP EXPORTERS:
IDENTIFYING AND RANKING BARRIERS**

Abstract: In addition to great opportunities from new-generation free trade agreements such as CPTPP and EVFTA, Vietnamese seafood as well as shrimp export also face great challenges, especially meeting environmental regulations and standards when exporting to CPTPP and EVFTA's markets. However, a previous study of Do *et al.*, 2019 has confirmed the low ratio of adoption of environmentally friendly strategies by Vietnamese seafood firms, and they are mainly adopting reactive environmentally friendly strategy. Therefore, this paper's objective is to identify and rank the barriers of environmentally friendly strategy, thereby proposing implications and recommendations to help Vietnam shrimp exporters to overcome the barriers, take full advantage

¹ Tác giả liên hệ, Email: binhdt@tmu.edu.vn

of a new generation of free trade agreement, and develop in the direction of sustainability.

Keywords: Identifying and ranking barriers, Environmentally friendly strategy, Best - Worst methodology, Delphi method, Vietnamese shrimp exporters

1. Đặt vấn đề

Thủy sản luôn nằm trong nhóm 10 lĩnh vực có kim ngạch xuất khẩu cao nhất của Việt Nam với sản lượng nuôi trồng và khai thác không ngừng tăng trong những năm gần đây. Giá trị xuất khẩu năm 2019 của Việt Nam đạt hơn 8,5 tỉ USD (Vietdata, 2019). Dù giảm nhẹ so với 2018 (gần 8,8 tỉ USD) do những diễn biến phức tạp của thị trường thế giới, đặc biệt do xu hướng bảo hộ tiếp tục gia tăng trong bối cảnh xung đột thương mại gia tăng, nhưng hiện nay, Việt Nam vẫn là quốc gia xuất khẩu thủy sản lớn thứ 3, chiếm 5% giá trị xuất khẩu thủy sản trên thế giới, sau Trung Quốc (14%) và Na Uy (7%) (FAO, 2020). Việc Việt Nam ký kết các hiệp định thương mại thế hệ mới như EVFTA và CPTPP tạo thêm nhiều cơ hội lớn từ cắt giảm thuế quan, đa dạng hoá nguồn cung nguyên liệu nhập khẩu và tạo thêm nhiều lợi thế xuất khẩu cho thủy sản Việt Nam.

Trong xuất khẩu thủy sản của Việt Nam, xuất khẩu tôm chiếm tỷ trọng lớn nhất với mức tăng trưởng cao và ổn định nhất. Trung bình kim ngạch xuất khẩu tôm 5 năm trở lại đây (từ 2015 đến 2019) là 3,5 tỷ USD. Tỷ trọng xuất khẩu tôm trong tổng xuất khẩu thủy sản có xu hướng tăng từ 36% đến 50% và được kỳ vọng đạt ít nhất 4,7 tỷ USD năm 2025 trong kịch bản tăng trưởng 5% (Bảng 1). Theo Tổ chức Lương thực thế giới (FAO), Việt Nam đứng 3 trong số các quốc gia nuôi tôm (sau Trung Quốc, Ấn Độ) và có tổng kim ngạch xuất khẩu tôm đứng thứ 2 thế giới, chỉ sau Ấn Độ (FAO, 2019).

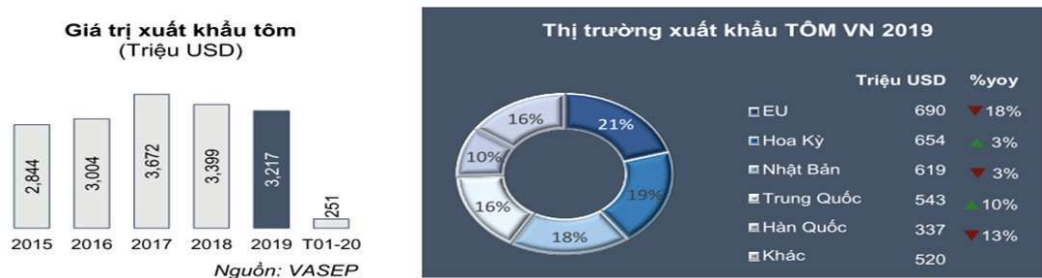
Bảng 1. Kim ngạch xuất khẩu tôm Việt Nam giai đoạn 2015-2019 và kỳ vọng năm 2025

Diễn biến kim ngạch xuất khẩu tôm qua các năm					
2015	2016	2017	2018	2019	TB 5 năm
3 tỷ USD	3,1 tỷ USD	3,85 tỷ USD	3,55 tỷ USD	3,4 tỷ USD	3,5 tỷ USD
Diễn biến kỳ vọng mức xuất khẩu tôm 2025 (Xuất phát điểm 2019 là 3,5 tỷ USD)					
Tốc độ tăng hàng năm	5%	10%	15%	20%	
Kim ngạch XK năm 2025	4,7 tỷ USD	6,2 tỷ USD	8 tỷ USD	10 tỷ USD	

Nguồn: VASEP (2019)

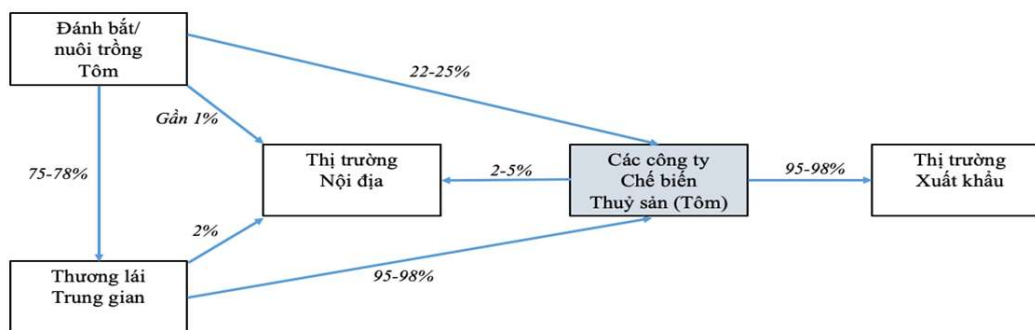
Năm 2019, xuất khẩu tôm chiếm 39,2% tổng kim ngạch xuất khẩu thủy sản với 3 thị trường chính là EU, Hoa Kỳ và Nhật Bản. Trong cơ cấu sản phẩm tôm xuất khẩu của Việt Nam, tôm chân trắng chiếm 69%, tôm sú chiếm 23% và còn lại là tôm biển.

Tuy có sức tăng trưởng lớn, ngành tôm Việt Nam có đặc điểm là quy mô nhỏ và manh mún (Binh & Moon, 2019), thiếu truy xuất nguồn gốc, thiếu an toàn thực phẩm, hội nhập theo chiều dọc thấp, liên kết yếu giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng và do đó thiếu khả năng bền vững (van Duijn & cộng sự, 2012). Những đặc điểm này tạo nên những điểm nghẽn quan trọng nhất đối với xuất khẩu tôm Việt Nam. Hơn nữa, các DN chế biến tôm phụ thuộc rất lớn vào nguồn nguyên liệu từ các hộ nuôi tôm. Sự hợp tác giữa nhà đánh bắt /nuôi trồng tôm và các công ty chế biến chưa đủ mạnh trong chuỗi cung ứng do sự hiện diện của các kênh trung gian đa cấp khiến quá trình thu mua nguyên liệu của các DN chế biến tôm khó kiểm soát được chất lượng (Hình 2).



Hình 1. Giá trị và các thị trường xuất khẩu tôm chính của Việt Nam (2015-2020)

Nguồn: Vietdata (2019)



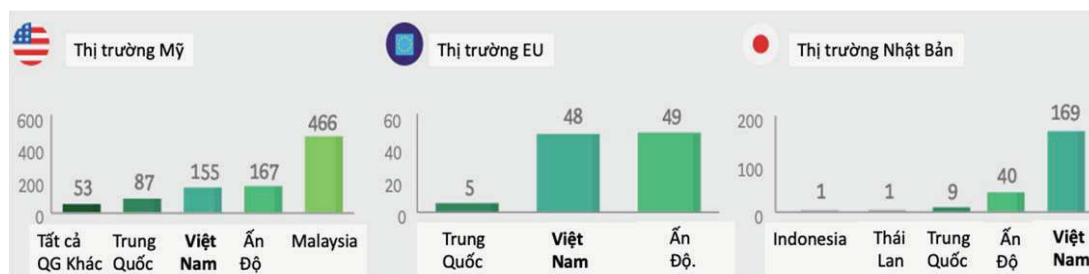
Hình 2. Dòng sản phẩm trong chuỗi cung ứng tôm Việt Nam

Nguồn: Vo & cộng sự (2016)

Vì vậy, dù có nhiều lợi thế và phần lớn sản phẩm tôm từ các nhà máy chế biến được xuất khẩu (95 - 98%) nhưng ngành tôm Việt Nam phải đối mặt với thực trạng đáng lo ngại là các lô hàng xuất khẩu bị cảnh báo và /hoặc bị các thị trường nhập khẩu trả về ở mức cao. Tại các thị trường chính như Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản, Việt Nam luôn là một trong những nước đứng đầu danh sách các quốc gia có số lô hàng tôm bị nước nhập khẩu từ chối hoặc trả về (Hình 3).

Việc các lô hàng tôm xuất khẩu bị cảnh báo vi phạm các quy định về an toàn thực phẩm tại các thị trường nhập khẩu ảnh hưởng rất lớn đến hình ảnh, uy tín của sản phẩm tôm Việt Nam trên thị trường thế giới. Hơn nữa, hiện nay khi các hiệp

định CPTPP và EVFTA đều đã có hiệu lực thì các điều kiện về hàng rào kỹ thuật, tiêu chuẩn chất lượng, quy tắc xuất xứ chặt hơn, có nhiều quy định mới và phức tạp hơn; đặc biệt đòi hỏi các các DN chế biến tôm - chủ thể chính trong chuỗi cung ứng tôm Việt Nam - phải đáp ứng các quy định, tiêu chuẩn về lao động và môi trường. Để có thể tận dụng tối đa những lợi thế do các hiệp định thương mại thế hệ mới này mang lại và hướng tới PTBV, các DN xuất khẩu tôm buộc phải chuyển đổi chiến lược kinh doanh sang CLKDTTMT.



Hình 3. Tổng số lô hàng tôm xuất khẩu bị trả về do dư lượng kháng sinh trên thế giới (2012-2017)

Nguồn: Boston Consulting Group (2019)

Theo nghiên cứu của Quyên & Ly (2020), Việt Nam hiện chưa có nhiều DN chú trọng đến vấn đề về môi trường và đưa lợi ích xã hội vào tôn chỉ hoạt động và đặt ra đòi hỏi các DN cần phải có chiến lược kinh doanh hướng theo hướng xanh hóa nếu muốn thực hiện tăng trưởng bền vững. Đặc biệt, theo nghiên cứu trước của nhóm tác giả Binh & cộng sự (2019), phần lớn các DN xuất khẩu thủy sản Việt Nam mới chỉ áp dụng CLKDTTMT thụ động (33%), sau đó là CLKDTTMT cơ hội (30%); đứng thứ ba là CLKDTTMT tập trung (24%) và cuối cùng là CLKDTTMT chủ động (13%). Phát hiện này, một mặt cho thấy sự khác biệt trong mức độ giải quyết các vấn đề về môi trường của các DN chế biến thủy sản Việt Nam, mặt khác cho thấy mức độ chủ động trong theo đuổi CLKDTTMT của các DN thủy sản Việt Nam nhìn chung còn thấp. Điều này đặt ra câu hỏi vì sao việc ứng dụng CLKDTTMT của các DN thủy sản Việt Nam nói chung và các DN xuất khẩu tôm nói riêng còn thấp trong khi các yếu tố về vệ sinh an toàn thực phẩm, môi trường đã trở thành những quy định, tiêu chuẩn buộc các DN này phải tuân thủ nếu muốn xuất khẩu sang các thị trường thuộc phạm vi CPTPP, EVFTA? Những rào cản nào đã cản trở các DN xuất khẩu tôm Việt Nam theo đuổi các loại hình chiến lược này và mức độ quan trọng (xếp hạng) của các rào cản đó ra sao? Mục đích của nghiên cứu này là đi tìm câu trả lời cho những câu hỏi đó và đề xuất các hàm ý, kiến nghị giúp các DN xuất khẩu tôm Việt Nam vượt qua các rào cản để mạnh dạn áp dụng CLKDTTMT và tận dụng tối đa lợi thế do các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới mang lại và hướng tới PTBV.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1 Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

CLKDTTMT có nhiều tên gọi khác nhau như chiến lược xanh, chiến lược môi trường và chiến lược sinh thái (Leonidou & cộng sự, 2015) và được định nghĩa là “một chiến lược của DN hướng tới cả kết quả kinh doanh và môi trường tự nhiên bền vững” (Das & cộng sự, 2019). DN có thể theo đuổi các loại CLKDTTMT khác nhau nhằm giảm thiểu tác động của hoạt động kinh doanh của DN lên môi trường tự nhiên ở các mức độ khác nhau. Ví dụ, DN có thể theo đuổi CLKDTTMT thông qua tạo ra các chính sách về môi trường, phát triển chương trình đào tạo về môi trường chính thống hoặc thường xuyên tiến hành kiểm toán về môi trường (Delmas & Toffel, 2004). Mặt khác, có những DN lại khẳng định CLKDTTMT thông qua sở hữu các chứng nhận về quản lý môi trường như ISO 14001 (Roy & Vézina, 2001). Các nhà quản lý cũng có thể truyền đạt tầm quan trọng của CLKDTTMT qua việc đưa các yếu tố về môi trường trở thành các yếu tố trong đánh giá hiệu suất của nhân viên (Das & cộng sự, 2019). Một công ty theo đuổi CLKDTTMT sẽ nỗ lực hạn chế ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường từ việc sản xuất và sử dụng sản phẩm hoặc các dịch vụ của họ để đáp ứng các yêu cầu từ các bên liên quan khác nhau như chính phủ, người tiêu dùng, cộng đồng, nhiều cá nhân và nhóm liên quan khác (Banerjee, 2001; Das & cộng sự, 2019). Bên cạnh mục tiêu trách nhiệm xã hội này, việc sử dụng CLKDTTMT phần nào cũng được chứng minh là mang lại một số lợi ích để cải thiện lợi thế cạnh tranh và hiệu suất DN. Vì thế, tăng cường áp dụng CLKDTTMT không chỉ là một phản ứng đối với yêu cầu từ các bên liên quan mà còn là động lực của công ty trong việc tăng cường lợi thế cạnh tranh và hiệu suất của họ.

2.2 Các rào cản chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Tổng hợp các nghiên cứu về rào cản cản trở DN theo đuổi CLKDTTMT, có thể chia thành 7 nhóm rào cản chính mà các DN thường gặp phải như sau:

2.2.1 Nhóm rào cản liên quan đến quản lý, tổ chức và nhân sự của doanh nghiệp

Thiếu cam kết từ lãnh đạo cao nhất là một trở ngại lớn để áp dụng CLKDTTMT trong các tổ chức. Ban lãnh đạo cần đảm bảo nguồn nhân lực ưu việt để thực hiện CLKDTTMT. Các DN ở các nước đang phát triển thường bị ảnh hưởng bởi khía cạnh này do thiếu sự cam kết của ban lãnh đạo cấp cao, hoặc ban lãnh đạo cấp cao của DN bao gồm các doanh nhân có xu hướng làm việc theo cách truyền thống để tránh rủi ro và thiếu cam kết đối với chiến lược xanh. Những rào cản cụ thể thuộc nhóm này liên quan đến sự thiếu cam kết từ lãnh đạo (Ghazilla & cộng sự, 2015; Gupta & Barua, 2018); miễn cưỡng chuyển sang CLKDTTMT (González-Benito & González-Benito, 2006; Zhu & cộng sự, 2008); thiếu các chương trình đào tạo và tư vấn liên quan đến CLKDTTMT (Gupta & Barua, 2018); thiếu nguồn nhân lực cho CLKDTTMT; thiếu khả năng quản lý theo yêu cầu của các chứng chỉ liên quan đến CLKDTTMT; thiếu sự tương tác với các cơ quan chính phủ và tham gia

vào các chương trình do chính phủ tổ chức liên quan đến CLKD TTMT và thiếu hệ thống khen thưởng cho CLKD TTMT (Gupta & Barua, 2018).

2.2.2 Nhóm rào cản liên quan đến công nghệ xanh

Công nghệ được định nghĩa là “kiến thức thực tế, bí quyết, kỹ năng và hiện vật có thể được sử dụng để phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới và /hoặc hệ thống sản xuất/phân phối mới” (Pinkse & Dommisse, 2009). Nguồn lực có thể được định nghĩa là “các yếu tố sẵn có do công ty sở hữu hoặc kiểm soát” (Sari & Hasnelly, 2012). Công nghệ và nguồn lực đặc biệt cần thiết cho các chiến lược. Những rào cản chính trong nhóm này bao gồm: thiếu năng lực trong CLKD TTMT, sự không chắc chắn về công nghệ, thị trường và sợ thất bại liên quan đến CLKD TTMT (Gupta & Barua, 2018), công ty không đủ năng lực để tiếp thu CLKD TTMT, quy trình thiết kế phức tạp nhằm tái sử dụng/tái chế sản phẩm và giảm sử dụng tài nguyên, thiếu công nghệ, vật liệu, quy trình và kỹ năng mới cho CLKD TTMT, và thiếu đầu tư vào CLKD TTMT (Ervin & cộng sự, 2013).

2.2.3 Nhóm rào cản liên quan đến tài chính

Chi phí cao thường đóng vai trò cản trở việc theo đuổi CLKD TTMT. Các tổ chức thường phải đối mặt với tình trạng khan hiếm tiền mặt do thiếu nguồn lực tài chính bên trong và bên ngoài (Pinget & cộng sự, 2015). Áp dụng sáng kiến xanh, CLKD TTMT đòi hỏi các DN phải đầu tư chi phí nhất định (Quyên, 2020). Các rào cản tài chính đối với CLKD TTMT bao gồm lợi nhuận ít hơn so với đầu tư vào chiến lược, thiếu khả năng tiếp cận các khoản trợ cấp và khuyến khích tài chính của chính phủ, không có các khoản vay ngân hàng để thúc đẩy chiến lược xanh, chi phí xử lý chất thải nguy hại cao (Ervin & cộng sự, 2013), chi phí chuyển đổi từ chiến lược truyền thống sang CLKD TTMT cao và không có lợi thế về quy mô đối với các sản phẩm xanh cho CLKD TTMT (Gupta & Barua, 2018).

2.2.4 Nhóm rào cản do quan hệ kém với các đối tác trong chuỗi cung ứng

Liên kết bên ngoài là điều cần thiết để các DN theo đuổi CLKD TTMT. Tuy nhiên, tìm kiếm các đối tác có lợi ích chung trong CLKD TTMT là điều khó khăn đối với các công ty ở các nước đang phát triển (Tencati & cộng sự, 2010). Các tổ chức bên ngoài thường tránh kết nối với các công ty cho các sáng kiến xanh vì nhiều lý do. Các rào cản chính thuộc nhóm này liên quan đến việc các đối tác chuỗi cung ứng không sẵn lòng trao đổi thông tin về các thực hành xanh, thiếu hiểu biết về CLKD TTMT của các đối tác khác (Ervin & cộng sự, 2013), giao tiếp kém với các đối tác bên ngoài và thiếu sự rõ ràng về vai trò và thiếu nền tảng hoặc diễn đàn để các DN thảo luận các vấn đề liên quan đến CLKD TTMT (Gupta & Barua, 2018).

2.2.5 Nhóm rào cản do thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ

Thông thường, các quy định và chính sách của chính phủ đóng vai trò là rào cản cho CLKD TTMT do tính chất nghiêm ngặt và thủ tục không rõ ràng. Các tổ chức

thường bị sa sút do thiếu sự hỗ trợ của chính phủ đối với chiến lược xanh (Tencati & cộng sự, 2010). Các rào cản chính trong nhóm này gồm: các quy tắc phức tạp và cứng nhắc cho CLKD TTMT, việc thực thi chính sách môi trường kém do đó chỉ tạo lợi thế cho một số DN (Ervin & cộng sự, 2013), thiếu các chương trình đào tạo của chính phủ về CLKD TTMT (Gupta & Barua, 2018).

2.2.6 Nhóm rào cản liên quan đến khách hàng và thị trường

Khách hàng là nhân tố quyết định nhu cầu của các sản phẩm xanh trên thị trường và do đó là cơ sở để triển khai và áp dụng CLKD TTMT trong các DN. Nhìn chung, chi phí cao liên quan đến sản xuất các sản phẩm xanh thường buộc các ngành công nghiệp không áp dụng CLKD TTMT và vấn đề này càng nổi bật hơn ở các công ty ở các nước đang phát triển (Ervin & cộng sự, 2013). Tuy nhiên, nhu cầu thị trường cao có thể thúc đẩy các ngành công nghiệp nhỏ áp dụng CLKD TTMT. Các rào cản thuộc nhóm này bao gồm sự thiếu phản ứng của khách hàng đối với CLKD TTMT (Zhang & cộng sự, 2011), và thiếu nhận thức và kiến thức về CLKD TTMT (Ghazilla & cộng sự, 2015).

2.2.7 Nhóm rào cản do thiếu thông tin và sự hiểu biết liên quan đến chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Các CLKD TTMT yêu cầu một số thông tin nhất định và đòi hỏi nhân viên có kỹ năng và kiến thức cần thiết liên quan đến các công nghệ và thực tiễn môi trường (Pinkse & Dommisse, 2009). Mức độ kiến thức cần thiết để theo đuổi CLKD TTMT là khá cao và phức tạp (De Marchi & cộng sự, 2013). Tuy nhiên, các DN ở các nước đang phát triển thiếu các kỹ năng cần thiết, chuyên môn quản lý và kiến thức để áp dụng CLKD TTMT. Các rào cản thuộc nhóm này liên quan đến việc nhân viên và doanh nhân thiếu kiến thức về chiến lược và luật liên quan đến môi trường, nhân viên thiếu khả năng xác định các cơ hội về môi trường, thiếu niềm tin vào lợi ích môi trường của các sản phẩm xanh (Ervin & cộng sự, 2013), thiếu thông tin công nghệ liên quan đến công nghệ xanh (Pinkse & Dommisse, 2009) và thiếu nhận thức về các sản phẩm tái chế (Pinkse & Dommisse, 2009; Ervin & cộng sự, 2013).

3. Phương pháp nghiên cứu

Để nhận diện và xếp hạng các rào cản đối với việc áp dụng CLKD TTMT, bài nghiên cứu được thực hiện thành hai giai đoạn.

Giai đoạn 1: Sử dụng phương pháp Delphi để nhận diện các rào cản CLKD TTMT của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam

Nhóm nghiên cứu xác định danh sách các nhà quản lý các DN xuất khẩu tôm Việt Nam điển hình, xem xét tài liệu và thảo luận với các nhà quản lý này thông qua phương pháp Delphi để hoàn thiện nhận diện các rào cản đối với CLKD TTMT. Nội dung thảo luận tập trung 07 nhóm rào cản mà tác giả đã tổng hợp được qua nghiên cứu dữ liệu thứ cấp như đã trình bày trong mục 2.2 ở trên.

Phương pháp Delphi bao gồm nhiều vòng thảo luận với các nhà quản lý cho đến khi đạt được sự đồng thuận cuối cùng giữa các nhà quản lý. Thông qua tổng hợp tài liệu là các nghiên cứu trước có liên quan đến rào cản CLKD TTMT, rào cản đổi mới xanh..., tổng số 32 rào cản đã được xác định và đưa ra thảo luận với 28 nhà quản lý cấp cao đến từ 28 DN xuất khẩu tôm Việt Nam. Các nhà quản lý này hoặc là các giám đốc, tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị; hoặc là trưởng phòng /ban xuất khẩu, sản xuất hoặc marketing của các DN xuất khẩu tôm, cụ thể như sau:

Bảng 2. Đặc điểm mẫu các nhà quản lý tham gia thảo luận nhận diện các rào cản chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Nhà quản lý	Tần suất	Phần trăm
Giám đốc	12	42.86
Tổng giám đốc	5	17.86
Chủ tịch HĐQT	5	17.86
Trưởng phòng xuất khẩu/sản xuất hoặc marketing	6	21.42
Tổng	28	100.0

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Sau ba vòng thảo luận với các nhà quản lý này (vòng 1 diễn ra vào tháng 2 năm 2019, vòng 2 vào tháng 3 năm 2019 và vòng 3 vào tháng 4 năm 2019), 6 rào cản đã được loại bỏ và 4 rào cản mới được bổ sung cho phù hợp với bối cảnh ngành thủy sản Việt Nam. Hơn nữa, các nhóm rào cản cũng được sắp xếp lại và loại bỏ nhóm rào cản liên quan đến thị trường và khách hàng do tất cả các nhà quản lý đều thống nhất rằng: không giống như các DN sản xuất ở các quốc gia khác, yếu tố thị trường và khách hàng đôi khi là rào cản khiến các DN khó thực thi CLKD TTMT, nhưng đối với các DN xuất khẩu tôm Việt Nam, những quy định và đòi hỏi của thị trường và khách hàng trên thị trường nhập khẩu lại là yếu tố thúc đẩy CLKD TTMT chứ không phải rào cản. Cuối cùng, tổng số 30 rào cản đã được xác định và được phân loại thành 6 nhóm chính.

Giai đoạn 2: Sử dụng phương pháp Tốt nhất - Xấu nhất (BWM) của Rezaei (2015) để xếp hạng các rào cản đã được thống nhất ở giai đoạn 1.

Một số kỹ thuật MCDM (mô hình ra quyết định đa tiêu chuẩn) hiện tại như AHP, ANP, MAUT, SMART được dùng để xếp hạng các thuộc tính bằng cách tính toán trọng số của các thuộc tính đó. Tuy nhiên, phương pháp BWM có lợi thế hơn các kỹ thuật MCDM này vì nó yêu cầu số lượng so sánh theo cặp ít hơn so với các kỹ thuật MCDM khác (Rezaei, 2015). BWM chỉ so sánh các lựa chọn thay thế với các lựa chọn thay thế tốt nhất và kém nhất với tất cả các lựa chọn thay thế khác, do đó, dữ liệu tương đối ít hơn AHP (yêu cầu so sánh từng cặp giữa tất cả các lựa chọn thay thế). Các bước sử dụng BWM do Rezaei (2015, 2016) đưa ra như sau:

Bước 1: Lựa chọn các thuộc tính (trong trường hợp này là rào cản) để phân tích. Thông qua tổng hợp tài liệu là các nghiên cứu trước và ý kiến của nhà quản lý / chuyên gia, các rào cản được lọc ra để phân tích.

Bước 2: Trong số các thuộc tính đã được lọc ra, các nhà quản lý DN /chuyên gia sẽ cho ý kiến về thuộc tính tốt nhất và thuộc tính kém nhất. Bước này đồng thời lọc ra cả thuộc tính thuộc nhóm chính và các thuộc tính thuộc nhóm phụ.

Bước 3: Mỗi nhà quản lý DN /chuyên gia được yêu cầu đưa ra xếp hạng ưu tiên cho thuộc tính tốt nhất được chọn trong tất cả các thuộc tính khác theo thang điểm từ 1 đến 9.

Bước 4: Sau đó, nhà quản lý DN /chuyên gia sẽ thực hiện xếp hạng ưu tiên của tất cả các thuộc tính kém nhất trong tất cả các thuộc tính khác cũng theo thang điểm từ 1 đến 9.

Bước 5: Tìm trọng số tối ưu hóa (w_1, w_2, \dots, w_n) cho tất cả các thuộc tính.

Mục tiêu là thu được trọng số của các thuộc tính để có thể giảm thiểu sự khác biệt tuyệt đối lớn nhất cho tất cả j thuộc tính đối với $\{|wB - aB_j w_j|, |w_j - a_j W w W|\}$.

Công thức được tính như sau:

$$\min \max \{|wB - aB_j w_j|, |w_j - a_j W w W|\}$$

$$\sum_j W_j = 1; w_j \geq 0; \text{ cho tất cả } j \text{ (1)}$$

Công thức (1) khi chuyển sang công thức tuyến tính sẽ cho kết quả tốt hơn. Công thức tuyến tính như sau:

$$|wB - aB_j w_j| \leq \xi L, \text{ cho tất cả } j.$$

$$|w_j - a_j W w W| \leq \xi L, \text{ cho tất cả } j.$$

$$\sum_j W_j = 1; w_j \geq 0; \text{ cho tất cả } j \text{ (2)}$$

Công thức (2) dùng để tìm trọng số tối ưu (w_1, w_2, \dots, w_n) và giá trị tối ưu ξL . Sự nhất quán của (ξL) trong các cặp so sánh gần nhất với 0 là kết quả mong đợi (Rezaei, 2016).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Nhận diện các rào cản được thống nhất qua thảo luận

Phương pháp tổng hợp tài liệu thứ cấp và phương pháp Delphi do Dalkey & Helmer (1963) phát triển được sử dụng để hoàn thiện nhận diện các rào cản đối với CLKDTTMT của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam. Cách tiếp cận này bao gồm việc xác định các rào cản thông qua việc xem xét các nghiên cứu trước đây về rào cản đối với CLKDTTMT và sau đó danh sách các rào cản này được chuyển cho các nhà quản lý của 28 DN xuất khẩu tôm Việt Nam để họ cân nhắc bổ sung và /hoặc loại bỏ bất kỳ rào cản nào không hợp lý. Một hội đồng gồm tất cả 28 nhà quản lý được lựa chọn đã

Bảng 3. Tổng hợp các rào cản đối với chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu tôm

Nhóm rào cản	Rào cản và mã hoá
Các rào cản liên quan đến quản lý, tổ chức và nhân sự (QL)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thiếu cam kết từ nhà quản lý (QL1) ▪ DN miễn cưỡng chuyển sang CLKD TTMT (QL2) ▪ Thiếu các chương trình đào tạo và tư vấn liên quan đến CLKD TTMT (QL3) ▪ Thiếu nguồn nhân sự cho CLKD TTMT (QL4) ▪ Thiếu khả năng quản lý theo yêu cầu của các chứng chỉ liên quan đến CLKD TTMT (QL5) ▪ Thiếu tương tác với các cơ quan chính phủ và tham gia vào các chương trình do chính phủ tổ chức liên quan đến CLKD TTMT (QL6) ▪ Thiếu hệ thống khen thưởng cho CLKD TTMT (QL7)
Các rào cản liên quan đến công nghệ (CN)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Công nghệ hiện tại không đáp ứng được CLKD TTMT (CN1) ▪ Công nghệ nhằm tái sử dụng /tái chế và giảm thiểu sử dụng tài nguyên quá phức tạp đối với DN (CN2) ▪ Thiếu đầu tư vào công nghệ cho CLKD TTMT (CN3) ▪ Không chắc chắn về công nghệ và thị trường, sợ thất bại liên quan đến CLKD TTMT (CN4) ▪ Thiếu năng lực trong R&D cho chuyển đổi sang CLKD TTMT (CN5)
Các rào cản liên quan đến tài chính (TC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Không có sẵn các khoản vay ngân hàng để thúc đẩy CLKD TTMT (TC1) ▪ Chi phí xử lý chất thải nguy hại cao (TC2) ▪ Lợi nhuận dự kiến bị ít đi khi đầu tư vào CLKD TTMT (TC3) ▪ Thiếu khả năng tiếp cận các khoản trợ cấp và khuyến khích tài chính ưu đãi của chính phủ để chuyển sang CLKD TTMT (TC4) ▪ Chi phí cao khi chuyển từ CL truyền thống sang CLKD TTMT (TC5)
Quan hệ với các đối tác và tác nhân trong Chuỗi cung ứng yếu (CC)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các nhà cung cấp tôm nguyên liệu trong nước khó hợp tác trong trao đổi thông tin về CLKD TTMT (CC1) ▪ Nguồn nguyên liệu tôm nhập khẩu của DN không đảm bảo thân thiện với MT (CC2) ▪ Thiếu áp lực từ các đối tác để chuyển sang CLKD TTMT (CC3) ▪ Khó thảo luận và thống nhất các vấn đề liên quan đến CLKD TTMT với các tác nhân trong chuỗi cung ứng của mình (CC4)
Thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ cho CLKD TTMT của DN (CP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thiếu các chương trình đào tạo của chính phủ về CLKDXK cho DN chế biến xuất khẩu (CP1) ▪ Việc thực thi các chính sách môi trường của Chính Phủ chỉ mang lại lợi ích cho một số ít DN (CP2) ▪ Thiếu sự trợ giúp của chính phủ đối với việc nâng cấp công nghệ của DN để chuyển đổi sang CLKD TTMT (CP3) ▪ Các chính sách hỗ trợ của Chính phủ chưa đủ để DN chuyển đổi sang CLKD TTMT (CP4)
Không đủ kiến thức và thông tin về CLKD TTMT (KT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thiếu kiến thức về CLKD TTMT nói chung (KT1) ▪ Thiếu thông tin và kiến thức về và các qui định, chính sách, công nghệ liên quan đến sản phẩm TTMT trong nhân viên và nhà quản lý của DN (KT2) ▪ Nhân viên thiếu khả năng xác định các cơ hội môi trường từ CLKD TTMT (KT3) ▪ Thiếu niềm tin vào lợi ích môi trường khi DN theo đuổi CLKD TTMT (KT4) ▪ Thiếu nhận thức về tận dụng sản phẩm tái chế và các nguyên nhiên liệu thân thiện môi trường, tiết kiệm nhiên liệu (KT5)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

được thành lập và nhóm nghiên cứu đã tổ chức 3 vòng thảo luận để hoàn thiện danh sách các rào cản trong số 32 rào cản đã được xác định thông qua tổng quan tài liệu. Sau 3 vòng thảo luận giữa các nhà quản lý và nhiều lần bổ sung và loại bỏ các rào cản, 30 rào cản đã được thống nhất và phân loại thành 6 nhóm như trong Bảng 3.

4.2 Tính toán trọng số của các rào cản

Sau khi 28 nhà quản lý của 28 DN xuất khẩu tôm Việt Nam hoàn thành việc thống nhất các loại rào cản qua 3 vòng thảo luận theo phương pháp Delphi, các loại rào cản này được đánh giá trọng số.

Một lần nữa, tất cả 28 nhà quản lý được yêu cầu đánh giá các nhóm rào cản và rào cản con theo trọng số rào cản lớn nhất (nghiêm trọng nhất) và rào cản nhỏ nhất (ít nghiêm trọng nhất) đối với DN của họ. Trong phương pháp đánh giá Tốt nhất - Xấu nhất (BWM) này, rào cản nghiêm trọng nhất là rào cản có trọng số tối ưu lớn nhất, cần phải được giải quyết đầu tiên và rào cản ít nghiêm trọng nhất là rào cản có trọng số tối ưu nhỏ nhất và do đó có thể được giải quyết sau cùng để DN có thể áp dụng CLKDTTMT.

Nhà quản lý của mỗi DN được yêu cầu xếp hạng các nhóm rào cản và rào cản con bằng cách sử dụng các bước nêu trong phần phương pháp đánh giá ở trên. 28 DN xuất khẩu tôm được coi là 28 trường hợp. Kết quả so sánh từng cặp rào cản nghiêm trọng nhất và ít nghiêm trọng nhất trong từng nhóm rào cản được tách thành 28 kịch bản cho 28 DN.

Ví dụ về kết quả so sánh từng cặp rào cản nghiêm trọng nhất và ít nghiêm trọng nhất cho từng nhóm rào cản đối với công ty số 1 theo mã hoá như trong Bảng 4, 5, 6, 7, 8 và 9 như sau:

Bảng 4. So sánh cặp rào cản liên quan đến quản lý, tổ chức và nhân sự - công ty 1

BO	QL1	QL2	QL3	QL4	QL5	QL6	QL7
Rào cản nghiêm trọng nhất QL2	3	1	2	4	6	7	5
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất QL6						
QL1	5						
QL2	7						
QL3	6						
QL4	4						
QL5	2						
QL6	1						
QL7	3						

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Bảng 5. So sánh cặp rào cản liên quan đến công nghệ - công ty 1

BO	CN1	CN2	CN3	CN4	CN5
Rào cản nghiêm trọng nhất CN4	2	1	5	3	6
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất CN5				
CN1	4				
CN2	8				
CN3	2				
CN4	3				
CN5	1				

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Bảng 6. So sánh cặp rào cản liên quan đến tài chính - công ty 1

BO	TC1	TC2	TC3	TC4	TC5
Rào cản nghiêm trọng nhất TC2	2	1	3	7	5
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất TC4				
TC1	6				
TC2	8				
TC3	3				
TC4	1				
TC5	2				

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Bảng 7. So sánh cặp rào cản liên quan đến Quan hệ với các đối tác và tác nhân trong Chuỗi cung ứng yếu - công ty 1

BO	CC1	CC2	CC3	CC4
Rào cản nghiêm trọng nhất QL6	1	2	4	6
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất CC4			
CC1	7			
CC2	5			
CC3	2			
CC4	1			

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Bảng 8. So sánh cặp rào cản do thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ - công ty 1

BO	CP1	CP2	CP3	CP4
Rào cản nghiêm trọng nhất CP3	3	6	1	2
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất CP2			
CP1	2			
CP2	1			
CP3	7			
CP4	3			

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Bảng 9. So sánh cặp rào cản không đủ kiến thức và thông tin về chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường - công ty 1

BO	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5
Rào cản nghiêm trọng nhất KT1	1	2	3	4	6
WO	Rào cản ít nghiêm trọng nhất KT5				
KT1	7				
KT2	5				
KT3	4				
KT4	2				
KT5	1				

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

Sau khi so sánh từng cặp giữa rào cản nghiêm trọng nhất và ít nghiêm trọng nhất của từng nhóm rào cản bởi 28 nhà quản lý của 28 DN xuất khẩu tôm, trọng số của các rào cản và nhóm rào cản được tính toán và được dùng để tính tỉ lệ nhất quán tổng hợp và từ đó tính trọng số tối ưu. Kết quả như ở Bảng 10.

Bảng 10. Tổng hợp trọng số về Nhóm rào cản và rào cản chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu tôm Việt Nam

Nhóm rào cản	Trọng số của nhóm rào cản	Tỉ lệ nhất quán tổng hợp của nhóm rào cản	Rào cản con	Trọng số của rào cản con	Tỉ lệ nhất quán tổng hợp của rào cản	Trọng số tối ưu	Xếp hạng
Các rào cản liên quan đến quản lý, tổ chức và nhân sự (QL)	0.116	0.033	QL1	0.166	0.028	0.012	22
			QL2	0.073		0.012	21
			QL3	0.256		0.016	17
			QL4	0.121		0.009	25
			QL5	0.054		0.005	29
			QL6	0.036		0.004	30
			QL7	0.083		0.007	27
Các rào cản liên quan đến công nghệ (CN)	0.177		CN1	0.113	0.031	0.047	5
			CN2	0.139		0.018	13
			CN3	0.322		0.039	7
			CN4	0.056		0.029	12
			CN5	0.358		0.017	14
Các rào cản liên quan đến tài chính (TC)	0.215		TC1	0.378	0.027	0.044	6
			TC2	0.149		0.032	9
			TC3	0.392		0.031	10
			TC4	0.165		0.035	8
			TC5	0.430		0.089	2

Nhóm rào cản	Trọng số của nhóm rào cản	Tỉ lệ nhất quán tổng hợp của nhóm rào cản	Rào cản con	Trọng số của rào cản con	Tỉ lệ nhất quán tổng hợp của rào cản	Trọng số tối ưu	Xếp hạng
Quan hệ với các đối tác trong Chuỗi cung ứng yếu (CC)	0.280		CC1	0.220	0.045	0.085	3
			CC2	0.250		0.017	15
			CC3	0.126		0.049	4
			CC4	0.421		0.162	1
Thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ (CP)	0.131		CP1	0.407	0.028	0.031	11
			CP2	0.130		0.013	19
			CP3	0.071		0.007	26
			CP4	0.071		0.016	16
Không đủ kiến thức và thông tin về CLKDTTMT (KT)	0.081		KT1	0.172	0.041	0.009	24
			KT2	0.045		0.011	23
			KT3	0.264		0.014	18
			KT4	0.057		0.006	28
			KT5	0.633		0.012	20

Nguồn: Xử lý từ kết quả điều tra

4.3 Kết quả xếp hạng các rào cản

Bằng việc sử dụng phương pháp Delphi và sau đó sử dụng phương pháp phân tích BWM, nhóm nghiên cứu đã xếp hạng các rào cản đối với áp dụng CLKDTTMT của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam. Bảng 9 cho thấy trọng số của các nhóm rào cản và các rào cản con và trên cơ sở các trọng số đó, các nhóm rào cản và các rào cản con được xếp hạng tương ứng.

4.3.1 Xếp hạng các nhóm rào cản

Trong 6 nhóm rào cản được thống nhất thông qua ý kiến và phân tích của nhà quản lý các DN chế biến thủy sản xuất khẩu, nhóm rào cản do quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng yếu được xếp hạng nghiêm trọng nhất; đứng thứ hai là nhóm rào cản liên quan đến tài chính và đứng thứ ba là nhóm rào cản liên quan đến công nghệ. 3 nhóm rào cản ít nghiêm trọng hơn lần lượt là thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ; các rào cản liên quan đến quản lý, tổ chức và nhân sự; và không đủ kiến thức và thông tin về CLKDTTMT.

Nhóm rào cản nghiêm trọng nhất trong áp dụng CLKDTTMT của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam là “quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng yếu”. Kết quả này phản ánh đúng thực trạng các DN xuất khẩu tôm Việt Nam nhìn chung khó chuyển sang CLKDTTMT vì không kiểm soát được tính thân thiện môi trường của nguồn nguyên liệu đầu vào. Kết quả nghiên cứu này khá tương đồng với một số

nghiên cứu về chuỗi cung ứng bền vững của các DN thủy sản Việt Nam thời gian gần đây như nghiên cứu của Binh & Moon (2019); Nguyen & cộng sự (2017); van Duijn & cộng sự (2012); Nguyen & Wilson, (2009). Các nghiên cứu này đều cho thấy việc phát triển chuỗi giá trị bền vững, thân thiện môi trường của ngành tôm Việt Nam bị vướng mắc ở các khâu chính như dịch bệnh từ nguồn nuôi tôm; sự hợp tác dọc và đặc biệt hợp tác giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng tôm yếu. Để có thể chuyển đổi sang CLKDTTMT, đòi hỏi các DN xuất khẩu tôm Việt Nam phải kiểm soát chặt chẽ được nguồn cung tôm nguyên liệu. Hiện nay, phần lớn cá tra đều do các DN tự nuôi nên có thể kiểm soát được thức ăn, thuốc kháng sinh, đảm bảo nguồn nguyên liệu sạch. Tuy nhiên, tôm nguyên liệu thì chủ yếu nuôi nhỏ lẻ vì vốn đầu tư cao, mất nhiều diện tích nên DN không đủ tiền. Vì vậy, tôm nguyên liệu chủ yếu đến từ 2 nguồn: hộ nông dân nuôi tôm và nhập khẩu nguyên liệu tôm từ nước ngoài về. Hầu hết, các sản phẩm tôm được chứng nhận sinh thái, thân thiện với môi trường đều là những sản phẩm đến từ các DN được tích hợp bởi các trang trại chế biến hoặc từ các hộ nông dân được tổ chức thành các hiệp hội và duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các công ty xuất khẩu. Do đó, những DN xuất khẩu tôm nào có quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng yếu rất khó để có thể chuyển đổi sang CLKDTTMT.

Đứng thứ hai trong bảng xếp hạng các nhóm rào cản là nhóm rào cản liên quan đến tài chính (TC). Hỗ trợ tài chính là cần thiết cho đổi mới ở DN, tuy nhiên, hệ thống hỗ trợ tài chính cho chiến lược xanh hầu như vẫn chưa được phát triển (Cainelli & Mazzanti, 2013). Tại các quốc gia phát triển, DN thường đầu tư hơn 20% doanh thu vào việc chuẩn bị nguồn lực cho chiến lược xanh (Nikolaou & Evangelinos, 2010), nhưng tại các quốc gia đang phát triển, DN thiếu vốn đầu tư cho các nguồn lực này và do đó các rào cản tài chính đóng vai trò là trở ngại lớn đối với CLKDTTMT tại các quốc gia này nói chung (Del Río & cộng sự, 2010). Chi phí cao cũng là mối quan ngại lớn đối với các DN sản xuất tại Việt Nam (Binh, 2020) và đặc biệt đối với các DN xuất khẩu tôm. Các hoạt động của CLKDTTMT như: bao bì đóng gói, công nghệ sản xuất theo tiêu chuẩn nhãn sinh thái; xử lý chất thải thân thiện với môi trường; quản lý, duy trì nguồn cung ứng nguyên nhiên vật liệu thân thiện với môi trường, để đáp ứng các đòi hỏi, tiêu chuẩn trên từng thị trường xuất khẩu đều liên quan đến các khoản đầu tư đáng kể. Ngân sách tài chính hiện có của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam còn hạn hẹp để xử lý các hoạt động này. Do đó, chi phí cùng với sự hỗ trợ tài chính hạn chế từ cả nguồn bên trong và bên ngoài đóng vai trò là trở ngại lớn đối với CLKDTTMT, như nghiên cứu của Gupta & Barua (2018) đã nhận định.

Việc nhóm rào cản liên quan đến công nghệ (CN) được xếp hạng thứ ba, thuộc nhóm rào cản quan trọng, phù hợp với một số nghiên cứu trước của nước ngoài về các rào cản áp dụng chiến lược xanh nói chung trong các DN như các nghiên cứu của (Pinkse & Dommisse, 2009) hay nghiên cứu của Silva & cộng sự (2008). Kết quả

nghiên cứu này cũng phù hợp với nghiên cứu trước của Binh (2020) khi nghiên cứu rào cản áp dụng chiến lược xanh của các DN sản xuất Việt Nam nói chung. Những nghiên cứu trước đó cùng với nghiên cứu này đều cho thấy việc thiếu hụt các chuyên gia kỹ thuật để chuyển đổi sang CLKDĐTMT là một trong những rào cản chính trong việc theo đuổi CLKDĐTMT. Việc thiếu hụt các chuyên gia kỹ thuật gây tác động xấu đến năng lực xanh của DN (Tencati & cộng sự, 2010), ảnh hưởng đến việc tạo nguồn lực, năng lực R&D theo hướng thân thiện với môi trường nhằm tạo lợi thế, giúp DN vượt qua các đối thủ cạnh tranh và tiếp tục đầu tư vào CLKDĐTMT thông qua đổi mới sáng tạo (Lai & cộng sự, 2003). Trong dài hạn, các nguồn lực môi trường là cần thiết đối với các DN. Sự thiếu hụt chung về nguồn lực và sự ngần ngại của ban lãnh đạo trong quá trình phân bổ nguồn lực cho các sáng kiến xanh đóng vai trò là trở ngại lớn đối với các công ty ở các nước đang phát triển (Gupta & Barua, 2018). Cơ sở hạ tầng vật chất cũng như khoa học - công nghệ là một phần quan trọng của hệ thống đổi mới nhưng cơ sở hạ tầng này đòi hỏi sự hỗ trợ tài chính và các cơ quan tư nhân thường không thể hỗ trợ nhiều. Do đó cần có sự hỗ trợ từ Nhà nước để xây dựng cơ sở hạ tầng cho đổi mới (Pinkse & Dommisse, 2009).

4.3.2 Xếp hạng các rào cản con

Trong số 30 rào cản con (chi tiết của 6 nhóm rào cản chính), 5 rào cản lớn nhất lần lượt là: (1) Khó thảo luận và thống nhất các vấn đề liên quan đến CLKDĐTMT với các tác nhân trong chuỗi cung ứng của mình; (2) Chi phí cao khi chuyển từ chiến lược truyền thống sang CLKDĐTMT; (3) Các nhà cung cấp tiềm nguyên liệu trong nước khó hợp tác trong trao đổi thông tin về CLKDĐTMT; (4) Thiếu áp lực từ các đối tác để chuyển sang CLKDĐTMT và (5) Công nghệ hiện tại không đáp ứng được CLKDĐTMT. Có thể thấy các rào cản này đa phần liên quan đến công nghệ và tài chính do chuyển đổi sang CLKDĐTMT. Đổi mới đòi hỏi phải tiếp cận với công nghệ mới nhất, nguyên liệu và phương pháp R&D để chuyển đổi. Các tổ chức tham gia vào việc đổi mới sẽ có được lợi thế đi đầu, tăng đáng kể thị phần của họ và giành được lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh và điều này chỉ có thể thực hiện được khi các tổ chức có nhiều năng lực hơn trong R&D và CLKDĐTMT so với các đối thủ cạnh tranh (Lai & cộng sự, 2003). Tuy nhiên, nhiều DN xuất khẩu tôm Việt Nam thiếu năng lực này và do đó không thể đổi mới, chuyển đổi sang CLKDĐTMT. Ngoài ra, Pinkse & Dommisse, (2009) cũng phát hiện ra rằng việc áp dụng hệ thống mới thường tốn kém và việc chuyển đổi sang CLKDĐTMT hoặc chiến lược xanh được các tổ chức coi là gánh nặng không cần thiết. Do đó, chi phí cao khi chuyển từ chiến lược truyền thống sang CLKDĐTMT đóng vai trò như một rào cản lớn đối với các DN xuất khẩu tôm Việt Nam.

Thực tế, có 6 rào cản ít nghiêm trọng nhất lần lượt là: (1) Thiếu nguồn nhân sự cho CLKDĐTMT; (2) Thiếu sự trợ giúp của Chính phủ đối với việc nâng cấp công nghệ của DN để chuyển đổi sang CLKDĐTMT; (3) Thiếu hệ thống khen thưởng cho CLKDĐTMT; (4) Thiếu niềm tin vào lợi ích môi trường khi

DN theo đuổi CLKD TTMT; (5) Thiếu khả năng quản lý theo yêu cầu của các chứng chỉ liên quan đến CLKD TTMT và (6) Thiếu tương tác với các cơ quan Chính phủ và tham gia vào các chương trình do Chính phủ tổ chức liên quan đến CLKD TTMT (QL6). Có thể thấy những rào cản ít nghiêm trọng nhất này thường liên quan đến tổ chức, nhân sự và quản lý của DN - là những yếu tố môi trường bên trong, DN có thể kiểm soát và điều chỉnh được trong thời gian tới và do vậy không đáng ngại trong chuyển đổi sang CLKD TTMT của các DN xuất khẩu tôm Việt Nam.

5. Một số hàm ý, kiến nghị

Để đáp ứng các rào cản về kỹ thuật và các rào cản về môi trường trên các thị trường xuất khẩu, các DN xuất khẩu tôm Việt Nam cần chú trọng đến cải tiến xanh, chuyển đổi chiến lược kinh doanh sang CLKD TTMT. Theo kết quả nghiên cứu, hiện nay các DN xuất khẩu tôm Việt Nam đang đứng trước 6 nhóm rào cản chính, gây trở ngại trong theo đuổi CLKD TTMT. Những nhóm rào cản này đa số đến từ chính bản thân DN (Các rào cản về quản lý, tổ chức, nhân sự; Các rào cản về công nghệ xanh; Các rào cản về tài chính; Các rào cản do quan hệ với đối tác trong chuỗi cung ứng yếu; và Các rào cản do không đủ kiến thức liên quan đến CLKD TTMT). Ngoài ra, nhóm rào cản do thiếu sự hỗ trợ của Chính phủ cho CLKD TTMT cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng gây cản trở các DN xuất khẩu thủy sản Việt Nam theo đuổi CLKD TTMT. Vượt qua được những rào cản đó không phải là điều dễ dàng và đòi hỏi phải mất nhiều thời gian.

Trong số các nhóm rào cản đó, nhóm rào cản do quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng yếu được xếp hạng nghiêm trọng nhất; đứng thứ hai là nhóm rào cản liên quan đến tài chính và đứng thứ ba là nhóm rào cản liên quan đến công nghệ. Xét về các rào cản con riêng rẽ thì 5 rào cản cần quan tâm, giải quyết đầu tiên là: (1) Khó thảo luận và thống nhất các vấn đề liên quan đến CLKD TTMT với các tác nhân trong chuỗi cung ứng của mình; (2) Chi phí cao khi chuyển từ chiến lược truyền thống sang CLKD TTMT; (3) Các nhà cung cấp tôm nguyên liệu trong nước khó hợp tác trong trao đổi thông tin về CLKD TTMT; (4) Thiếu áp lực từ các đối tác để chuyển sang CLKD TTMT và (5) Công nghệ hiện tại không đáp ứng được CLKD TTMT. Kết quả nghiên cứu đó chỉ ra một số hàm ý, kiến nghị như sau:

5.1 Đối với các doanh nghiệp xuất khẩu tôm

Kết quả nghiên cứu cho thấy những rào cản lớn nhất cản trở các DN xuất khẩu tôm theo đuổi CLKD TTMT, hướng tới PTBV là từ chính bản thân các DN này, tập trung vào quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng yếu, các rào cản về tài chính và các rào cản về công nghệ. Do vậy, các giải pháp đề xuất đối với các DN xuất khẩu tôm để vượt rào cản, theo đuổi CLKD TTMT là:

Một là, tập trung cải thiện mối quan hệ với các đối tác trong chuỗi cung ứng.

Đây là giải pháp đầu tiên, quan trọng nhất để hướng các DN xuất khẩu tôm theo CLKDTTMT, hướng tới PTBV. Với đặc điểm vốn đầu tư nuôi tôm cao, mật nhiều diện tích nên hầu hết các DN chế biến tôm không nghĩ đến chuyện đầu tư chuỗi giá trị khép kín từ khâu con giống, nuôi tôm, đến chế biến, xuất khẩu mà phụ thuộc vào nguồn tôm nguyên liệu nhập khẩu, thương lái trung gian hoặc các hộ nuôi tôm trong nước. Như vậy, chỉ tính riêng nguồn cung nguyên liệu để sản xuất, các DN chế biến xuất khẩu tôm đã bị phụ thuộc rất lớn vào 3 đối tác cung ứng này. Để có thể chuyển sang CLKDTTMT, không còn cách nào khác là các DN chế biến xuất khẩu tôm phải xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược với các nhà cung ứng nguyên liệu đầu vào để đảm bảo nguồn nguyên liệu đáp ứng yêu tố sinh thái, thân thiện môi trường. Xây dựng chuỗi giá trị sản xuất tôm khép kín như tập đoàn thủy sản Minh Phú là minh chứng điển hình thành công trong việc xây dựng mối quan hệ chiến lược với nhà cung cấp để theo đuổi CLKDTTMT, PTBV. Với tiêu chí xây dựng một hệ sinh thái bền vững, suốt những năm qua, Minh Phú đã không ngừng nỗ lực củng cố nội tại, mở rộng hợp tác với các đối tác bên ngoài và xây dựng các chuỗi giá trị sản xuất tôm khép kín. Minh Phú hỗ trợ các hộ nuôi tôm về kiến thức nuôi tôm đảm bảo các tiêu chuẩn; các hộ nuôi tôm trong chuỗi cung ứng của Minh Phú phải đảm bảo có trách nhiệm cao nhất đối với sản phẩm nuôi trồng theo đúng tiêu chuẩn. Ngược lại, Minh Phú cũng có trách nhiệm thu mua toàn bộ tôm nguyên liệu của các hộ nuôi này với giá cao. Việc kết hợp các nhà nuôi tôm với DN tạo thành chuỗi giá trị khép kín dựa trên 2 tiêu chí chính: (1) Vừa phải mang lại hiệu quả kinh tế cao; đảm bảo lợi ích hài hòa nhất cho tất cả các bên tham gia hoặc có liên quan; và (2) Mỗi cá nhân, đơn vị ở từng khâu sản xuất phải hiểu và có trách nhiệm cao nhất đối với sản phẩm sản xuất. Vì xây dựng được mối quan hệ tốt, chặt chẽ với các đối tác trong chuỗi cung ứng, cho nên, Minh Phú luôn đạt hiệu quả cao, trở thành nhà chế biến xuất khẩu tôm hàng đầu thế giới và đáp ứng hầu hết các đòi hỏi về tiêu chuẩn môi trường trên các thị trường nhập khẩu.

Hai là, phát triển các hoạt động nghiên cứu nội bộ tại các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu liên quan đến đổi mới xanh, gắn với chuyên môn nuôi trồng, chế biến tôm.

Để vượt qua rào cản về công nghệ xanh, việc tập trung phát triển các hoạt động R&D, công nghệ xanh là cần thiết. Để làm được điều này, các DN chế biến xuất khẩu tôm nên đưa ra các giải thưởng liên quan đến R&D công nghệ gắn với vấn đề môi trường (ví dụ: giải thưởng cho sáng kiến xanh tốt nhất, giải thưởng cho đổi mới công nghệ xanh, giải thưởng cho sáng kiến tiết kiệm, giải thưởng thúc đẩy CLKDTTMT).

Ba là, tăng cường nhận thức, tư duy quản lý theo hướng xanh hoá.

Việc chuyển đổi sang CLKDTTMT phụ thuộc rất lớn vào tư duy của nhà quản lý, nhận thức của nhà quản lý đối với vấn đề môi trường. Do đó, việc cập nhật hồ sơ thị trường nhập khẩu với các đòi hỏi về tiêu chuẩn an toàn thực phẩm, tiêu chuẩn

môi trường sẽ giúp các nhà quản lý thêm hiểu rõ việc chuyển đổi sang CLKDTTMT là việc làm cấp thiết của các DN xuất khẩu tôm. Ngoài ra, các DN xuất khẩu tôm cũng nên tích cực cử người tham gia các khóa học, các chương trình đào tạo về công nghệ xanh, sản xuất sạch; các chương trình đào tạo về nuôi tôm bền vững, chế biến tôm an toàn, do Chính phủ và các tổ chức trong và ngoài nước tổ chức nhằm thay đổi nhận thức và tư duy, sẵn sàng chuyển đổi công nghệ, quản lý theo hướng xanh hoá, thân thiện với môi trường, hướng tới PTBV.

5.2 Đối với Chính phủ

Để các DN xuất khẩu tôm Việt Nam có thể vượt qua được những rào cản này, trước tiên khuyến nghị Chính phủ có những hỗ trợ nhất định đối với các DN mạnh dạn chuyển đổi sang CLKDTTMT, đặc biệt là các hỗ trợ về tài chính vì đây là một trong những rào cản nghiêm trọng nhất. Đối với rào cản này, khuyến nghị Chính phủ, các ngân hàng chính sách, ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn nên có cân nhắc xem xét giảm thiểu lãi suất cho vay và/hoặc kéo dài thời gian vay đối với các dự án của các DN theo đuổi CLKDTTMT để khuyến khích các DN này mạnh dạn đầu tư, chuyển đổi sang công nghệ xanh, hướng tới sản xuất xuất khẩu bền vững để có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Hơn nữa, các hỗ trợ từ phía Chính phủ ngoài việc ban hành các Luật về bảo vệ môi trường chặt chẽ; các chương trình, qui định rõ ràng về bảo vệ môi trường hướng tới sản xuất bền vững... còn đòi hỏi sự thực thi nghiêm ngặt các luật, chương trình và qui định này. Hiện tại, các luật, chương trình, thông tư, nghị định liên quan đến sản xuất tiêu dùng bền vững nói chung và xuất khẩu thủy sản định hướng thân thiện môi trường nói riêng khá đầy đủ, tuy nhiên việc thực thi, thi hành các luật, chương trình, thông tư... này còn khá nhiều bất cập khi vẫn xảy ra rất nhiều vụ vi phạm ô nhiễm môi trường nguồn nước, ảnh hưởng đến nuôi trồng, chế biến, xuất khẩu thủy sản Việt Nam. Số lượng các lô hàng thủy sản Việt Nam nói chung và tôm nói riêng bị các quốc gia nhập khẩu trả về do dư lượng kháng sinh, không đáp ứng các rào cản kỹ thuật và sinh thái, bị cảnh báo vi phạm các quy định về an toàn thực phẩm tại các thị trường nhập khẩu mặc dù đã giảm nhưng vẫn ở mức cao là vấn đề đáng lo ngại đòi hỏi Chính phủ, các cơ quan ban ngành có những chế tài giám sát chặt chẽ hơn đối với việc thực thi các chương trình, nghị định, thông tư... về môi trường do Nhà nước đưa ra. Đồng thời, các nhà hoạch định chính sách công nên tổ chức các khóa học chuyên sâu về CLKDTTMT, về áp dụng công nghệ xanh vào sản xuất sạch và các khóa học này cung cấp các nghiên cứu điển hình về các DN xuất khẩu tôm đã thành công với CLKDTTMT, đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Các Bộ /ban ngành có liên quan cũng nên thực hiện các bước để phổ biến hồ sơ các thị trường nhập khẩu khác nhau với thông tin liên quan đến các yêu cầu về môi trường thông qua các chương trình đặc biệt, đặc biệt chú ý đến các DN xuất khẩu tôm hiện còn đang hoài nghi về CLKDTTMT.

Ngoài ra, khuyến nghị các nhà hoạch định chính sách công nên xem xét đưa ra: (1) Các ưu đãi đặc biệt (ví dụ: giảm thuế đối với các sản phẩm dán nhãn xanh, giảm thuế đối với các DN quan tâm đến vấn đề sinh thái) để khuyến khích các công ty quan tâm đến vấn đề sinh thái hơn khi xuất khẩu; (2) Giải thưởng/chứng chỉ xanh (ví dụ, giải thưởng xuất khẩu xanh của năm, chứng chỉ DN xuất khẩu xanh) cho các DN đã đạt được mức tiêu chuẩn môi trường cao trong xuất khẩu và (3) Tư vấn /tham vấn miễn phí cho các nhà xuất khẩu muốn tận dụng các vấn đề sinh thái như một lợi thế cạnh tranh khác biệt trên thị trường nước ngoài.

Tài liệu tham khảo

- Banerjee, S.B. (2001), "Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 4, pp. 489 - 515.
- Binh, D.T. & Moon, H.C. (2019), "Global value chain analysis towards environmentally friendly export strategy of Vietnam seafood exporters", *Journal of Management and Economics*, Vol. 41 No. 4, pp. 125 - 144.
- Binh, D. (2020), "Adopting green strategy in trade protectionism context: constrains analysis approach", *Kỷ yếu Hội thảo quốc tế Phát triển kinh tế và thương mại Việt Nam trong bối cảnh bảo hộ thương mại*, Trường Đại học Thương mại.
- Boston Consulting Group. (2019), *A strategic approach to sustainable shrimp production in Vietnam: the case for improved economics and sustainability*.
- Cainelli, G. & Mazzanti, M. (2013), "Environmental innovations in services: manufacturing-services integration and policy transmissions", *Research Policy*, Vol. 42 No. 9, pp. 1595 -1604.
- Dalkey, N. & Helmer, O. (1963), "An experimental application of the Delphi method to the use of managers", *Management Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 458 - 467.
- Das, A.K., Biswas, S.R., Jinali, M.M.A.K. & Uddin, M.A. (2019), "Corporate environmental strategy and voluntary environmental behavior - mediating effect of psychological green climate", *Sustainability*, Vol. 11 No. 11, pp. 3123 - 3140.
- De Marchi, V., Di Maria, E. & Micelli, S. (2013), "Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 No. 4, pp. 317 - 335.
- Delmas, M. & Toffel, M.W. (2004), "Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13 No. 4, pp. 209 - 222.
- Del Río, P., Carrillo-Hermosilla, J. & Könnölä, T. (2010), "Policy strategies to promote eco-innovation", *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 14 No. 4, pp. 541 - 557.
- Do, B., Nguyen, U., Nguyen, N. & Johnson, L.W. (2019), "Exploring the proactivity levels and drivers of environmental strategies adopted by Vietnamese seafood export processing firms: a qualitative approach", *Sustainability*, Vol. 11 No. 14, pp. 3964 - 3986.
- Ervin, D., Junjie, W., Khanna, M., Cody, J. & Wakkala, T. (2013), "Motivations and barriers to corporate environmental management", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22 No. 6, pp. 390 - 409.
- FAO. (2019), *GLOBEFISH Highlights 2019*.
- FAO. (2020), *The State of World Fisheries and Aquaculture 2020*.

- Ghazilla, R.A.R., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S.H., Ayub, N.S., Olugu, E.U. & Musa, S.N. (2015), "Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: a preliminary findings", *In Procedia CIRP*, pp. 658 - 663.
- González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2006), "A review of determinant factors of environmental proactivity", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15 No. 2, pp. 87 - 102.
- Gupta, H. & Barua, M.K. (2018), "A framework to overcome barriers to green innovation in SMEs using BWM and Fuzzy TOPSIS", *Science of the Total Environment*, Elsevier B.V., Vol. 633, pp. 122 - 139.
- Lai, S.B., Wen, C.T. & Chen, Y.S. (2003), "The exploration of the relationship between the environmental pressure and the corporate competitive advantage", *2003 CSMOT Academic Conference*, National Chiao Tung University, Hsin-Chu.
- Leonidou, L.C., Fotiadis, T.A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S. & Katsikeas, C.S. (2015), "Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance", *International Business Review*, Vol. 24 No. 5, pp. 798 - 811.
- Nguyen, T.K.H., Phan, T.T.H., Tran, T.N.T. & Lebailly, P. (2017), "Vietnam's fisheries and aquaculture development's policy: are exports performance targets sustainable?", *Oceanography & Fisheries Open access Journal*, Vol. 5 No. 4, pp. 1 - 10.
- Nguyen, T.V.A. & Wilson, N.L.W. (2009), "Effects of food safety standards on seafood exports to US, EU and Japan", *In Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting*, Atlanta, Georgia, pp. 1 - 22. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.2403&rep=rep1&type=pdf>, ngày truy cập 12/09/2020.
- Nikolaou, I.E. & Evangelinos, K.I. (2010), "A SWOT analysis of environmental management practices in Greek mining and mineral industry", *Research Policy*, Vol. 35 No. 3, pp. 226 - 234.
- Pinget, A., Bocquet, R. & Mothe, C. (2015), "Barriers to environmental innovation in SMEs: empirical evidence from French firms", *Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 132 - 155.
- Pinkse, J. & Dommisse, M. (2009), "Overcoming barriers to sustainability: an explanation of residential builders' reluctance to adopt clean technologies", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18 No. 8, pp. 515 - 527.
- Quyên, N.Đ. (2020), "Ảnh hưởng của sáng kiến xanh đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: nghiên cứu lý thuyết", *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 127, tr. 1 - 19.
- Quyên, N.Đ. & Ly, N.K. (2020), "Ứng dụng sáng kiến xanh trong hoạt động kinh doanh: kinh nghiệm quốc tế và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam", *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 132, tr. 10 - 26.
- Rezaei, J. (2015), "Best-worst multi-criteria decision-making method", *Omega*, Vol. 53, pp. 49 - 57.
- Rezaei, J. (2016), "Best-worst multi-criteria decision-making method: some properties and a linear model", *Omega*, Vol. 64, pp. 126 - 130.
- Roy, M.J. & Vézina, R. (2001), "Environmental performance as a basis for competitive strategy: opportunities and threats", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8 No. 4, pp. 339 - 347.

- Sari, H. & Hasnelly. (2012), "Resource based view: strategies of the manager of green food product industry in Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 57, pp. 346 - 351.
- Silva, M.J., Leitao, J. & Raposo, M. (2008), "Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence?", *International Journal of Business Excellence*, Vol. 1 No. 1-2, pp. 92 - 105
- Tencati, A., Russo, A. & Quaglia, V. (2010), "Sustainability along the global supply chain: the case of Vietnam", *Social Responsibility Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 91 - 107.
- van Duijn, A.P., Beukers, R. & van der Pijl, W. (2012), "The Vietnamese seafood sector: a value chain analysis", *CBI - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands*.
- VASEP. (2019), Hiệp định CPTPP và EVFTA: Cơ hội thuế quan và khuyến nghị cho ngành thủy sản Việt Nam.
- Vietdata. (2019), Chuyên đề Kết quả ngành thủy sản 2019 & Triển vọng 2020.
- Vo, V.D., Mainetti, N. & Fenies, P. (2016), "Traceability and transaction governance: a transaction cost analysis in seafood supply chain", *Supply Chain Forum*, Taylor & Francis, Vol. 17 No. 3, pp. 125 - 135.
- Zhang, X., Shen, L. & Wu, Y. (2011), "Green strategy for gaining competitive advantage in housing development: a China study", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 No. 2 - 3, pp. 157 - 167.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J.J. & Lai, K.H. (2008), "Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context", *Ome*, Vol. 36 No. 4, pp. 577 - 591.