

ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH CHUỖI CUNG ỨNG SẢN PHẨM HOA, QUẢ ĐẶC SẢN XUẤT KHẨU VÀ CÁC GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI MÔ HÌNH PHÙ HỢP CHO KHU VỰC TÂY BẮC

Mã số: 96.2TrEm.22

Nguyễn Hoàng Long

Trường Đại học Thương mại

Email: nhlong@vcu.edu.vn

Đỗ Thị Bình

Trường Đại học Thương mại

Email: binhdt@gmail.com

Ngày nhận: 06/07/2016

Ngày nhận lại: 31/07/2016

Ngày duyệt đăng: 01/08/2016

*Đ*ô thị vùng Tây Bắc với diện tích hơn 5 triệu ha và nhiều tiểu vùng khí hậu rất thuận lợi cho phát triển cả hoa, quả ôn đới và nhiệt đới. Vì lẽ đó Tây Bắc có khá nhiều hoa, quả đặc sản nổi tiếng như: hoa phong lan rừng, hoa ban, hoa mơ, hoa mận, Cam Cao Phong, Xoài Yên Châu, Bưởi Đoan Hùng, Cam sành Hà Giang, Na Chi Lăng, Hồng Gia Thanh, hồng Quân Bạ, Đào Bích Nhị, Mơ, Mận, Lê... Tuy nhiên, quy mô trồng trọt hoa, quả ở khu vực này nhỏ lẻ, không tập trung; CCU chưa được tổ chức và hoạt động thiếu định hướng; Chỉ một số ít hoa, quả được xuất khẩu ra thị trường nước ngoài với số lượng hạn chế... Đặc biệt, ở tầm vĩ mô, chưa có hệ thống cơ sở đầy đủ và đồng bộ để thực hiện các chuỗi liên kết cung ứng, thiếu chiến lược dài hạn để phát triển bền vững trong mối tương quan lợi ích của DN chế biến với người trồng trọt và với đơn vị phân phối... Do đó, bài nghiên cứu này là bài nghiên cứu nối tiếp các nghiên cứu về thực trạng CCU hoa, quả xuất khẩu vùng Tây Bắc nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản Tây Bắc xuất khẩu về sau.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng; Hoa, quả; Xuất khẩu; Tây Bắc

Đặt vấn đề:

Tây Bắc theo cách hiểu truyền thống là một tiểu vùng gồm các địa phương thuộc các tỉnh Điện Biên, Lai Châu, Sơn La, Hòa Bình, Yên Bái và Lào Cai. Ngày nay tiểu vùng này thuộc vào vùng Tây Bắc mở rộng bao gồm hầu hết các tỉnh miền núi và trung du Bắc Bộ, gồm các tỉnh Yên Bái, Lào Cai, Lai Châu, Sơn La, Hòa Bình, Phú Thọ, Hà Giang, Tuyên Quang, Bắc Kạn, Lạng Sơn, Cao Bằng và một số huyện phía Tây Thanh Hóa, Nghệ An (nên còn được gọi là Vùng Trung du, miền núi phía Bắc trong các báo cáo điều tra của Việt Nam). Đây là một trong những khu vực có diện tích lớn của Việt Nam với hơn 5 triệu hecta (Bộ Tài nguyên và Môi trường, 2015). Đặc điểm khí hậu

mang tính chất lục địa với chế độ bức xạ dồi dào, quanh năm nhiều nắng, ít mây, mùa đông khí hậu lạnh, độ ẩm thấp; mùa hè đến sớm và mưa nhiều (Tiến, 2015). Đây cũng là khu vực có nhiều thuận lợi để trồng các loại cây ăn quả ôn đới phục vụ cho nhu cầu trong nước và xuất khẩu. Với những đặc thù về điều kiện tự nhiên và khí hậu, khu vực Tây Bắc trong những năm qua rất chú trọng vào phát triển kinh tế nông - lâm nghiệp theo hướng tập trung, quy mô lớn kết hợp với du lịch. Do đó, trong những năm gần đây, Tây Bắc đã hình thành nên các vùng sản xuất nguyên liệu như vùng trồng các loại quả ôn đới như: lê, mận, đào, hồng (Lào Cai, Sơn La, Lạng Sơn...), vùng trồng các loại quả có múi (Hòa Bình, Hà Giang, Yên Bái, Phú Thọ...),

Sản phẩm của đề tài "Nghiên cứu xây dựng chuỗi cung ứng sản phẩm nông, lâm đặc sản xuất khẩu của các tỉnh khu vực Tây Bắc", mã số KHNC-TB.06X/13-18. Đề tài được tài trợ bởi Chương trình Khoa học và công nghệ phục vụ phát triển bền vững vùng Tây Bắc, ĐHQGHN.

vùng trồng hoa (Sơn La, Lào Cai); vùng mía nguyên liệu (Thanh Hóa, Hòa Bình, Tuyên Quang)... Đặc sản hoa, quả khu vực Tây Bắc có thể kể đến như Cam Cao Phong, Xoài Yên Châu, Bưởi Đoan Hùng, Cam sành Hà Giang, Na Chi Lăng, Hồng Gia Thanh, hồng Quân Ra, Đào Bích Nhì, Mơ, Mận, Lê, hoa phong lan rừng, hoa ban, hoa mđ, hoa mận...

Để đánh thức những tiềm năng, lợi thế của toàn vùng, Ban Chỉ đạo Tây Bắc và các tỉnh trong vùng cũng đã xác định nhiều giải pháp nhằm huy động tối đa và sử dụng hiệu quả các nguồn lực đầu tư, xây dựng các chính sách hỗ trợ để Tây Bắc phát triển bền vững, tiến tới hoà nhập với sự phát triển chung của đất nước trong thời kỳ hội nhập... Trong đó, "Đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu cây trồng, vật nuôi, tạo ra những vùng sản xuất hàng hóa tập trung, vùng chuyên canh sản xuất hàng hoá có giá trị kinh tế, có quy mô lớn gắn với cơ sở chế biến, khuyến khích người dân góp cổ phần gia nhập các công ty bằng giá trị quyền sử dụng đất; phát triển mạnh đàn gia súc, gia cầm và nuôi trồng thủy sản theo hướng sản xuất hàng hóa; tăng cường các biện pháp khoa học kỹ thuật, áp dụng quy trình chăn nuôi tiên tiến, công tác thú y và sự liên kết chặt chẽ "4 nhà" để tạo ra những sản phẩm có giá trị, có sức cạnh tranh trên thị trường; chú trọng phát triển rừng kinh tế gắn với chế biến, tiêu thụ sản phẩm để đảm bảo cho người trồng rừng có thể sống ổn định và làm giàu bằng nghề rừng" là một trong những giải pháp quan trọng được Ban Chỉ đạo Tây Bắc và toàn vùng xác định trong giai đoạn hiện nay. Bài viết "Đề xuất mô hình chuỗi cung ứng sản phẩm hoa, quả xuất khẩu và các giải pháp triển khai mô hình trên thị hợp cho khu vực Tây Bắc" nhằm hoàn thiện chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản Tây Bắc xuất khẩu về sau.

1. Tổng quan lý thuyết về chuỗi cung ứng xuất khẩu nông sản

Chuỗi cung ứng (CCU), theo J. Beamon (1998), là quá trình liên kết giữa các thành viên kinh doanh khác nhau (như nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và bán lẻ) làm việc với nhau nhằm mục đích có được nguyên liệu, chế biến nguyên liệu thành sản phẩm cuối cùng và phân phối sản phẩm cuối cùng đến người bán lẻ. Theo Ganesham và các cộng sự (1995), "Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm và thành phẩm, và phân phối chúng cho khách hàng". Hội đồng chuỗi cung ứng Hoa

Kỳ (2010) lại cho rằng: "chuỗi cung ứng bao gồm mọi hoạt động liên quan đến việc sản xuất và phân phối một sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn chỉnh, bắt đầu từ nhà cung cấp đầu tiên đến khách hàng cuối cùng". Từ các khái niệm về CCU hàng hóa cho thấy bất kỳ CCU nào cũng đòi hỏi phải có sự liên kết giữa các thành viên thực hiện các chức năng khác nhau. Các thành viên này chính là các nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ và khách hàng và hỗ trợ cho các thành viên này là những nhà cung cấp dịch vụ thiết yếu.

Xuất phát từ thực chất và đặc điểm của CCU nông sản Việt Nam, có thể hiểu quản trị CCU xuất khẩu nông sản như Nguyễn Bách Khoa (2014): "là quản trị các thành viên trong bối cảnh giao kết với nhau trong hệ thống, lấy tiêu điểm là CCU sản phẩm nông nghiệp xác định và được hiểu là quá trình hoạch định, triển khai và kiểm soát các yếu tố cấu hình, quan hệ và phối CCU liên quan nhằm thỏa mãn cao hơn các khách hàng và qua đó mang lại hiệu quả cao và bền vững hơn các mục tiêu chiến lược kinh doanh của mỗi thành viên và toàn CCU xuất khẩu trong dài hạn"

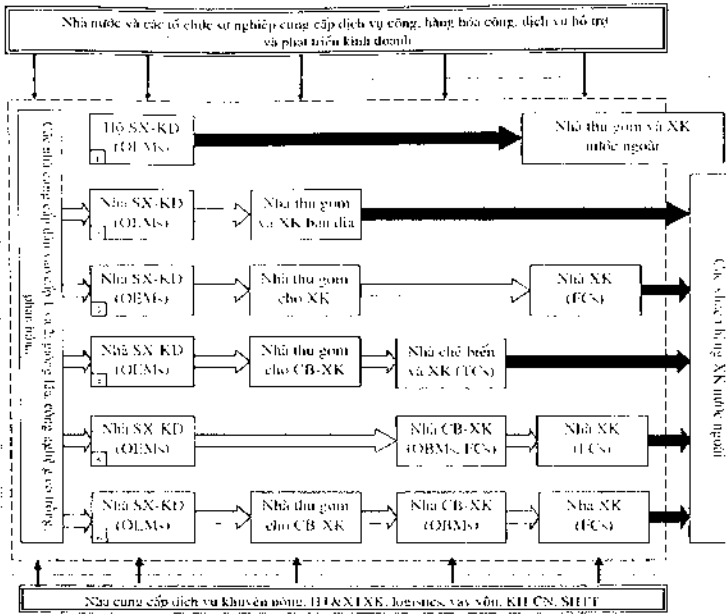
Mô hình CCU xuất khẩu nông sản nói chung được nghiên cứu trên cơ sở nghiên cứu các tiêu chí xác định đặc sản nông, lâm nghiệp và đặc điểm CCU xuất khẩu nông, lâm đặc sản vùng Tây Bắc Việt Nam. Tổng hợp các tiếp cận về quản trị CCU từ D.Lu, tiếp cận SCOR của Hội đồng CCU Hoa Kỳ, tiếp cận thiết kế và quản trị CCU để đo lường và đánh giá hiệu suất CCU của D.Simchi - Levi và cộng sự, tiếp cận thực hành quản trị CCU chiến lược của S.Cohon và J.Roussel, nhóm tác giả kế thừa kết quả nghiên cứu các dạng thức CCU nông sản xuất khẩu từ GS. Nguyễn Bách Khoa (2014) (Hình 1) làm cơ sở cho việc nghiên cứu, đề xuất mô hình CCU sản phẩm hoa, quả xuất khẩu và các giải pháp triển khai mô hình phù hợp cho khu vực Tây Bắc. Theo đó, mô hình lý thuyết CCU nông sản xuất khẩu được thể hiện dưới 06 dạng thức, từ đơn giản đến phát triển hoàn chỉnh, đầy đủ theo thứ tự từ dạng thức 1 đến dạng thức 6.

- Dạng thức 1: các hộ sản xuất - kinh doanh tiến hành thu hoạch và bán cho các thương lái để tổ chức mặt hàng xuất khẩu qua biên giới bằng phương thức tiểu ngạch. Quan hệ CCU dạng thức này là rất lỏng lẻo; số lượng chủng loại, cấp chất lượng và thời gian giao hàng cũng không minh bạch.

- Dạng thức 2: xuất hiện thêm nhà thu gom kiểm xuất khẩu bán địa trong CCU. Nhìn chung, số lượng trên một thương vụ không lớn, không đều, không ổn định chất lượng và đặc biệt không có hình thức

quan hệ pháp lý (hợp đồng xuất khẩu) với khách hàng xuất khẩu nên tỷ lệ rủi ro là lớn.

thu gom, nhà CB - XK và nhà XK, đây cũng là SC có cấu hình được phân công chuyên môn hóa cao



Nguồn: Nguyễn Bách Khoa

Hình 1: Mô hình lý thuyết về các dạng thức CCU nông sản xuất khẩu

- Dạng thức thứ 3: trong CCU xuất hiện nhà XK chuyên môn hóa tổ chức thị trường, phương thức xuất khẩu và vận hành dòng xuất khẩu. Dạng thức này hoàn chỉnh hơn một bước ở cấu hình hạ nguồn nên các dòng vật chất, thông tin, tài chính, thương mại đã hình thành khá đồng bộ và trôi chảy, quy mô xuất khẩu lớn hơn, thời hạn thu hoạch và giao hàng nghiêm ngặt hơn.

- Dạng thức thứ 4: CCU xuất khẩu có sự xuất hiện 2 nhân vật mới: Nhà thu gom cho CB - XK và nhà CB và XK để đảm bảo đầu vào được chuyển hóa ổn định và đảm bảo thời hạn, chất lượng, chủng loại cho quá trình công nghệ sản xuất - tác nghiệp.

- Dạng thức 5: nhà CB - XK được chuyển môn hóa chức năng sản xuất, tập trung hóa/quy mô sản xuất lớn hơn, mặt hàng sản xuất đa dạng và tham gia quanh năm và đòi hỏi vùng nguyên liệu đầu vào tương thích từ nông phẩm của các nhà sản xuất kinh doanh.

- Dạng thức 6: CCU xuất hiện đầy đủ các thành viên - Nhà cung cấp đầu vào, nhà sản xuất, nhà

chuyên gia và tiếp cận các thông tin thực tiễn qua kết quả của chuyến khảo sát các tỉnh vùng Tây Bắc của đoàn cán bộ nghiên cứu của Trường Đại học Thương mại tháng 10/2015 để tiến hành nghiên cứu những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của CCU hoa, quả đặc sản vùng Tây Bắc, từ đó xác lập định hướng chiến lược; đề xuất mô hình và các giải pháp triển khai CCU xuất khẩu này trong những năm tới, tầm nhìn đến 2030.

3. Phân tích TOWS và xác lập định hướng chiến lược chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản vùng Tây Bắc

Để có thể đề xuất được mô hình chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc cũng như đưa ra được các giải pháp triển khai cho phù hợp với mô hình, nhóm tác giả tiến hành phân tích TOWS chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc như sau (Bảng 1):

Từ việc nhận diện các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc như trên qua ra

Bảng 1: Phân tích SWOT chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc

Điểm mạnh	Điểm yếu
<p>S1: Có một số hoa quả đặc sản chất lượng ngon, trong đó một số hoa quả đã được chứng nhận chỉ dẫn địa lý như Cam Cao Phong, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, Na Chi Lăng...</p> <p>S2: Nhiều công nhân, tiến bộ kỹ thuật trong cải thiện giống, sản xuất cây giống đã và đang được thực hiện tại đây.</p> <p>S3: Quy chế còn nhiều và thích hợp cho việc trồng cam, quýt, mận, đào, hồng, lê.</p> <p>S4: Bưởi Đoan Hùng, Cam Cao Phong, cam Hà Giang, na Chi Lăng... có giá trị kinh tế khá cao so với các loại trái cây trồng khác trong vùng.</p> <p>S5: Thời gian bảo quản cam, bưởi trong điều kiện tự nhiên khá dài.</p> <p>S6: Được nhà nước, chính quyền địa phương và các tổ chức quan tâm phát triển hoa quả Tây Bắc.</p>	<p>W1: Người dân vẫn có thói quen mua cây giống giá rẻ, nguồn trôi nổi; ý thức tuân thủ đúng kỹ thuật chăm sóc cây cao.</p> <p>W2: Áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ về giống chậm.</p> <p>W3: Diện tích cây trồng nhìn tổng thể vẫn còn manh mún, không tập trung, chưa được quy hoạch tốt.</p> <p>W4: Thời gian canh tác vẫn còn lạc hậu, trồng xen nhiều loại cây tạp, trồng mật độ quá cao.</p> <p>W5: Sản lượng hoa quả đạt chất lượng còn hạn chế.</p> <p>W6: Sử dụng phát hủy nhân hiệu còn hạn chế.</p> <p>W7: Chưa có doanh nghiệp đầu tư về trồng trọt, thu mua và chế biến; chưa có chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu hoàn chỉnh.</p> <p>W8: Chưa chuyển giao tốt các tiến bộ kỹ thuật về công nghệ sau thu hoạch (vận chuyển, đóng gói, nhãn hàng).</p> <p>W9: Mối quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi còn kém, đặc biệt khâu chế biến và tìm thị trường đầu ra nói chung và thị trường xuất khẩu nói riêng rất kém.</p>
Cơ hội	Thách thức
<p>O1: Tây Bắc hiện có cơ hội lớn trong việc phát triển vùng chuyên canh cam, bưởi, quýt, đào, mận, táo, lê, na... do đặc điểm tự nhiên và có giống hoa quả phát triển nổi tiếng từ lâu đời.</p> <p>O2: Nhiều loài quả về giống, về phân bón, về thuốc bảo vệ thực vật... đã và đang được áp dụng vào sản xuất.</p> <p>O3: Một số dự án quan tâm đến cây cam và các cây ăn quả ăn đất tại Tây Bắc như: dự án IFAD, dự án WB7, dự án ACACIAR...</p> <p>O4: Chính phủ có nhiều chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn.</p> <p>O5: Nhu cầu thị trường về hoa quả tươi ngày càng tăng, do những đặc tính và công dụng tốt của hoa quả lên sức khỏe con người.</p> <p>O6: Nhu cầu khách nước ngoài đối với các sản phẩm quà tặng chế biến từ hoa quả Tây Bắc như mứt, hoa quả sấy dẻo, hoa quả sấy khô... tăng cao.</p> <p>O7: Nhu cầu hoa quả nhiệt đới như chuối, dưa, thanh long, xoài... ở các nước Châu Âu tăng cao.</p>	<p>T1: Các cấp chính quyền các tỉnh vùng Tây Bắc gặp khó khăn trong việc quy hoạch vùng sản xuất để đạt sản lượng và chất lượng trái đồng đều; khó khăn trong quy hoạch vùng thu mua và chế biến hoa quả đặc sản vùng cho xuất khẩu => điều này là thách thức lớn nhất, quyết định việc thành bại của chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản Tây Bắc xuất khẩu trên thị trường.</p> <p>T2: Yêu cầu của các thị trường nhập khẩu hoa quả đòi hỏi chất lượng cao, đảm bảo về sinh an toàn thực phẩm với nhiều quy định và hình thức kiểm tra thâu mà trái cây của ta ít đáp ứng được.</p> <p>T3: Hoa quả đặc sản vùng Tây Bắc khi xuất khẩu phải cạnh tranh với nhiều loại hoa quả khác trong nước và hoa quả của các nước trong khu vực và trên thế giới (như là Thái Lan và Trung quốc).</p>

Nguồn: Nhóm tác giả

các định hướng chiến lược phát triển chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu của các tỉnh vùng Tây Bắc như sau:

Xuất phát từ phân tích TOWS chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc, cùng với các định hướng phát triển kinh tế xã hội, phát triển cây hoa quả các tỉnh vùng Tây Bắc và từ thực trạng chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu của vùng cho phép xác lập các mục tiêu đề xuất mô hình

Bảng 2: Các định hướng chiến lược phát triển chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu của các tỉnh vùng Tây Bắc

Chiến lược SO	Chiến lược ST
<ul style="list-style-type: none"> - Tập trung các dự án của Ngân hàng thế giới, IFAD và Australia để phát triển chuỗi cung ứng hoa quả ăn đất tại các tỉnh vùng Tây Bắc. - Xây dựng chiến lược phát triển hoa quả vùng Tây Bắc kết hợp với phát triển điểm đến du lịch tạo thành chuỗi xuất khẩu tại chỗ. - Xây dựng chuỗi cung ứng xuất khẩu hoa quả tươi nhiệt đới sang các quốc gia Châu Âu. - Xây dựng chuỗi cung ứng sản phẩm đặc sản (quả sấy) chế biến từ hoa quả Tây Bắc xuất khẩu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quy hoạch rõ các vùng trồng trọt, vùng thu mua, vùng chế biến từng loại hoa quả, quá đặc sản vùng Tây Bắc để xây dựng chuỗi hoa quả đặc sản xuất khẩu, trước tiên xây dựng chuỗi các loại hoa quả để có thương hiệu, được công nhận chỉ dẫn địa lý và đảm bảo các tiêu chuẩn Viet GAP, Global GAP để làm các mô hình chuỗi cung ứng mẫu, sau đó nhân rộng ra đối với các loại hoa, quả khác.
Chiến lược WO	Chiến lược WT
<ul style="list-style-type: none"> - Tạo điều kiện và có chiến lược thu hút các DN nước ngoài, DN tự nhiên đầu tư vào các DN thu mua và các nhà máy chế biến hoa quả xuất khẩu vùng Tây Bắc tạo điều kiện nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng xuất khẩu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Có các chương trình giáo dục và nâng cao ý thức của người dân/chiều hệ gia đình trong trồng trọt hoa quả, quá đặc sản theo quy chuẩn; áp dụng các tiêu chuẩn Viet GAP, tiến tới Global GAP; tập trung các quy đồng lý kết với các DN thu mua và chế biến xuất khẩu; đảm bảo tuân thủ mọi điều kiện cần thiết để đảm bảo chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu Tây Bắc đi vào hoạt động thông suốt.

Nguồn: Nhóm tác giả

và giải pháp phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm hoa, quả xuất khẩu của khu vực Tây Bắc đến năm 2020 và tầm nhìn 2030 như sau:

Mục tiêu chung: để xuất mô hình và giải pháp phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm hoa, quả xuất khẩu của khu vực Tây Bắc theo hướng phát triển đồng thời quy mô và chất lượng (giai đoạn đến 2020), chất lượng và giá trị dịch vụ cung ứng (giai đoạn đến 2030) trên cơ sở tổ chức lại và đổi mới vận hành và chuỗi cung ứng theo SCOR.1 (giai đoạn đến 2020), và SCOR.2 (giai đoạn đến 2030) với các DN thuộc chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc để nâng cao hiệu suất chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu đạt mức trung bình (giai đoạn đến

2020) và khá (giai đoạn đến 2030) nhằm phát triển thương hiệu hoa quả đặc sản khu vực Tây Bắc có giá trị cao, uy tín trên thị trường nông sản Việt Nam và khu vực ASEAN.

Mục tiêu cụ thể được tổng hợp trong bảng 3.

4. Đề xuất mô hình chuỗi cung ứng hoa, quả xuất khẩu khu vực Tây Bắc

Đề xuất mô hình phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm hoa, quả xuất khẩu khu vực Tây Bắc tập trung vào 03 dạng thức như Hình 2. Trong đó:

- **Đối với hoa, quả đặc sản đặc thù của vùng Tây Bắc, khó có thể xuất khẩu đi xa:** với các loại hoa đặc thù của Tây Bắc như hoa đào, hoa ban, hoa lê, hoa mai, hoa mơ, hoa mận, hoa phong

Bảng 3: Một số mục tiêu phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm hoa, quả xuất khẩu khu vực Tây Bắc giai đoạn tới
Đơn vị tính: %/năm

Các chỉ tiêu *	Đối tượng chỉ tiêu	Giai đoạn đến 2020	Giai đoạn đến 2030
Tăng trưởng diện tích trồng trọt hoa, quả đặc sản	hà	11-13	8-10
Tăng trưởng năng suất thu hoạch hoa, quả đặc sản	Tán/đơn vị chi phí kinh doanh	10-20	20-30
Tăng trưởng doanh thu	Tỉ VNĐ	11-20	20-30
Tốc độ tăng năng suất lao động bình quân	Triệu VNĐ/doanh thu bình quân người	11-20	20-27
Tăng trưởng hiệu quả sử dụng lao động	Lợi nhuận/thu nhập bình quân người	11-20	20-27
Tăng trưởng ROS	Lợi nhuận/Tổng doanh thu	10-20	20-30
Tăng trưởng ROI	Lợi nhuận/Vốn đầu tư	11-20	20-30
Tăng trưởng hiệu suất chất lượng chuỗi cung ứng		11-20	20-30

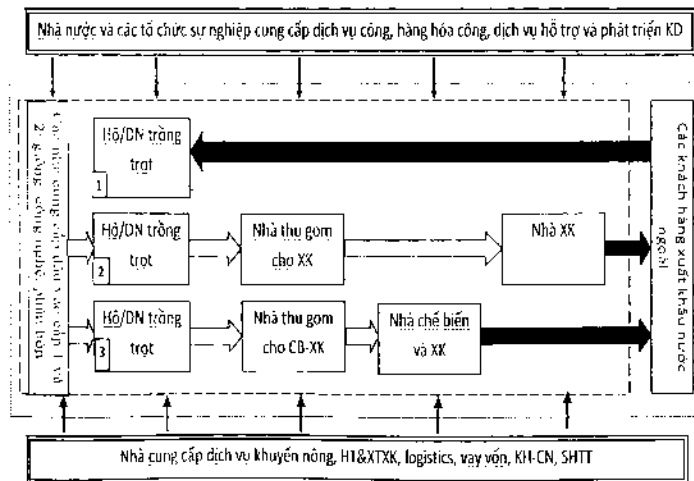
a. Các chỉ tiêu tăng trưởng là số bình quân tăng hàng năm theo giai đoạn
Nguồn: Nhóm tác giả

lan... để xuất tạo vùng chuyên canh, tạo thành các điểm nhấn du lịch của vùng Tây Bắc và dạng thức chuỗi cung ứng để xuất là dạng thức 1. Với dạng thức chuỗi cung ứng này, thực chất xuất khẩu qua thu hút khách nước ngoài đến điểm du lịch và tiêu dùng sản phẩm hoa, quả đặc sản

tại chỗ hay còn gọi là xuất khẩu tại chỗ. Đây là dạng thức cần bản marketing, quảng bá thương hiệu hoa quả đặc sản Tây Bắc và hỗ trợ tốt cho các dạng thức chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khác nên cần duy trì và chú trọng phát triển.

Đối với hoa, quả đặc sản tươi xuất khẩu: áp dụng dạng thức chuỗi cung ứng thứ 2:

Dạng thức này trong khung khổ nội bộ chuỗi cung xuất khẩu hoa quả đặc sản gồm có 4 thành viên: (1) Các nhà cung cấp đầu vào cấp 1 và 2: giống, công nghệ, phân bón...; (2) Hộ gia đình/DN trồng trọt hoa quả đặc sản; (3) Nhà thu gom cho xuất khẩu; và (4) Nhà xuất khẩu chuyên môn hóa tổ chức thị trường, phương thức xuất khẩu và vận hành dòng xuất



Hình 2. Mô hình để xuất các dạng thức CCU xuất khẩu hoa quả đặc sản vùng Tây Bắc

- Các thành viên CCU xuất khẩu hoa quả đặc sản
- Các tổ chức không phải thành viên nhưng có liên quan trực tiếp đến CCU nội bộ
- Dòng cung ứng XX
- Dòng xuất khẩu
- Dòng cung cấp dịch vụ cho CCU
- Khung khổ nội bộ CCU xuất khẩu hoa quả đặc sản

khẩu. Đây là dạng thức chuối cung ứng hoàn chỉnh ở cấu hình hạ nguồn nên các dòng vật chất, thông tin, tài chính, thương mại hình thành khá đồng bộ và trôi chảy, quy mô xuất khẩu lớn vừa đủ, thời hạn thu hoạch và giao hàng nghiêm ngặt hơn, quá trình phân loại chất lượng, mẫu mã được đặt ra cao hơn với nhà thu gom cho xuất khẩu. Đây là dạng thức chuối cung ứng xuất khẩu hoa quả đặc sản dạng tươi. Biếm hạn chế lớn nhất chính là xác định vai trò, cơ chế điều phối của DN tâm điểm của Chuối cung ứng không rõ ràng giữa nhà XK và nhà thu gom cho XK nên vận hành dòng XK của CCU không ổn định và đều đặn, kịp thời. Do đó chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản tươi cho xuất khẩu dạng thức này cũng chỉ nên trong thời gian tới và để xuất khẩu hoa quả tươi sang các quốc gia láng giềng. Tương lai từ năm 2020 trở ra, chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc nên chuyển sang dạng thức khác để hạn chế tính không ổn định, không đều đặn và kịp thời của dạng thức chuối cung ứng này.

- Đối với hoa quả đặc sản chế biến xuất khẩu:

Hoa quả đặc sản chế biến xuất khẩu được hiểu là hoa quả đặc sản đã qua các khâu xử lý để giữ được lâu hơn như sấy khô, sấy dẻo, làm mứt, làm ô mai, làm bánh/keo, làm rượu... Với hoa quả đặc sản đã qua chế biến để xuất áp dụng *dạng thức thứ 3*. Đối với dạng thức này, trong chuỗi cung ứng xuất khẩu hoa quả đặc sản có sự xuất hiện 2 nhân vật mới: Nhà thu gom cho chế biến - xuất khẩu (CB - XK) và nhà chế biến (CB) và xuất khẩu (XK). Rất nhiều hoa quả đặc sản của Tây Bắc có thể chế biến xuất khẩu như hoa quả sấy khô (chuối, dứa, lê, hồng...); hoa quả sấy dẻo (mơ, mận, táo, lê, hồng, chuối, dứa...), mứt các loại, rượu (mơ, mận, táo mèo...), kẹo (cam, bưởi, lê, táo...). Đây là xu hướng xuất khẩu ngày càng tăng và có xu hướng chủ đạo trong xuất khẩu hoa, quả đặc sản khu vực Tây Bắc thời gian tới. DN chế biến và xuất khẩu trong trường hợp này đóng vai trò vừa là Người sản xuất thương hiệu nguyên gốc, vừa là DN tâm điểm của chuỗi. Các DN/nhà chế biến xuất khẩu này thiết lập quan hệ hợp đồng với các nhà thu gom cho chế biến - xuất khẩu để đảm bảo một đầu vào được chuyển hóa ổn định và đảm bảo thời hạn, chất lượng, chủng loại cho quá trình công nghệ sản xuất - tác nghiệp. Nhà thu gom cho CB - XK trong chuỗi cung ứng dạng thức này thực hiện quan hệ và điều phối với các Hộ/DN trồng trọt để tập trung thu mua, phân loại, bao bì bảo quản và các hoa quả và giao hàng theo lịch các mặt hàng là nguyên liệu chính của nhà CB - XK. Cả hai thành viên: Nhà thu gom cho XK (ở dạng thức chuối cung ứng 2) và Nhà thu gom cho CB - XK (dạng thức chuối cung ứng 3) đều phải đáp ứng yêu cầu xuất khẩu, về nguồn gốc xuất xứ, về tiêu chuẩn Vệ sinh ATP và phải đảm bảo sự phân loại

và độ đồng đều phẩm chất hoa quả nghiêm ngặt; trong đó Nhà thu gom cho xuất khẩu ở dạng thức chuối cung ứng 2 đòi hỏi kỹ hơn về chọn lựa hoa quả có độ đồng đều và các yếu tố chất lượng cảm quan khác cao hơn.

Đối với nhà chế biến - xuất khẩu (CB - XK) cũng có 2 loại: một là, chế biến hoa quả thành các sản phẩm cuối cùng cho người tiêu dùng cuối cùng tại các quốc gia nhập khẩu; hai là, chế biến hoa quả thành loại nguyên liệu trung gian và nhà nhập khẩu nước ngoài tiếp tục quá trình sản xuất nguyên liệu trung gian để thành thành phẩm ở thị trường nước ngoài. Với 2 kiểu CB - XK của Nhà CB - XK ở dạng thức thứ 3, để xuất các tỉnh thuộc khu vực Tây Bắc phát triển theo 2 giai đoạn và về lâu dài chú trọng đến phát triển các nhà CB - XK tạo thành các sản phẩm tiêu dùng cuối cùng trước khi xuất khẩu để nâng cao giá trị gia tăng của hoa quả khu vực Tây Bắc.

Trên đây là mô hình để xuất các dạng thức chuối cung ứng xuất khẩu đặc sản vùng Tây Bắc - Việt Nam trong tương lai gần và hướng tới tầm nhìn 2030.

5. Đề xuất các giải pháp triển khai mô hình CCU hoa, quả xuất khẩu khu vực Tây Bắc

5.1. Nâng cao năng lực sản xuất - xuất khẩu của các nhà sản xuất nguyên gốc và các nhà chế biến xuất khẩu

Trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc, các nhà sản xuất nguyên gốc chính là các Hộ gia đình/DN trồng trọt hoa, quả đặc sản. Thực trạng chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu Tây Bắc đã chỉ ra rằng: hầu hết các hoa, quả đặc sản vùng Tây Bắc chưa được xuất khẩu và nếu đã xuất khẩu thì chưa có thị trường và vị trí tương xứng với tiềm năng như một số nước sản xuất cây ăn trái trong khu vực. Tình trạng sản xuất nhỏ, manh mún còn phổ biến, ngoại trừ một số cây ăn quả trồng tập trung chuyên canh như cam Cao Phong, còn đầu phân lớn phân tán, diện tích nhỏ, việc đầu tư, chăm sóc chưa đồng nhất theo quy trình kỹ thuật... Sản lượng hoa quả đặc sản khu vực Tây Bắc đạt được nhận GAP, được cấp mã số vùng trồng rất ít so với tổng sản lượng, làm hạn chế việc ký kết, thực hiện hợp đồng xuất khẩu, do số lượng cung cấp không đủ; quy cách, chất lượng không đều theo yêu cầu của khách hàng. Việc tổ chức sản xuất cây hoa quả kém bền vững do mối liên kết sản xuất - thu mua - chế biến, bán. Tình trạng sản xuất, kinh doanh mang tính tự phát nên ít chịu chia sẻ lợi nhuận theo chế độ trách nhiệm và mức độ đóng góp. Hệ thống các cơ sở chế biến, bảo quản chưa và chậm phát triển, không đáp ứng về quy mô, công nghệ. Hiện nay, việc thu hái, sơ chế bảo quản vẫn tiến hành thủ công là chính, giá thành cao, tỷ lệ tổn thất sau thu hoạch lên tới 25 - 30%. Việc xây dựng thương hiệu,

đăng ký nhãn mác, đăng ký chứng nhận chỉ dẫn địa lý, sản xuất hoa quả theo GAP bước đầu được quan tâm đối với một số sản phẩm như bưởi Đoan Hùng, cam Cao Phong, na Chi Lăng, xoài Yên Châu... nhưng nhìn chung chưa có hiệu quả trong khai thác, mở rộng thị trường, đặc biệt là hướng tới thị trường xuất khẩu. Công nghệ bảo quản sau thu hoạch đối với các loại hoa quả tươi còn hạn chế, không đáp ứng nhu cầu vận chuyển đi xa. Việc chế biến hoa quả để xuất khẩu rất nghèo nàn, chưa được đầu tư phát triển. Hơn nữa hai "hàng rào kỹ thuật" mà các nước trên thế giới đang áp dụng đối với hoa quả, đó là: hàng rào kỹ thuật về kiểm dịch thực vật và hàng rào kỹ thuật về an toàn thực phẩm cũng chính là các rào cản mà hoa quả đặc sản Tây Bắc cần vượt qua để tiếp cận với thị trường thế giới. Trước những thách thức đó, để xuất nâng cao năng lực sản xuất của các hộ/DN trồng trọt và các DN chế biến hoa, quả các cơ giải pháp sau:

- Nâng cao hiệu quả của các vùng chuyên canh hoa, quả đặc sản khu vực Tây Bắc.
- Tăng cường công tác nghiên cứu, du nhập, tuyển chọn lại giống hoa, quả đặc sản: có năng suất, chất lượng cao, kháng sâu bệnh để đưa vào sản xuất; loại bỏ và thay dần những giống cây có hiệu quả kinh tế không cao.
- Các hộ/DN trồng trọt nên liên kết với nhau, thành lập các hợp tác xã, tổ sản xuất và tiêu thụ nông sản để nâng cao sức cạnh tranh, tăng cường năng lực tài chính, ứng dụng kỹ thuật vào sản xuất, bảo quản và chế biến hoa quả...
- Các hộ/DN trồng trọt cần tuân thủ sản xuất theo quy trình GAP để nâng cao năng suất, chất lượng, an toàn thực phẩm; đồng thời nhanh chóng đăng ký chứng nhận GAP; thực hiện tốt các nghĩa vụ của Hiệp định về vệ sinh an toàn thực phẩm và kiểm dịch động thực vật (SPS) của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO).

- Các hộ/DN trồng trọt nên mở rộng quy mô và đảm bảo vệ sinh chính quy định địa phương để mở rộng quy mô nhà đóng gói.

- Các vùng sản xuất hoa quả tập trung quy mô lớn của khu vực Tây Bắc cần có chính sách khuyến khích kêu gọi các doanh nghiệp tham gia đầu tư xây dựng nhà kho, cơ sở chế biến hoa quả đặc sản của vùng, và về lâu dài cần có chính sách phát triển các doanh nghiệp chế biến hoa, quả đặc sản tại khu vực Tây Bắc.

5.2. Tăng cường hiệu suất chuỗi cung ứng đơn vị thành viên và vai trò của doanh nghiệp làm điểm trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu

a. Đề xuất phát triển quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng hoa, quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc

Thực trạng quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc đã chỉ ra các hạn chế như: các hộ/DN

trồng trọt gần như hoàn toàn phụ thuộc vào thương lái (cả thương lái Việt Nam và thương lái Trung Quốc) trong khâu tiêu thụ sản phẩm qua kênh xuất khẩu; quan hệ giữa hộ/DN trồng trọt và các DN thu gom chế biến hoa, quả xuất khẩu phân lớn không có hợp đồng, khi nào thu hoạch hoa quả, hộ/DN trồng trọt sẽ cung cấp cho các DN thu gom/chế biến với giá cả và điều kiện mua bán tùy thuộc vào thỏa thuận giữa các bên. Hơn nữa, tình trạng nông dân phá vỡ hợp đồng cung ứng với các doanh nghiệp chế biến - xuất khẩu còn khá phổ biến, đặc biệt khi có sự chênh lệch giữa giá thị trường của các doanh nghiệp chế biến với giá thu mua hoặc bán lẻ ngoài thị trường do họ chưa có ý thức cao về tính liên kết bền vững trong chuỗi, chỉ chú trọng đến lợi ích trong ngắn hạn. Do đó có thể nói quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc hiện nay rất lỏng lẻo, không có các cam kết dài hạn. Các đề xuất nhằm phát triển quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu của khu vực Tây Bắc như sau:

- Tăng cường sự liên kết giữa Hộ gia đình/doanh nghiệp trồng trọt với Nhà thu gom cho xuất khẩu.

- Tăng cường sự liên kết giữa Hộ gia đình/doanh nghiệp trồng trọt với DN chế biến, hoặc với DN chế biến xuất khẩu, hoặc với DN xuất khẩu tùy theo từng loại dạng thức chuỗi cung ứng xuất khẩu thực tế.

- Các Hộ gia đình/doanh nghiệp trồng trọt với DN chế biến, hoặc với DN xuất khẩu phải thường xuyên duy trì các hoạt động giao dịch với đối tác nhằm tăng cường mức độ thuận thực, tạo thuận lợi thúc đẩy các quan hệ hợp tác.

b. Đề xuất điều phối chuỗi cung ứng hoa, quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc

Một chuỗi cung ứng được tích hợp sẽ điều phối việc thực hiện đơn hàng đáp ứng tiêu dùng hiện tại ở đặc điểm cuối chuỗi cung ứng và điều hòa sản xuất của các nhà cung cấp để chắc chắn cung ứng kịp thời đúng sản phẩm cho đúng địa điểm ở đúng thời gian và với đúng giá (Nguyễn Bách Khoa, 2015). Do đó, sự điều phối giữa các thành viên độc lập như các nhà cung cấp giống cây trồng và phân bón, Hộ gia đình/DN trồng trọt, Nhà thu gom cho xuất khẩu, Nhà chế biến, và/hoặc Nhà xuất khẩu là then chốt để đạt được tính linh hoạt cần thiết trong chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản khu vực Tây Bắc cho xuất khẩu. Trong chuỗi cung ứng đó, chỉ cần một điều phối yếu giữa các thành viên chuỗi có thể là nguyên nhân dẫn đến hoa, quả xuất khẩu của khu vực Tây Bắc không đáp ứng được yêu cầu của nhà nhập khẩu nước ngoài, do đó ảnh hưởng đến danh tiếng, thương hiệu và sức cạnh tranh của hoa, quả đặc sản Tây

Bắc trên thị trường xuất khẩu vốn dĩ đã rất cạnh tranh. Trừ khi các thành viên trong chuỗi cung ứng này là độc lập với nhau, những thay đổi ở bất kỳ thành viên nào đều có tác động đến các thành viên khác và đến tổng thể chuỗi cung ứng hoa, quả đặc sản xuất khẩu. Vì vậy, để cải thiện hiệu suất tổng thể chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản khu vực Tây Bắc cho xuất khẩu đến một mức độ kỳ vọng, nỗ lực điều phối phải được thực hiện. Với các dạng thức mô hình CCU để xuất, nhóm tác giả cho rằng cần thiết phải tập trung phát triển DN làm điểm là những DN này giữ vai trò chính trong việc điều phối, hoạch định kế hoạch vận hành trong CCU hoa, quả xuất khẩu khu vực Tây Bắc. Theo đó: Công ty thu mua XK cần đóng vai trò là DN tâm điểm trong CCU hoa, quả tươi XK; và Công ty chế biến XK đóng vai trò là DN làm điểm trong CCU hoa quả chế biến XK.

Cho đến thời điểm hiện tại, khu vực miền Nam Việt Nam có rất nhiều công ty thu mua xuất khẩu trái cây, tuy nhiên các DN loại này rất ít tại khu vực Tây Bắc. Hơn nữa, hiện rất nhiều DN thu mua NK Trung Quốc đang tìm kiếm nhà cung ứng hoa quả (thanh long ruột đỏ, hồng, na...) trên các cổng thông tin XTTM trong khi các DN Tây Bắc chưa phát huy được vai trò này. Với thực trạng CCU hoa, quả Tây Bắc hiện tại để xuất trong thời gian trước mắt 02 công ty - Công ty CP thực phẩm Sannam, và Công ty TNHH xuất nhập khẩu chế biến nông sản Sơn La - nên đứng ra làm DN thu mua XK tâm điểm; và 02 công ty - Công ty CP thực phẩm Sannam, và Hợp tác xã dịch vụ phát triển nông nghiệp 19/5 Mộc Châu - nên đứng ra làm DN chế biến XK tâm điểm với các mặt hàng chế biến hoa, quả XK như hoa quả sấy dẻo, sấy khô, các loại mứt và nước.

c. Đề xuất các giải pháp vận hành chuỗi

Thành lập mô hình hợp tác xã của những người sản xuất: các tỉnh thuộc khu vực Tây Bắc nên thành lập mô hình hợp tác xã của những người sản xuất. Trước mắt, HTX sẽ hợp tác với các doanh nghiệp chế biến, làm cầu nối giữa nhà nông và nhà chế biến để tổ chức sản xuất theo GAP và mua hoa, quả từ nông dân. Khi đã ổn định, những hợp tác xã này có thể phát triển thành những cơ sở chuyên xuất khẩu. Hợp tác xã nên đảm nhận công việc cung cấp giống, phân bón và các hoá chất với giá thành thấp do sức mua lớn, chia sẻ máy móc thiết bị, cung cấp những hỗ trợ kỹ thuật nếu cần. Những người trồng đơn lẻ, với tư cách là các thành viên, cũng sẽ có lợi ích từ các hoạt động của hợp tác xã và thu được lợi nhuận. Các kho hàng của hợp tác xã có thể cung cấp trang thiết bị cho công đoạn trước khi làm mát, đóng gói, giữ lạnh sản phẩm.

- Xây dựng hợp tác đặc giữa người thu mua/hợp tác xã với nhà chế biến: cần tổ chức lại sản xuất

trong chuỗi cung ứng qua xây dựng hợp tác đặc giữa Hợp tác xã, Người thu mua với Nhà chế biến. Từ mô hình hợp tác này ta có thể thấy, khi HTX liên kết được với các nhà chế biến, nông dân sẽ yên tâm hơn khi sản phẩm của mình được đảm bảo tiêu thụ với một mức giá thỏa thuận có lợi, không bị ép giá, và cũng có thể nhận thêm phần giá trị khi không phải qua khâu trung gian là thương lái. Trong sự hợp tác giữa các doanh nghiệp chế biến với các HTX, doanh nghiệp đóng vai trò trung tâm, giải quyết tốt 3 vấn đề mà nhà nông khó có thể làm được là (i) Vốn kinh doanh; (ii) Áp dụng công nghệ mới; (iii) Xây dựng thương hiệu và tìm kiếm thị trường. Các doanh nghiệp không chỉ bảo đảm việc tiêu thụ cho nông dân hay HTX, mà còn hướng dẫn nông dân thực hiện GAP, thông qua việc cung ứng giống, vật tư nông nghiệp và dịch vụ khuyến nông. Nhờ đó, các doanh nghiệp mới có nguyên liệu để chế biến, vừa bảo đảm tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm theo HACCP, vừa đáp ứng đủ khối lượng và thời gian cung ứng sản phẩm theo yêu cầu của thị trường. Lúc này, sự hợp tác giữa nhà nông và nhà doanh nghiệp không thể bằng hợp đồng miệng, mà phải bằng hợp đồng kinh tế theo luật pháp hiện hành. Ngoài ra, doanh nghiệp còn phải liên kết, hợp tác với Viện/Trường để giải quyết các vấn đề công nghệ trong sản xuất nông nghiệp và cả trong chế biến - bảo quản, liên kết với các ngân hàng để giải quyết vấn đề vốn cho nông dân và cho chính mình.

d. Xây dựng thương hiệu đặc sản xuất khẩu vùng Tây Bắc

Thực trạng chuỗi cung ứng hoa quả đặc sản xuất khẩu khu vực Tây Bắc đã cho thấy nhiều vấn đề bắt cấp từ xây dựng thương hiệu, do đó để xuất nâng cao giá trị Thương hiệu cho hoa, quả đặc sản khu vực Tây Bắc nhằm nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng hoa, quả đặc sản xuất khẩu của khu vực này cụ thể như sau:

Một là, cần phải xác định hoa, quả đặc sản Tây Bắc là Thương hiệu nông sản chủ lực quốc gia và tập trung đầu tư chất lượng và quy mô "thanh lợi thể cạnh tranh". Cần có một Ủy ban xây dựng Thương hiệu cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu... có đủ quyền để dẫn dắt các nỗ lực chiến lược. Ủy ban này kết hợp các nhà vườn trồng cam, na, bưởi, xoài... và chủ đạo xây dựng chiến lược thương hiệu tầm dài hạn. Hiện tại, các chỉ dẫn địa lý hoa quả đặc sản Tây Bắc chưa đại diện một lợi thế cốt lõi nào (brand value) trên thị trường trong nước và quốc tế.

Hai là, vấn đề chiến lược nhãn mác phải đầu tư cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, phong lan rừng Tây Bắc... như là "linh hồn" về nhận diện cho hoa quả đặc sản Tây Bắc. Một Thương hiệu chỉ dẫn địa lý cần phải được nuôi dưỡng thông qua hàng loạt các công việc

quan trọng và tất cả các nỗ lực này nhằm biến cái tên như cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, phong lan rừng Tây Bắc... thành những Thương hiệu chủ đạo cho tất cả hoa, quả đặc sản khu vực Tây Bắc. Ngay cả khi cần 1 cái tên mới như Kiwi của New Zealand, chiến lược nhãn mác cũng có thể thành công chứ không nhất thiết phải gắn liền với chỉ dẫn địa lý và vì chúng ta biết Thương hiệu là giá trị được nhận biết một cách rõ ràng sau khi người tiêu dùng trải nghiệm.

Ba là, giá trị Thương hiệu cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, phong lan rừng Tây Bắc... chỉ đến khi chúng ta biết xây dựng chiến lược từ gốc - có nghĩa là hợp tác của các nhà vườn trồng cam, na, bưởi, xoài, hoa phong lan... và Chuỗi giá trị thị trường của nó. Vấn đề này có thể tham khảo thêm câu chuyện Sunkist (dự án cooperative), nghĩa là nếu không có 1 chủ thể đứng ra kiểm soát chuỗi giá trị từ Nhà vườn đến thị trường sẽ không bao giờ xây dựng Thương hiệu thành công. Xa hơn, cái gốc của chuỗi giá trị là quá trình nghiên cứu phát triển (R&D) và mọi nghiên cứu này nó phải dựa trên một định hướng thị trường cụ thể với giá trị cụ thể (tinh hưởng kiwi của NZ, và dự án Zespri Innovation về cải tiến chất lượng và phát triển chủng loại trái cây mới).

Bốn là, vấn đề tổ chức phân phối quốc tế và kiểm soát về giá của tiến trình xây dựng giá trị Thương hiệu. Nếu không có một chiến lược "thâm nhập thị trường" rõ ràng và cụ thể, chúng ta sẽ lệ thuộc vào nhà phân phối và chúng ta chỉ bán "hàng hóa còn giá trị Thương hiệu phải được kiểm soát tại điểm bán lẻ ở thị trường (ngay cả quốc tế), việc này cần thời gian dài và đòi hỏi quá trình chấp nhận cạnh tranh, và ở từng thị trường cần hiểu rõ hành vi tiêu dùng một cách cụ thể và sâu sắc. Hơn hết, khi kiểm soát chuỗi chúng ta mới kiểm soát giá bán, và lợi ích giá bán mang lại lợi nhuận nhiều hơn cho cả chuỗi giá trị thị khi đó mới hoàn tất tiến trình xây dựng Thương hiệu.

Năm là, cần có một nỗ lực đủ dài để biến 1 số hoa, quả đặc sản thành 1 số thương hiệu có các giá trị cốt lõi mà người tiêu dùng có thể chấp nhận. Cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, phong lan rừng Tây Bắc... cần một nguồn lực đủ mạnh, một doanh nghiệp riêng lẻ khó có thể theo đuổi con đường này, hoặc chỉ có cái tên cam Cao Phong, na Chi Lăng, bưởi Đoan Hùng, xoài Yên Châu, phong lan rừng Tây Bắc... cũng không giúp các doanh nghiệp Tây Bắc kinh doanh thành công, vì vậy tính "cộng đồng doanh nghiệp Tây Bắc" rất quan trọng và nó hợp lực cùng chịu rủi ro, cùng chia sẻ khó khăn, cùng một tầm nhìn dài hạn, cùng bảo vệ Thương hiệu và cùng hưởng lợi trên giá trị Thương hiệu... thì mới có khả năng tạo được Thương hiệu trên thị trường quốc tế. Đề án này luôn xuất phát từ nhà vườn trồng cam,

na, bưởi, xoài (như tinh hưởng kiwi NZ) và Chính phủ hỗ trợ (như trường hợp trái cây Thái Lan). ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Bách Khoa (2012), *Mô hình chiến lược kinh doanh dựa trên giá trị và tri thức*, Tạp chí Khoa học Thương mại, Tháng 6/2012.
2. Trần Quốc Nhân Khoa (2012), *Phân tích nguyên nhân dẫn đến việc thực thi HĐTNS kém giữa nông dân và DN ở Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Phát triển - 10/7.
3. Nguyễn Thị Bích Loan (2014), *Nghiên cứu xây dựng chuỗi cung ứng hàng tiêu dùng thiết yếu*, Đề tài khoa học cấp Bộ.
4. Lục Thị Thu Hương (2015), *Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng hàng TPCB tại Đồng Bằng Sông Hồng và giải pháp hoàn thiện*, Tạp chí Khoa học Thương mại số 77+78/2015.
5. Đinh Văn Thành (2010), *Tăng cường năng lực tham gia của hàng nông sản vào chuỗi giá trị toàn cầu trong điều kiện hiện nay ở Việt Nam*, NXB Thanh niên.
6. S. Cohen, J – Roussel (2005), *Strategic SCM – The Five Disciplines for Top Performance*, Mc. Graw Hill – New York.
7. Lu, D. (2011), *Fundamentals of SCM* Ebooks at bookboom.com.

Summary

Northwest region of Vietnam is a more than 5 million hectares area and it has many subregional climate that very favorable for the development of both temperate and tropical flowers and fruits. Therefore Northwest region has plenty of famous specialties such as wild orchid flowers, apricot flowers, plum blossom, Cao Phong Orange, Yen Chau Mango, Doan Hung Grapefruit, Ha Giang Orange, Chi Lang Custard-apple, Gia Thanh Persimmon, Quang Ba Persimmon, Bich Nhi peach, Apricots, Plums, Pear... However, cultivation size of flowers and fruits in the area is small and unfocused; the supply chain is unorganized and lack of orientation activities; only a few flowers and fruits are exported to foreign markets with limited volume ... In particular, at the macro level, there is not a sufficient basic and synchronous system to perform links in supply chain, lack of long-term strategies for sustainable development of flowers and fruits supply chain in relation to the interests of processing enterprises, farmers and distributors ... This paper is in serial studies on the recent status of Northwest flowers and fruits supply chain to perfect the supply chain for export in future.