

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

**Lê Hoàng Sơn**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn cô TS Đoàn Liêng Diễm đã tận tình hướng dẫn, truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp này.

Xin gửi lời cảm ơn đến quý thầy cô Trường Đại học Kỹ thuật Công nghệ TP.HCM, những người đã truyền đạt kiến thức quý báu cho tôi trong thời gian học cao học vừa qua. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến anh Ngô Thanh Lĩnh, sở NN&PTNT Cà Mau đã hỗ trợ, giúp tôi thu thập số liệu và chia sẻ những kinh nghiệm hữu ích để thực hiện đề tài nghiên cứu này. Xin cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty CBXNK TS Minh Phú, Công ty CBXNK TS Quốc Việt, Công ty CBXNK TS Phú Cường... đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình thu thập thông tin để thực hiện luận văn tốt nghiệp. Xin gửi lời biết ơn đến gia đình nhỏ của tôi, nơi đã cho tôi thêm niềm tin và động lực để tập trung nghiên cứu.

Sau cùng, lời tri ân sâu sắc xin được dành cho bố mẹ, thầy Nguyễn Tiến Dũng những người đã nuôi dạy con khôn lớn và hết lòng quan tâm, động viên để con hoàn thành luận văn tốt nghiệp này. Cho dù ngày con bảo vệ luận văn thì cha không còn nữa nhưng con nghìn lần biết ơn cha đã tạo điều kiện tốt cho con học tập.

Tác giả

**Lê Hoàng Sơn**

## TÓM TẮT

Thủy sản là ngành kinh tế chủ lực của tỉnh Cà Mau, có kim ngạch xuất khẩu thủy sản đứng đầu trong cả nước, là ngành đã tạo ra công ăn việc làm cho hàng nghìn người dân đem đến ổn định kinh tế, chính trị cho tỉnh và những ngành khác có liên quan. Qua hơn 20 năm chuyển đổi cơ cấu canh tác từ nông nghiệp truyền thống sang nuôi trồng thủy sản mới mẻ, bằng quyết tâm của dân và nỗ lực của lãnh đạo tỉnh đã thay đổi bộ mặt kinh tế của tỉnh một cách rõ nét. Theo quy hoạch của ngành đến giai đoạn 2015-2020 kim ngạch xuất khẩu thủy sản của tỉnh đạt 1,5 – 2 tỷ USD, và các DN CBTS phát triển một cách ổn định. Đây là một thách thức lớn, khó khăn cho ngành bởi có rất nhiều rào cản trong phát triển kinh tế như chất lượng hàng hóa, tiêu chuẩn VSATTP, dư lượng kháng sinh... Do đó việc xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp, tạo nhiều lợi thế cho ngành là hết sức cần thiết và cấp bách. Để thực hiện được điều này, em phải vận dụng các cơ sở lý thuyết về chiến lược kinh doanh để hiểu rõ nhiệm vụ công việc cần phải làm như thế nào và phân loại chiến lược để biết ngành mình, DN nào đang đứng ở vị trí nào trên thị trường, để từ đó áp dụng chiến lược cho phù hợp. Các DN xác định vị trí của mình trên thị trường thông qua việc phân tích thực trạng hoạt động của DN, môi trường vĩ mô... Tiếp theo sẽ định hướng cho ngành có được mục tiêu để thực hiện. Cuối cùng tìm ra giải pháp cho từng chiến lược nhỏ để thực hiện, để hoàn thành chỉ tiêu đề ra.

## **ABSTRACT**

Aquaculture is a main economic in Ca Mau. The total exports of marine products in 2011 reached 820 million USD, ranked the first position in Vietnam. It has supported the market thousands of employees and made Ca Mau keep economic, polity as well as other parts strongly. Over 20 years of transferring from traditional agriculture to initial aquaculture, Ca Mau people, the hardworking farmers a long with the leaders of Ca Mau people committee, try to wake the potential economic to be the first position in city economic. With the long-term program, the total export of marine products will reach the amount of 1.5 to 2 billion each year in the period of 2015 to 2020 and the enterprises of aquatic manufacture will develop stably step by step. This is a serious challenge because there are still many barriers in the global trade such as the quality of products, the standard of foodstuff hygiene, the overdose of antibiotic... Thus, making a business strategy for aquatic part is agent and necessary. To do this plan well, I use the basic theory of business to express what and how needed to do then I classify the kinds of strategy in order to put the enterprises in the right position of the market to apply the strategy successfully. The enterprises of aquatic manufacture know where they are in the market thank to the analysis of their actions at the past and present time. Continuously, I make a suitable target to do. Then I find out the solutions for each strategy to get the target.

## MỤC LỤC

Lời cam đoan	Trang i
Lời cảm ơn	Trang ii
Tóm tắt	Trang iii
Abstract	Trang iv
Mục lục	Trang v
Danh mục viết tắt	Trang vii
Danh mục bảng	Trang viii
Danh mục hình ảnh	Trang ix

### **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

<b>1.1 KHÁI NIỆM VÀ VAI TRÒ CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH</b>	
1.1.1 Khái niệm chiến lược	Trang 3
1.1.2 Quản trị chiến lược	Trang 4
1.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh	Trang 6
1.1.4 Lợi ích của chiến lược	Trang 6
1.1.5 Các loại chiến lược	Trang 7
<b>1.2 NỘI DUNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC</b>	
1.2.1 Xác định sứ mạng và mục tiêu kinh doanh	Trang 11
1.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài	Trang 11
1.2.3 Phân tích các yếu tố của môi trường bên trong	Trang 16
<b>1.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC</b>	
1.3.1 Giai đoạn nhập vào	Trang 18
1.3.2 Giai đoạn kết hợp ( ma trận SWOT)	Trang 21
1.3.3 Giai đoạn quyết định ( ma trận QSPM)	Trang 23

### **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU**

## 2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

2.1.1 Giới thiệu Tỉnh Cà Mau và ngành thủy sản	Trang 27
2.1.2 Các mặt hàng ngành thủy sản	Trang 28
2.1.3 Thị trường ngành thủy sản	Trang 30

## 2.2 PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài	Trang 33
2.2.2 Phân tích môi trường bên trong	Trang 36
2.2.3 Phân tích môi trường cạnh tranh	Trang 42

## 2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

2.3.1 Những thành tựu	Trang 43
2.3.2 Những tồn tại	Trang 43

## **CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU GIAI ĐOẠN TỪ NAY ĐẾN 2020**

### 3.1 ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU GIAI ĐOẠN TỪ NAY ĐẾN 2020

3.1.1 Định hướng phát triển	Trang 46
3.1.1.1 Định hướng phát triển nguồn nguyên liệu	Trang 46
3.1.1.2 Định hướng XK TS	Trang 48
3.1.2 Mục tiêu phát triển	Trang 50
3.1.2.1 Mục tiêu tổng quát	Trang 50
3.1.2.2 Mục tiêu cụ thể	Trang 51

### 3.2 HÌNH THÀNH VÀ CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

3.2.1 Căn cứ xây dựng chiến lược	Trang 55
----------------------------------	----------

3.2.2 Các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT	Trang 57
3.2.3 Lựa chọn các chiến lược	Trang 59
<b>3.3 CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH</b>	
3.3.1 Giải pháp về sản phẩm	Trang 72
3.3.2 Giải pháp về marketing	Trang 73
3.3.3 Giải pháp về nguồn nhân sự	Trang 79
3.3.4 Giải pháp về huy động vốn đầu tư cho cơ sở hạ tầng	Trang 81
3.3.5 Giải pháp về đầu tư nghiên cứu và chuyển giao khoa học công nghệ	Trang 82
<b>3.4. KIẾN NGHỊ</b>	Trang 85

**DANH MỤC VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>TỪ ĐẦY ĐỦ HOẶC NGHĨA</b>
AS	Số điểm hấp dẫn
CBTS	Chế biến thủy sản
CL	Chiến lược
KNK	Chế biến xuất nhập khẩu
CBXK	Chế biến xuất khẩu
DN	Doanh nghiệp
ĐBSCL	Đồng bằng sông cửu long
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
EU	Liên minh châu âu
KTHS	Khai thác hải sản
NN&PTNT	Nông nghiệp và phát triển nông thôn
NTTS	Nuôi trồng thủy sản
QC	Quảng canh
QCCT	Quảng canh cải tiến
R&D	Nghiên cứu và phát triển
QSPM	Ma trận kế hoạch chiến lược có định hướng
SWOT	Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức
TAS	ổng số điểm hấp dẫn
VSATTP	Vệ sinh an toàn thực phẩm
VASEP	Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thủy sản Việt Nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

**DANH MỤC BẢNG**

<b>Stt</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
01	Bảng 1.1	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	19
02	Bảng 1.2	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	20
03	Bảng 1.3	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	21
04	Bảng 1.4	Ma trận kết hợp SWOT	22
05	Bảng 1.5	Ma trận QSPM	25
06	Bảng 2.1	Sản lượng thủy sản được khai thác từ 2007 đến 2011	29
07	Bảng 2.2	Sản lượng nuôi thủy sản từ 2007 đến 2011	30
08	Bảng 2.3	Sản lượng thủy sản xuất khẩu từ 2007-2011	31
09	Bảng 2.4	Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau	35
10	Bảng 2.5	Phương tiện khai thác thủy sản tỉnh Cà Mau năm 2010	37
11	Bảng 2.6	Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau	41
12	Bảng 3.1	Xuất khẩu thủy sản giai đoạn 1973-1997 và dự báo cho năm 2020	49
13	Bảng 3.2	Xuất khẩu thủy sản giai đoạn 1973-1997 và dự báo cho năm 2020	52
14	Bảng 3.3	Các chỉ tiêu chính quy hoạch NTTS đến năm 2020	53
15	Bảng 3.4	Phân tích ma trận SWOT	55
16	Bảng 3.5	Ma trận QSPM cho nhóm SO	60
17	Bảng 3.6	Ma trận QSPM cho nhóm ST	63
18	Bảng 3.7	Ma trận QSPM cho nhóm WO	65
19	Bảng 3.8	Ma trận QSPM cho nhóm WT	68
20	Bảng 3.9	Kết quả lựa chọn CL	71

**DANH MỤC HÌNH ẢNH**

<b>Stt</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
01	Hình 1.1	Mô hình quản trị chiến lược toàn diện	10
02	Hình 1.2	Mô hình năm tác lực của Michael E. Porte (1980)	14
03	Hình 2.1	Sản lượng thủy sản xuất khẩu từ 2007-2011	32
04	Hình 3.1	Phân loại khách hàng	78

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài:

Ngành Thủy sản Tỉnh Cà Mau liên tục tăng trưởng trong những năm qua, sản lượng năm sau luôn cao hơn năm trước mặc dù thời tiết những năm gần đây có nhiều bất lợi, và chất lượng sản phẩm cũng được nâng cao đạt tiêu chuẩn quốc tế, để xuất khẩu tới những thị trường khó tính nhất trên thế giới như Mỹ, Nhật...Kim ngạch xuất khẩu cũng tăng từ 300 triệu USD năm 2002, lên 510 triệu USD năm 2005, rồi 820 triệu USD năm 2010 và 880 triệu USD năm 2011, đã đóng góp đáng kể cho nền kinh tế của tỉnh. Với đóng góp này chứng tỏ rằng thủy sản là ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh, nhưng CBTS phát triển nhanh và phát triển mang nặng tính tự phát không theo quy hoạch nên bộc lộ nhiều bất cập như: mất cân đối cung cầu về nguyên liệu; dư thừa công suất chế biến; thị trường tiêu thụ không ổn định; cơ sở hạ tầng thiếu thốn; ô nhiễm môi trường ... nên sự phát triển trên thiếu tính bền vững, khó đảm bảo phát triển lâu dài.

Mặc khác để thực hiện tốt quyết định số 1690/QĐ.TTg ngày 16/09/2010 của Thủ tướng chính phủ về việc thực hiện chiến lược “ Chiến lược phát triển thủy sản Việt Nam đến năm 2020”. Theo chiến lược này toàn quốc vào năm 2020 kinh tế thủy sản đóng góp 30-35% GDP trong khối Nông- Lâm – Ngư, tốc độ giá trị sản xuất tăng 8-10%/năm, kim ngạch xuất khẩu đạt 8-9 tỷ USD mà Cà Mau là một trong những tỉnh có tiềm năng nhất trong cả nước. Để góp phần vào việc phát triển kinh tế chung của tỉnh và riêng của ngành thủy sản em mạnh dạn thực hiện đề tài “ Chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến 2020”. Để giúp ích được cho xã hội, mang lại lợi ích cho ngành, giúp ngành thủy sản phát triển mạnh và ổn định.

### 2. Mục đích nghiên cứu:

Đề tài nghiên cứu này nhằm đến một số mục tiêu cơ bản như sau:

- Nhìn nhận tổng quan thị trường và xu hướng phát triển thị trường ngành thủy sản
- Phân tích hiện trạng hoạt động kinh doanh của ngành Thủy sản Tỉnh Cà Mau
- Tìm ra những lợi thế cạnh tranh của ngành thủy sản Tỉnh Cà Mau.

- Xây dựng chiến lược kinh doanh cho ngành thủy sản Tỉnh Cà Mau, giúp cho ngành thủy sản phát triển bền vững, tăng GDP cho tỉnh và kiến nghị một số giải pháp hỗ trợ thực hiện thành công các chiến lược đã xây dựng.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

#### ***\*Đối tượng nghiên cứu:***

Đề tài này chỉ tập trung nghiên cứu về việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho mặt ngành thủy sản của Tỉnh Cà Mau, chứ không đi sâu nghiên cứu chiến lược sản phẩm. Mặc dù phải nhìn nhận toàn bộ thị trường mới có kết luận đúng, nhưng dựa trên sự quan trọng của từng yếu tố và qui luật số lớn, tác giả đã thực hiện nghiên cứu để đưa ra kết luận.

#### ***\* Phạm vi nghiên cứu***

- Thời gian: Từ nay đến năm 2020.
- Không gian: Tác giả chỉ trọng tâm nghiên cứu những mặt hàng thủy sản chủ yếu của tỉnh Cà Mau trong khu vực tỉnh Cà Mau.

### **4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu**

Kết quả của nghiên cứu này giúp cho các DN CBTS hiểu thêm nữa về tiềm năng của thị trường ngành thủy sản, và đánh giá lại bản thân của từng DN để có mục tiêu và hướng phát triển trong tương lai, đồng thời giúp cho sở NN&PTNN Cà Mau có qui hoạch cho ngành một cách khoa học và hiệu quả, từ đó có được chiến lược để phát triển toàn diện ba mảng lớn trong ngành là khai thác- nuôi trồng và chế biến, giúp cho Cà Mau đạt chỉ tiêu về kim ngạch xuất khẩu ngành thủy sản năm 2020 là 2 tỷ USD.

### **5. Cấu trúc của luận văn:**

Ngoài phần mở đầu và kết luận đề tài gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến 2020.

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

#### 1.1 KHÁI NIỆM VỀ VAI TRÒ CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH

##### 1.1.1 Khái niệm chiến lược

Cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu đã qua đi, để lại nhiều hậu quả nặng nề cho nhân loại. Theo dự báo của IMF, nền kinh tế thế giới tiếp tục phục hồi trong thời gian tới, song vẫn còn tiềm ẩn nhiều nguy cơ. Để không bị phá sản, “diệt vong” mà có thể tồn tại và phát triển mỗi công ty, tổ chức phải có được chiến lược phát triển khoa học, thích ứng với môi trường, những chiến lược có thể giúp công ty phát huy những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu, kịp thời nắm bắt được những cơ hội và vượt qua được những nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Vì vậy khái niệm “Chiến lược kinh doanh” đã trở nên phổ biến và là mối quan tâm hàng đầu với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn vươn đến sự thành công. Có nhiều khái niệm chiến lược khác nhau:

Theo Fred R.David thì *“Chiến lược là những phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh...”* [1,20]

Theo Alfred Chandler *“Chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân bổ nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó.”*[2, 17/18]

Theo William Glueck *“Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện.”* [2, 18]

Theo Michael E.Porter *“Chiến lược là sự sáng tạo vị thế độc đáo và có giá trị bao gồm sự khác biệt hoá, sự lựa chọn mang tính đánh đổi nhằm tập trung nhất các nguồn lực để từ đó tạo ra ưu thế cho tổ chức.”* [4, 4]

Theo Johnson G.và Scholes K. (1999): *“Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường*

*thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thoả mãn mong đợi của các bên hữu quan.” [5,10]*

Một cách khái quát và dễ hiểu nhất có thể định nghĩa *Chiến lược* là tập hợp các mục tiêu cơ bản dài hạn, được xác định phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức và các cách thức, công cụ, phương tiện để đạt được những mục tiêu đó một cách tốt nhất, sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, đón nhận được các cơ hội, né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Chiến lược không vạch ra một cách cụ thể làm thế nào để đạt được những mục tiêu, vì đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ, các chiến lược chức năng khác. Chiến lược chỉ tạo ra khung hướng dẫn tư duy để hành động.

### **1.1.2 Quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp [7,9]

Với khái niệm này, quản trị chiến lược bao gồm việc phối hợp hoạt động của tất cả các bộ phận như sản xuất, kinh doanh, tài chính - kế toán, nghiên cứu phát triển,... để đạt được mục tiêu dài hạn đã đề ra trong thời gian ngắn nhất với chi phí thấp nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất.

Đặc điểm quan trọng là tất cả các chiến lược kinh doanh khi hình thành được quan tâm và được dùng để phân biệt với các kế hoạch kinh doanh chính là “lợi thế cạnh tranh”. Thực tế cho thấy không có đối thủ cạnh tranh nào mà không cần đến chiến lược, vì các chiến lược có mục đích duy nhất là đảm bảo cho các doanh nghiệp tìm và giành được lợi thế bền vững của mình đối với các đối thủ.

Ngày nay, có nhiều quan điểm cho rằng quản trị chiến lược không còn là việc riêng đối với nhà quản trị mà chiến lược kinh doanh chỉ có thể được xây dựng và thực hiện thành công nếu giữa nhà quản trị và các cấp nhân viên có được mối quan hệ mật thiết, gắn bó. Thật vậy, thông qua trao đổi, hợp tác, nhà quản trị có cơ hội

nắm bắt các quan điểm, nhận thức, đánh giá của nhân viên và xem đây là nguồn thông tin quan trọng cho việc định hướng chiến lược kinh doanh. Ngoài ra, cũng thông qua quá trình trao đổi, nhân viên có cơ hội hiểu và nắm bắt được định hướng chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp đang theo đuổi, đồng thời giúp nhân viên hiểu rằng họ là một bộ phận thực thụ của doanh nghiệp, họ được đánh giá cao và được tham gia vào quá trình quản trị chiến lược của doanh nghiệp.

Các giai đoạn của quản trị chiến lược bao gồm như sau:

**Giai đoạn hoạch định chiến lược:** giai đoạn này cần xác định tầm nhìn, sứ mạng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trên cơ sở đó thiết lập chiến lược, chính sách kinh doanh, quyết định ngành kinh doanh nào nên tham gia, ngành nào nên rút ra, nên mở rộng hay thu hẹp hoạt động kinh doanh... Trong giai đoạn này cần tập trung phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài và bên trong, xác định các cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu, trên cơ sở đó kết hợp và lựa chọn những chiến lược thích hợp.

**Giai đoạn thực hiện chiến lược:** là giai đoạn biến chiến lược thành hành động để đạt được mục tiêu đã định. Ba hoạt động cơ bản của giai đoạn thực hiện chiến lược là xây dựng các kế hoạch kinh doanh hàng năm, đưa ra các chính sách và phân bổ các nguồn lực. Đây là giai đoạn phức tạp và khó khăn, đòi hỏi nghệ thuật quản trị cao.

**Giai đoạn đánh giá chiến lược:** là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường. Trong điều kiện các yếu tố môi trường thay đổi thì chiến lược kinh doanh buộc phải có những điều chỉnh nhất định. Đánh giá chiến lược nhằm mục đích xem xét lại các yếu tố là cơ sở để xây dựng chiến lược kinh doanh hiện tại, đo lường thành tích của chiến lược hiện tại đồng thời thực hiện các hoạt động điều chỉnh, nếu cần [2,48]

Việc hình thành chiến lược đòi hỏi phải tạo sự hài hoà và kết hợp cho được các yếu tố tác động đến chiến lược sau:

- Các cơ hội và thách thức thuộc môi trường bên ngoài
- Các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức

- Giá trị cá nhân của nhà quản trị
- Những mong đợi về mặt xã hội của tổ chức

### **1.1.3 Vai trò của chiến lược kinh doanh**

- Chiến lược kinh doanh quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức, giúp tổ chức thấy rõ mục đích và phương hướng phát triển của mình, buộc các nhà quản trị xem xét và xác định xem nên đi theo hướng nào và khi nào thì đạt tới vị trí nhất định.

- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và thuận lợi trong kinh doanh, tận dụng chúng để đưa ra các chiến lược, chính sách phát triển phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

- Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi. Những biến đổi nhanh thường tạo ra những cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Chiến lược kinh doanh giúp nhà quản trị dự báo những bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại và tương lai từ đó đưa ra các chính sách phù hợp nhằm đối phó chủ động.

- Chiến lược kinh doanh giúp sử dụng một cách có hiệu quả thời gian và các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng hợp lý.

- Chiến lược kinh doanh giúp đem lại những kế hoạch hoạt động có hệ thống, doanh nghiệp có sự cải thiện vượt bậc về năng suất, doanh số và lợi nhuận.

- Chiến lược kinh doanh giúp phối hợp các chức năng trong tổ chức một cách tốt nhất để đạt mục tiêu chung.

### **1.1.4 Lợi ích của chiến lược**

- Đẩy mạnh doanh số tiêu thụ hàng hoá, gia tăng lợi nhuận do đón đầu được tất cả sự thay đổi của môi trường kinh doanh đồng thời có biện pháp đối phó hữu hiệu nhằm hạn chế đến mức thấp nhất tác động của các thay đổi tiêu cực và phát huy tối đa lợi thế có được từ các thay đổi tích cực.

- Tiết giảm chi phí thông qua việc phân bổ và sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu kinh doanh dài hạn đã đề ra.

- Bên cạnh việc trao quyền, tạo tính chủ động cho các cấp quản trị và nhân viên, chiến lược kinh doanh còn mang đến sự trật tự, tính kỷ luật một cách cao độ

và hoàn toàn tự nguyện cho tổ chức do toàn bộ các cấp quản trị và nhân viên ý thức được vai trò, trách nhiệm của mình.

- Hàng ngày, nhà quản trị có rất ít thời gian suy xét trước khi phải đưa ra hàng loạt các quyết định nhằm giải quyết các vấn đề mang tính sự vụ. Chiến lược kinh doanh trong trường hợp này giống như kim chỉ nam định hướng cho các quyết định thường nhật của nhà quản trị. Nó giúp các quyết định của nhà quản trị có mục đích rõ ràng và không mâu thuẫn với mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.

### **1.1.5 Các loại chiến lược**

Theo Fred R.David, chiến lược có thể có nhiều loại khác nhau, có thể kể đến những loại chiến lược như sau:

#### **1.1.5.1 Chiến lược cấp công ty**

Chiến lược công ty đề ra nhằm xác định và vạch rõ mục tiêu hoạt động của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty sẽ tiếp tục hoạt động, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt các mục tiêu của công ty. Chiến lược công ty có thể phân thành:

##### **❖ Các chiến lược kết hợp**

- *Chiến lược kết hợp về phía trước*: Chiến lược này liên quan đến việc tăng quyền sở hữu hoặc sự kiểm soát đối với các công ty mua hàng, nhà phân phối hoặc các nhà bán lẻ.

- *Chiến lược kết hợp về phía sau*: là chiến lược tăng quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với các nhà cung cấp của công ty.

- *Chiến lược kết hợp theo chiều ngang*: là chiến lược nhằm tăng quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh của công ty bằng cách hợp nhất, mua lại, chiếm lĩnh quyền kiểm soát các đối thủ cạnh tranh.

##### **❖ Các chiến lược chuyên sâu**

- *Chiến lược thâm nhập thị trường*: chiến lược này nhằm gia tăng thị phần cho các sản phẩm hiện tại và các dịch vụ trong thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn như tăng nhân viên bán hàng, tăng chi phí, nỗ lực quảng cáo, tăng sản phẩm, dịch vụ, hình thức khuyến mãi...

- *Chiến lược phát triển thị trường*: phát triển thị trường liên quan đến việc đưa những sản phẩm, dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới.

- *Chiến lược phát triển sản phẩm*: chiến lược này được thực hiện trên cơ sở cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm, dịch vụ hiện tại nhằm tăng doanh thu cho công ty.

#### ❖ **Các chiến lược mở rộng hoạt động**

- *Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm*: Thực hiện chiến lược bằng cách thêm vào những sản phẩm hay dịch vụ mới nhưng có liên quan đến sản phẩm dịch vụ hiện có để cung cấp cho khách hàng hiện tại.

- *Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang*: Chiến lược này nhằm tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường hiện nay với những sản phẩm mới không có liên quan gì tới sản phẩm hiện nay về mặt kỹ thuật.

- *Đa dạng hóa hoạt động kiểu hỗn hợp/kết khối*: Chiến lược này nhằm đạt sự tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường mới với sản phẩm mới không có liên hệ gì về qui trình công nghệ với sản phẩm sẵn có.

#### ❖ **Các chiến lược khác**

- *Liên doanh*: khi hai công ty hay nhiều công ty thành lập nên một công ty hợp doanh nhằm tận dụng các cơ hội, tiếp cận được nguồn vốn và kỹ thuật, phát triển sản phẩm mới, thâm nhập thị trường mới và tối thiểu hóa rủi ro.

- *Thu hẹp hoạt động*: xảy ra khi một công ty tổ chức lại hoạt động thông qua việc cắt giảm chi phí và tài sản nhằm củng cố doanh số và lợi nhuận của công ty.

- *Cắt bỏ hoạt động*: khi công ty bán đi một bộ phận hay một phần sở hữu của mình để tăng vốn cho các hoạt động đầu tư.

- *Thanh lý*: công ty bán đi tất cả tài sản của mình với giá trị thực. Công ty quyết định ngừng hoạt động thay cho việc tiếp tục hoạt động kinh doanh thua lỗ.

- *Chỉnh đốn đơn giản*: thực hiện chiến lược này có nghĩa là công ty tiến hành điều chỉnh một số vấn đề như cắt giảm chi phí của những hoạt động kém hiệu quả, giảm biên chế đối với những nhân viên kém năng lực...

- *Chiến lược tổng hợp*: khi các doanh nghiệp kết hợp hai hay nhiều chiến lược

cùng một lúc nhằm đạt được kết quả kinh doanh cao nhất.

#### **1.1.5.2 Chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty và xác định lợi thế cạnh tranh với các đối thủ mà công ty phải xây dựng.

❖ **Chiến lược dẫn đầu chi phí thấp:** Đây là giải pháp tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhằm thu hút những khách hàng mục tiêu nhạy cảm với giá thấp và chiếm được thị phần lớn.

❖ **Chiến lược khác biệt hóa:** Đơn vị kinh doanh sẽ tập trung tạo ra các chủng loại sản phẩm và các chương trình Marketing có sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cạnh tranh khác trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu.

❖ **Chiến lược chi phí thấp hợp lý kết hợp với khác biệt hóa:** Cung cấp cho khách hàng những giá trị vượt trội so với giá cả sản phẩm bằng cách đáp ứng tốt các mong muốn của khách hàng đối với các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng, dịch vụ, các đặc trưng nổi bật, hiệu quả sử dụng với mức giá hợp lý nhất.

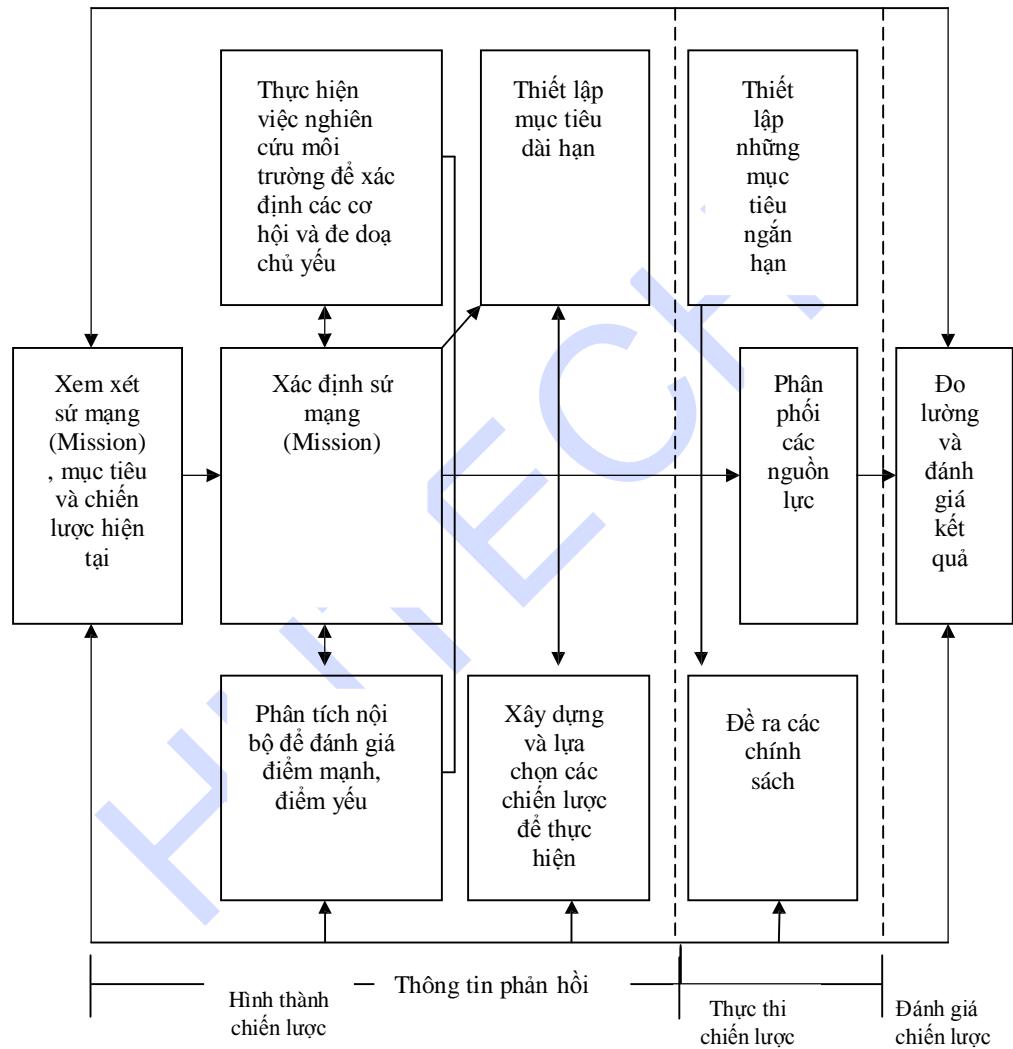
❖ **Chiến lược tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định:** Các đơn vị kinh doanh sẽ tập trung hoạt động vào một phân khúc hẹp trên toàn bộ thị trường. Những phân khúc hẹp hấp dẫn để chọn lựa là nơi chưa có đối thủ cạnh tranh hay đối thủ chưa phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng; đồng thời phân khúc phải đủ lớn để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

#### **1.1.5.3 Chiến lược cấp chức năng**

Là chiến lược của các bộ phận chức năng (Marketing, dịch vụ khách hàng, phát triển sản xuất, Logistics, tài chính, R&D...).

## 1.2 NỘI DUNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Các giai đoạn quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn: giai đoạn hình thành chiến lược; giai đoạn thực hiện chiến lược và giai đoạn đánh giá, kiểm tra chiến lược



**Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện**

(Nguồn: Fred R.David, *Khái luận về Quản trị chiến lược*, tr.27)

### **1.2.1 Xác định sứ mạng và mục tiêu kinh doanh**

Sứ mạng được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại của doanh nghiệp. Sứ mạng của doanh nghiệp chính là bản tuyên ngôn của doanh nghiệp đối với xã hội. Thông thường, sứ mạng bao gồm các nội dung như khách hàng, sản phẩm hay dịch vụ, thị trường, công nghệ, triết lý, mối quan tâm đối với cộng đồng, nhân viên...Sứ mạng cho thấy bức tranh toàn cảnh trong tương lai của doanh nghiệp. Sứ mạng là cơ sở quan trọng cho việc lựa chọn đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Mọi doanh nghiệp đều phải xác định mục tiêu hoạt động của mình. Một mục tiêu kinh doanh tốt nhất thiết phải được xây dựng thông qua một quá trình làm việc nghiêm túc bằng cách lấy ý kiến của cả tập thể doanh nghiệp. Ngoài ra, mục tiêu kinh doanh tốt là mục tiêu xác định được các nội dung như khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, dịch vụ và sản phẩm chính của doanh nghiệp, thị trường mục tiêu, công nghệ ứng dụng vào quá trình sản xuất kinh doanh, sự quan tâm của doanh nghiệp đối với khả năng sinh lợi, triết lý hoạt động của doanh nghiệp, doanh nghiệp tự đánh giá về năng lực cạnh tranh của mình, mối quan tâm của doanh nghiệp đối với các vấn đề chung của xã hội, mối quan tâm của doanh nghiệp đối với nguồn nhân lực.

### **1.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài**

Môi trường bên ngoài đó là những yếu tố, những lực lượng, những thể chế,... nằm bên ngoài của doanh nghiệp mà nhà quản trị không kiểm soát được nhưng chúng lại ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Việc phân tích môi trường bên ngoài sẽ cho thấy những cơ hội và nguy cơ mà một tổ chức gặp phải từ đó các nhà quản trị có thể hoạch định chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội và tránh hay làm giảm các nguy cơ đó.

Khi tiến hành phân tích môi trường bên ngoài, công ty cần tiến hành phân tích cả môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

### 1.2.2.1 Phân tích môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường bao trùm lên hoạt động của tất cả các tổ chức và có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến các hoạt động của tất cả các tổ chức. Môi trường vĩ mô bao gồm các thành phần chủ yếu sau:

#### ❖ Yếu tố kinh tế

Đây là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức thu hút các tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các yếu tố kinh tế cần phân tích có thể là chính sách tỷ giá, lãi suất, các giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ, tốc độ tăng trưởng GDP, tỷ lệ lạm phát, ... có tầm ảnh hưởng sâu sắc đến việc lựa chọn chiến lược và khả năng thực hiện các mục tiêu kinh doanh đã đề ra của một doanh nghiệp.

#### ❖ Yếu tố chính trị - luật pháp

Yếu tố này bao gồm các quan điểm, đường lối, chính sách, hệ thống pháp luật hiện hành, xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ nước sở tại lẫn của các chính phủ khác. Các yếu tố chính trị và luật pháp ảnh hưởng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp có thể tạo ra những cơ hội hoặc nguy cơ, bao gồm sự ổn định của hệ thống chính trị, hệ thống pháp luật nói chung và các luật có liên quan đến kinh doanh, chính sách thuế, bảo hộ mậu dịch, bảo vệ quyền kinh doanh hợp pháp, chính sách đối ngoại và kinh tế đối ngoại của Nhà nước, các luật chống độc quyền, khuyến khích xuất khẩu, quan hệ giữa các tổ chức đoàn thể, chính trị. Hơn nữa, trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh toàn cầu, việc dự báo chính xác tình hình chính trị cũng như việc am hiểu luật pháp của các công ty sẽ là một trong những điều kiện quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Một sự thay đổi trong nhóm yếu tố này hoàn toàn có khả năng đem đến cho doanh nghiệp những cơ hội vàng nhưng cũng có khả năng đem đến những thách thức và trở ngại to lớn cho việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh đã đề ra, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực ngoại thương.

### ❖ **Yếu tố văn hóa - xã hội**

Đây là những yếu tố mà sự thay đổi của chúng có ảnh hưởng quan trọng đến hầu hết các sản phẩm, dịch vụ và người tiêu thụ. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần quan tâm đến các vấn đề thuộc lĩnh vực này như tỷ lệ gia tăng dân số, mức tuổi thọ, thói quen mua sắm, lối sống, phong tục tập quán...

### ❖ **Yếu tố dân số - lao động**

Phân tích các yếu tố dân số lao động bao gồm quy mô dân số và tỷ lệ tăng dân số hàng năm, cơ cấu dân số theo giới tính, độ tuổi, quy mô gia đình, vấn đề di chuyển lao động, mật độ dân số, trình độ dân trí. Các yếu tố trên có thể tạo ra cơ hội hay nguy cơ cho các doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp cần phải được xem xét trong việc hoạch định chiến lược.

### ❖ **Yếu tố tự nhiên**

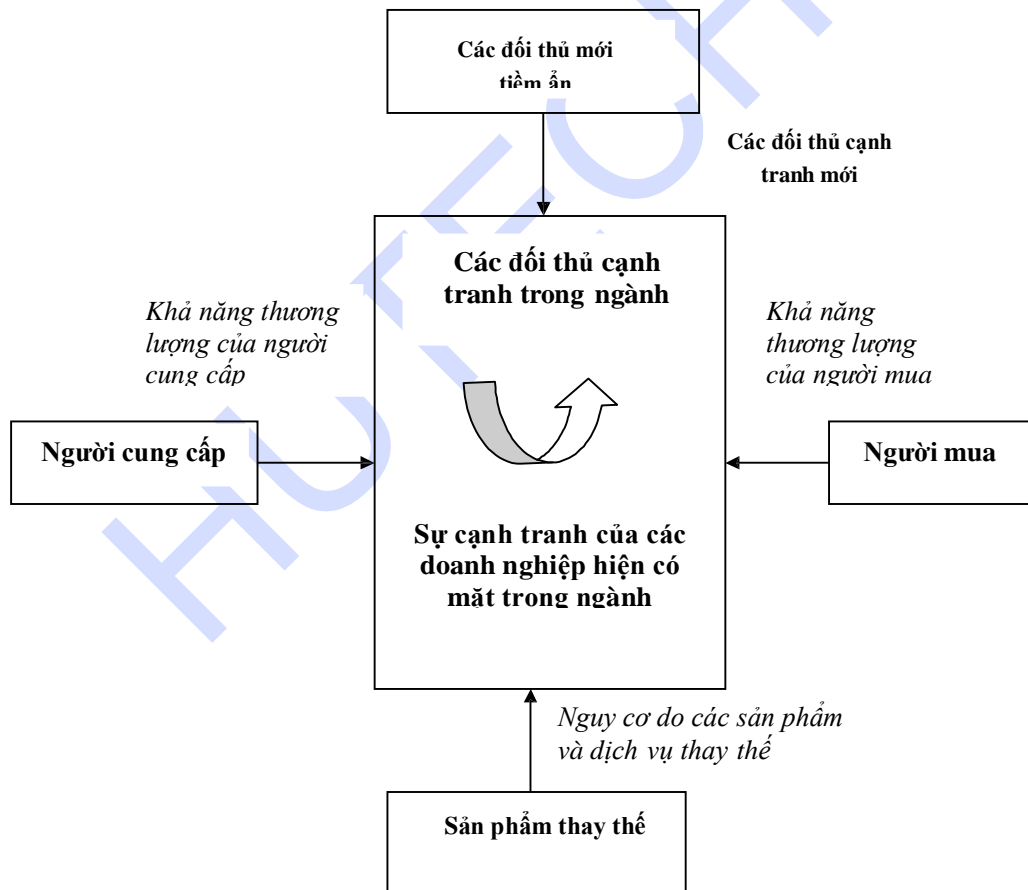
Những doanh nghiệp từ lâu đã nhận ra những tác động của hoàn cảnh tự nhiên vào quyết định kinh doanh của họ. Phân tích các yếu tố tự nhiên bao gồm việc xem xét các vấn đề về điều kiện địa lý, nguồn năng lượng, tài nguyên thiên nhiên, khoáng sản, các chính sách của Nhà nước về bảo vệ môi trường và tài nguyên. Ngoài ra, nhà quản trị phải lưu ý đến các trường hợp bất khả kháng như thiên tai, bão lụt, dịch bệnh. Các yếu tố trên có thể tạo ra cơ hội hay nguy cơ cho các doanh nghiệp, vì vậy doanh nghiệp cần phải được xem xét trong việc hoạch định chiến lược.

### ❖ **Yếu tố kỹ thuật - công nghệ**

Đây là một trong những yếu tố năng động nhất. Sự tiến bộ về công nghệ kỹ thuật sẽ tác động mạnh mẽ lên hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp từ đó tạo ra những cơ hội cũng như những đe dọa mới. Việc nhận dạng và đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố công nghệ có thể được xem là phần quan trọng nhất của quá trình kiểm soát các yếu tố bên ngoài. Chiến lược kinh doanh được xây dựng phải tính đến tốc độ phát triển như vũ bão của công nghệ đồng thời phải nhìn nhận công nghệ là công cụ mũi nhọn giúp doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu kinh doanh dài hạn đã đề ra.

### 1.2.2.2 Phân tích môi trường vi mô

Môi trường vi mô là môi trường rất năng động, gắn liền và tác động trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân tích đầy đủ môi trường vi mô giúp doanh nghiệp tìm ra lợi thế, điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh, đồng thời phát hiện ra các cơ hội và thách thức để có những chiến lược phát triển phù hợp. Thông thường các doanh nghiệp áp dụng mô hình năm tác lực của Michael E. Porter (1980) để phân tích môi trường vi mô của doanh nghiệp (hay còn gọi là phân tích cấu trúc ngành kinh doanh). Mô tả hiện trạng của cuộc cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào năm yếu tố:



**Hình 1.2: Mô hình năm tác lực của Michael E. Porte (1980)**

*Nguồn: Michael E. Porter, Chiến lược cạnh tranh (2008).*

Mô hình này đã thể hiện rõ nét những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh như sau:

#### ❖ **Đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành**

Nhận dạng và phân tích các đối thủ cạnh tranh giúp các nhà chiến lược có thể hoạch định được những chiến lược cạnh tranh hiệu quả nhất. Những nội dung chủ yếu trong phân tích đối thủ cạnh tranh bao gồm phân tích mức độ ảnh hưởng, những mục tiêu, chiến lược hiện tại của đối thủ, phân tích các tiềm lực cũng như các nhận định của đối thủ, các tổ chức kinh doanh trong ngành. Các đối thủ thường dùng các chiến thuật thôn tính lẫn nhau như: cạnh tranh về giá, đầu tư lớn cho quảng cáo, khuyến mại, giới thiệu sản phẩm, tập trung chương trình hậu mãi sau bán hàng, tăng cường chất lượng dịch vụ... Để được tồn tại trên thương trường, doanh nghiệp phải nhận định được tất cả đối thủ cạnh tranh và xác định được khả năng, ưu thế, khuyết điểm, mối đe dọa và mục tiêu chiến lược của họ. Vì vậy, cho dù vận dụng tiêu thức phân loại nào đi nữa thì mục đích của chiến lược gia là phải nhận diện được và thấu hiểu các đối thủ cạnh tranh của mình để làm cơ sở cho việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh thích hợp.

#### ❖ **Các đối thủ mới tiềm ẩn**

Những đối thủ này tuy không mạnh hơn nhưng sự xuất hiện của họ đã làm tăng thêm khối lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp vào thị trường do đó làm giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Giá bán có thể bị kéo xuống hoặc chi phí của doanh nghiệp đi trước có thể bị tăng lên và kết quả là làm giảm mức lợi nhuận.

Đối thủ mới tìm được đúng đối tượng khách hàng có khả năng thanh toán và có quan điểm tiêu dùng đã thay đổi.

Đối thủ mới mạnh hơn sẽ mang đến năng lực sản xuất mới và không che giấu tham vọng chiếm lĩnh một phần nào đó của thị trường. Nếu nhập cuộc, họ sẽ tạo ra một số biến động trong toàn ngành với chiến thuật giảm giá bán để lôi kéo và thu hút khách hàng.

#### ❖ **Sản phẩm thay thế**

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng và lợi nhuận của

ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế doanh nghiệp sẽ bị rơi lại ở thị trường nhỏ bé. Do đó các doanh nghiệp không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn. Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, ý tưởng sáng tạo của đội ngũ nhân viên lành nghề. Vì vậy, doanh nghiệp cần chú ý dành nguồn lực để phát triển hoặc ứng dụng các tiến bộ về khoa học công nghệ vào chiến lược phát triển của mình.

#### ❖ Nhà cung cấp

Bao gồm những đơn vị cung cấp các yếu tố đầu vào như nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, tài chính, nguồn lao động... Khi nhà cung cấp có ưu thế, họ sẽ gây áp lực bất lợi đối với doanh nghiệp như bán giá cao, thời hạn thanh toán ngắn... Những người cung cấp có thể lực bằng cách đồ chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp lại chi phí tăng lên trong mức giá của ngành. Việc nghiên cứu để hiểu biết và nắm rõ hơn các nhà cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp là vấn đề không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường ảnh hưởng.

#### ❖ Khách hàng

Sự tín nhiệm của khách hàng rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp. Khách hàng là một phần của doanh nghiệp, do đó khách hàng trung thành là một lợi thế rất lớn của doanh nghiệp. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn những nhu cầu mà doanh nghiệp mang đến cho họ. Tuy nhiên, khi khách hàng có được những ưu thế, họ sẽ gây áp lực ảnh hưởng đến doanh nghiệp, ví dụ họ sẽ ép giá, yêu cầu được thanh toán dài hạn...

### 1.2.3 Phân tích môi trường bên trong

Mỗi doanh nghiệp có những điểm mạnh và điểm yếu riêng phụ thuộc vào các đặc trưng cơ bản riêng của từng doanh nghiệp. Quá trình nhìn nhận, phân tích các điểm mạnh và điểm yếu giúp nhà quản trị chiến lược đánh giá chính xác chất lượng và số lượng của các nguồn nhân vật lực doanh nghiệp hiện đang sở hữu để có kế hoạch huy động, phân phối và sử dụng hợp lý nhất các nguồn lực này cho việc thực

thì các mục tiêu kinh doanh đã đề ra.

#### **1.2.3.1 Quản lý**

Hoạch định liên quan đến các công tác dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược và lựa chọn chiến lược phù hợp. Nó là nền tảng của quá trình hình thành một chiến lược đồng thời là kim chỉ nam cho việc thực hiện và đánh giá các chiến lược. Tổ chức được hiểu là quá trình phân chia công việc thành những bộ phận hợp lý và bố trí các nguồn lực vào từng mỗi vị trí nhất định qua việc xác định mối quan hệ giữa nhiệm vụ và quyền hạn để hợp tác hiệu quả. Kiểm soát (kiểm tra) là chức năng sau cùng của quản trị và nó tham gia chủ yếu vào khâu đánh giá chiến lược của toàn bộ quá trình quản trị chiến lược. Thúc đẩy là quá trình điều hành vừa mang tính khoa học, vừa mang tính nghệ thuật mà qua đó nhà quản trị tác động lên nhân viên để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

#### **1.2.3.2 Marketing**

Marketing được mô tả là một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Nói như vậy có nghĩa rằng toàn bộ công việc từ nghiên cứu sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, xúc tiến bán hàng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nghiên cứu chính bản thân doanh nghiệp đều có liên quan đến Marketing. Hay nói khác đi, công tác Marketing nếu được tổ chức tốt sẽ đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có nhiều khả năng và cơ hội để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh đã đề ra.

#### **1.2.3.3 Tài chính**

Yếu tố tài chính thể hiện qua các chỉ số tài chính được coi là phương pháp đánh giá vị thế cạnh tranh tốt nhất của một doanh nghiệp đồng thời là điều kiện, là cơ sở đưa đến các quyết định đầu tư của nhà đầu tư. Các chỉ số tài chính này một mặt thể hiện mức độ sẵn sàng và sức mạnh về tài chính của doanh nghiệp đối với các dự án đầu tư lớn trong chiến lược kinh doanh, mặt khác là dấu hiệu làm chùn bước, làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai muốn xâm nhập ngành kinh doanh.

#### 1.2.3.4 Hệ thống thông tin

Thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong toàn bộ các khâu của quản trị chiến lược. Ở mỗi giai đoạn của quản trị chiến lược, nguồn thông tin tham gia vào với tư cách là cơ sở cho các quyết định quản trị. Việc nghiên cứu thông tin không chỉ cần thiết đối với các cấp quản trị chiến lược mà còn là một phần công việc mang tính bắt buộc đối với toàn thể các nhân viên trong doanh nghiệp. Chính nội dung này đặt ra yêu cầu bức thiết về việc phải tổ chức quản lý quá trình thu thập, xử lý, phân tích và trao đổi thông tin trong nội bộ doanh nghiệp sao cho thật khoa học.

#### 1.2.3.5 Kiểm soát nội bộ

Kiểm soát nội bộ liên quan đến tất cả những yếu tố trong nội bộ doanh nghiệp để làm cơ sở cho việc xác định những điểm mạnh, điểm yếu. Để kiểm soát nội bộ, nhà quản trị thường đưa ra những bảng câu hỏi liên quan đến các yếu tố thuộc các lĩnh vực như quản trị, công tác marketing, tài chính, công suất, tồn kho, lực lượng lao động,...

### 1.3 QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

#### 1.3.1 Giai đoạn nhập vào

##### 1.3.1.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận EFE là cơ sở để doanh nghiệp nhận định, đánh giá tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ma trận này được xây dựng qua 5 bước sau:

- ✓ Bước 1: Lập một danh mục các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu, có ảnh hưởng lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp và ngành nghề kinh doanh.
- ✓ Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.
- ✓ Bước 3: Xác định hệ số phân loại cho từng yếu tố từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, hệ số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ phản ứng của doanh nghiệp với yếu tố đó. Trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là

trung bình và 1 là phản ứng yếu.

✓ Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

✓ Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng.

Tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4 cho thấy công ty đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài, như vậy chiến lược hiện hành của doanh nghiệp đã tận dụng hiệu quả những cơ hội đồng thời né tránh và giảm thiểu hiệu quả những nguy cơ từ môi trường bên ngoài gây ra. Ngược lại, tổng số điểm quan trọng là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội cũng như không vượt qua được những thách thức từ môi trường bên ngoài. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5.

**Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Mức độ quan trọng	Hệ số phân loại	Số điểm quan trọng
(1)	(2)	(3)	(4)=(2) x (3)
Yếu tố 1			
Yếu tố 2			
...			
Yếu tố n			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>xxx</b>

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam - Chiến lược và chính sách kinh doanh (2010)).

### 1.3.1.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Một phần quan trọng không kém khi phân tích môi trường là phải xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh trong quá trình phân tích để hình thành chiến lược. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại, và tổng số điểm quan trọng có cùng mức ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu

tổ bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định đến sự thành công cũng có thể được xem xét. Ngoài ra các mức phân loại, tổng số điểm quan trọng của các công ty đối thủ cạnh tranh được tính toán và bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Mục đích của việc xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh nhằm nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ đồng thời giúp cho nhà quản trị xác định vị thế của doanh nghiệp mình trong bản đồ cạnh tranh.

**Bảng 1.2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Các yếu tố chủ yếu thành công	Mức độ quan trọng	Doanh nghiệp X		Doanh nghiệp Y		Doanh nghiệp Z	
		Điểm phân loại Hạng	Điểm quan trọng	Điểm phân loại Hạng	Điểm quan trọng	Điểm phân loại Hạng	Điểm quan trọng
Yếu tố 1							
Yếu tố 2							
...							
Yếu tố n							
<b>Tổng số điểm</b>	<b>1.00</b>		<b>XX</b>		<b>YY</b>		<b>ZZ</b>

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam - Chiến lược và chính sách kinh doanh (2010)).

### 1.3.1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Để lượng hoá khi phân tích các yếu tố nội bộ, người ta dùng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE). Tương tự như ma trận EFE, ma trận IEF được xây dựng theo các bước sau:

- ✓ Bước 1: Lập một danh mục các yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu, có ảnh hưởng lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp và ngành nghề kinh doanh.
- ✓ Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

- ✓ Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố thể hiện trình trạng hiện tại của doanh nghiệp. Với điểm 4 là rất mạnh, 3 là khá mạnh, 2 là khá yếu và 1 là rất yếu.
- ✓ Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với mức phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.
- ✓ Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng.

Xác định tổng số điểm về tầm quan trọng của doanh nghiệp. Tổng điểm cao nhất là 4 và nhỏ nhất là 1. Tổng số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng của doanh nghiệp dưới 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về các yếu tố nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về các yếu tố nội bộ.

**Bảng 1.3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).**

Các yếu tố bên trong	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Yếu tố 1			
Yếu tố 2			
...			
Yếu tố n			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>xxx</b>

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam - Chiến lược và chính sách kinh doanh (2010)).

### 1.3.2 Giai đoạn kết hợp (ma trận SWOT)

Theo Fred R. David xây dựng trận SWOT phải trải qua 8 bước:

- ✓ Bước 1: Liệt kê các cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (O1, O2, ...).
- ✓ Bước 2: Liệt kê các mối đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (T1, T2, ...).

- ✓ Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của doanh nghiệp (S1, S2, ...)
- ✓ Bước 4: Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của doanh nghiệp (W1, W2,...)
- ✓ Bước 5: Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các cơ hội bên ngoài, hình thành các chiến lược SO.
- ✓ Bước 6: Kết hợp những điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài, hình thành các chiến lược WO.
- ✓ Bước 7: Kết hợp những điểm mạnh bên trong với các mối đe dọa bên ngoài, hình thành các chiến lược ST.
- ✓ Bước 8: Kết hợp những điểm yếu bên trong với mối đe dọa bên ngoài, hình thành các chiến lược WT.

Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ (SWOT) là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược

**Bảng 1.4: Ma trận kết hợp SWOT**

<b>SWOT</b>	<b><i>Các cơ hội chủ yếu – O</i></b> 1. 2. Liệt kê các cơ hội 3.	<b><i>Các nguy cơ chủ yếu – T</i></b> 1. 2. Liệt kê các nguy cơ 3.
<b><i>Những điểm mạnh chủ yếu – S</i></b> 1. 2. Liệt kê những điểm mạnh 3.	<b><i>Các chiến lược SO</i></b> Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<b><i>Các chiến lược ST</i></b> Sử dụng điểm mạnh để tránh các mối nguy cơ
<b><i>Những điểm yếu chủ yếu – W</i></b> 1. 2. Liệt kê những điểm yếu 3.	<b><i>Các chiến lược WO</i></b> Khắc phục điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội	<b><i>Các chiến lược WT</i></b> Khắc phục các điểm yếu để vượt qua/né tránh nguy cơ

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam - Chiến lược và chính sách kinh doanh (2010)).

❖ **Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO):** sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST):** sử dụng điểm mạnh trong nội bộ của doanh nghiệp để né tránh, giảm thiểu các nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO):** khắc phục điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp để khai thác cơ hội từ môi trường bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT):** khắc phục điểm yếu từ trong nội bộ doanh nghiệp để né tránh, giảm thiểu các nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Sử dụng ma trận SWOT giúp các nhà quản trị phát hiện và nhận dạng các cơ hội và nguy cơ qua phân tích môi trường bên ngoài cũng như giúp họ nhận dạng các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp khi phân tích môi trường nội bộ. Trên cơ sở đó, các cơ hội khác nhau sẽ được tìm kiếm, nắm bắt và khai thác; đồng thời nhìn nhận và xử lý kịp thời những nguy cơ đe dọa từ bên ngoài. Các điểm mạnh cũng được triệt để phát huy và khắc phục kịp thời những yếu kém còn tồn tại. SWOT giúp các quản trị gia tóm lược các yếu tố có ảnh hưởng đến phân tích chiến lược và đưa ra những chiến lược có thể lựa chọn.

### 1.3.3 Giai đoạn quyết định (ma trận QSPM)

Mục đích của phân tích SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không phải chọn lựa hay quyết định chiến lược nào là tốt nhất và không phải tất cả các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT đều sẽ được chọn để thực hiện. Để quyết định tính hấp dẫn tương đối của các chiến lược khả thi có thể thay thế và cung cấp cơ sở khách quan trong việc lựa chọn chiến lược riêng biệt. Ở giai đoạn này người ta dùng kỹ thuật phân tích ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM).

Ma trận QSPM sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ phân tích ở giai đoạn 1 và kết quả kết hợp ở giai đoạn 2 để quyết định khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế. Vì vậy trong ma trận này gồm có những thông tin được lấy trực

tiếp từ việc phân tích ma trận EFE, IFE và các chiến lược có khả năng thay thế được rút ra từ việc phân tích SWOT.

Một ma trận QSPM có thể bao gồm nhiều chiến lược có thể thay thế cho nhau nhưng chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm nhất định mới được xem xét đánh giá. Việc thiết lập một ma trận QSPM bao gồm các bước như sau :

- ✓ Bước 1: Liệt kê các cơ hội, nguy cơ bên ngoài và các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng bên trong (nên bao gồm tối thiểu 10 yếu tố) được lấy ra từ ma trận EFE và ma trận IFE.
- ✓ Bước 2: Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài phù hợp với cách phân loại như trong phân tích ma trận EFE, IFE.
- ✓ Bước 3: Rút ra các chiến lược có thể thay thế trong cùng nhóm chiến lược mà tổ chức xem xét để thực hiện khi phân tích ở giai đoạn 2.
- ✓ Bước 4: Xác định số điểm hấp dẫn (AS) theo từng yếu tố. Số điểm hấp dẫn được đánh giá từ 1 đến 4, với 1 là không hấp dẫn, 2 có hấp dẫn ít, 3 là khá hấp dẫn và điểm số là 4 mang tính hấp dẫn cao nhất.
- ✓ Bước 5: Tính tổng điểm số hấp dẫn (TAS), tổng điểm hấp dẫn là kết quả của tích số điểm phân loại (bước 2) với của số điểm hấp dẫn (AS) (bước 4) trong mỗi hàng.
- ✓ Bước 6: Tính tổng các số điểm hấp dẫn của từng chiến lược có thể thay thế trong ma trận QSPM. Tổng điểm số của chiến lược nào cao nhất thì chiến lược đó hấp dẫn nhất và sẽ được ưu tiên chọn lựa để thực hiện chiến lược.

**Bảng 1.5: Ma trận QSPM**

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2		
		AS	TAS	AS	TAS	
I. Các yếu tố bên ngoài						
Yếu tố 1						
Yếu tố 2						
...						
Yếu tố n						
II. Các yếu tố bên trong						
Yếu tố 1						
Yếu tố 2						
...						
Yếu tố n						
Cộng số điểm hấp dẫn						

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam - Chiến lược và chính sách kinh doanh (2010)).

## Kết luận chương 1

Trong nền kinh tế thị trường, để tồn tại và phát triển các nhà quản trị doanh nghiệp không chỉ với những kỹ năng và kinh nghiệm tích lũy trong quá trình kinh doanh là chưa đủ mà đòi hỏi các nhà quản trị cần phải có một tầm nhìn dài hạn và một chiến lược kinh doanh hiệu quả mang tính quyết định thì mới tạo dựng thành công cho doanh nghiệp.

Chiến lược kinh doanh tốt, phù hợp trong từng giai đoạn phát triển nằm ở khả năng tận dụng tốt các cơ hội và giảm thiểu tối đa cái giá phải trả để vượt những thách thức nhằm đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp muốn hướng đến.

Để có những chiến lược kinh doanh đó, nhất thiết chúng phải được xây dựng dựa trên việc phân tích và xem xét thấu đáo các yếu tố môi trường tác động và hoàn cảnh nội tại của doanh nghiệp cùng các kỹ thuật phân tích EFE, IFE, SWOT, QSPM và hài hoà với sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp.

Trong phạm vi của chương này, Luận văn đã giới thiệu một số vấn đề lý luận cơ bản của chiến lược kinh doanh và quá trình hình thành chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trong các chương kế tiếp, luận văn sẽ đi sâu vào việc vận dụng lý luận đã trình bày để xây dựng chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến năm 2020.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

### 2.1 TỔNG QUAN VỀ NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

#### 2.1.1 Giới thiệu Tỉnh Cà Mau và ngành thủy sản

##### 2.1.1.1 Giới thiệu tỉnh Cà Mau

Cà Mau là tỉnh thuộc châu thổ đồng bằng sông Cửu Long, nằm về phía cực Nam của Việt Nam, hình dạng giống chữ V, như một bán đảo có 3 mặt giáp với biển. Phía Bắc giáp tỉnh Kiên Giang, phía Đông Bắc giáp tỉnh Bạc Liêu, phía Đông và Đông Nam giáp với Biển Đông, phía Tây giáp với vịnh Thái Lan. Diện tích tự nhiên 5.211 km<sup>2</sup>, địa hình bằng phẳng thuần nhất là đồng bằng, đất đai phì nhiêu, sông ngòi chằng chịt. Hàng năm ở phía Tây vùng Mũi Cà Mau bồi ra biển trên 50 mét. Ngoài biển có đảo Hòn Khoai, Hòn Chuối, Hòn Bưng và Hòn Đá Bạc. Khí hậu Cà Mau ôn hoà thuộc vùng cận xích đạo, nhiệt đới gió mùa, có 2 mùa mưa nắng rõ rệt, không bị ảnh hưởng của lũ và ít có bão.

Cà Mau giàu tài nguyên về rừng và biển. Bờ biển Cà Mau dài 254 km chạy từ phía biển Đông sang vịnh Thái Lan, bờ biển thấp, nền đất yếu và bằng phẳng. Diện tích vùng biển Cà Mau rộng trên 71.000 km<sup>2</sup>, độ sâu trung bình từ 30 đến 35 mét; trong lòng biển có nhiều loài tôm, cá ... có giá trị kinh tế cao. Biển Cà Mau có vị trí trung tâm đường biển trong vùng Đông Nam Á và sát với đường biển quốc tế, rất thuận lợi cho phát triển kinh tế biển.

Do có vị trí địa lý thuận tiện, tài nguyên thiên nhiên phong phú, những đặc thù về sinh thái rừng, biển, khí hậu thuận lợi... tạo cho Cà Mau có nhiều thế mạnh để phát triển kinh tế thủy sản, nông lâm nghiệp, công nghiệp chế biến xuất khẩu, dịch vụ, du lịch, khai thác khí đốt và dầu khí.

Dân số Cà Mau có 1.200.000 người, phân bố tương đối đều, mật độ trung bình 230 người/km<sup>2</sup>, người Kinh chiếm 97% dân số, còn lại là người Khmer, người Hoa

và một số dân tộc ít người khác. Địa giới hành chính được chia thành 8 huyện và 1 thành phố, có 89 xã, phường, thị trấn. Thành phố Cà Mau là trung tâm tỉnh lỵ nằm trên trục quốc lộ 1A và quốc lộ 63 có ý nghĩa chiến lược cả về kinh tế, quốc phòng. Nhịp độ phát triển đô thị của Cà Mau khá nhanh; mấy chục năm trước từ là thị xã bé nhỏ, nay Cà Mau là thành phố; thị trấn Năm Căn, Sông Đốc, Cái Đôi Vàm, cửa biển Khánh Hội, ông Trang, Rạch gốc... cũng đang hình thành đáng dấp đô thị sầm uất của dải hành lang đô thị ven biển.

#### **2.1.1.2 Giới thiệu về ngành thủy sản**

Thủy sản luôn khẳng định là ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh có những đóng góp quan trọng cho sự phát triển kinh tế-xã hội tỉnh nhà. Tạo công ăn việc làm cho hàng trăm ngàn lao động và đang phấn đấu trở thành ngành sản xuất hàng hóa lớn, sản phẩm thủy sản có sức cạnh tranh cao trên thị trường để tiếp tục phát triển nhanh, ổn định và bền vững.

Ngành thủy sản Cà Mau có 3 mảng lớn đó là Chế biến với 23 cơ sở chế biến trong đó có 19 cơ sở có mã số EU, khai thác với hơn 5.000 phương tiện đánh bắt các loại và 296.300 ha nuôi trồng. Với tốc độ tăng trưởng nhanh, ổn định, liên tục dẫn đầu cả nước trên cả ba lĩnh vực này, nuôi trồng, chế biến và xuất khẩu, thủy sản Cà Mau ngày càng khẳng định vị thế ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh và là một ngành gây nhiều ấn tượng cho những nhà nghiên cứu kinh tế trong và ngoài tỉnh. Cũng có thể nói, trong thập niên vừa qua, ngành thủy sản đã làm thay đổi một phần diện mạo quê hương Cà Mau theo chiều hướng tích cực. Trong một thời gian dài với những chính sách chuyển dịch cơ cấu kinh tế kịp thời mà Đảng bộ và nhân dân Cà Mau đã lựa chọn sau một quá trình thử nghiệm với mồ hôi và cả nước mắt, những năm tôm chết hàng loạt, những năm mà mỗi lần ra khơi là ngư dân nắm chắc phần lỗ... Nhưng bằng sự kiên trì trong đánh bắt, nỗ lực đẩy mạnh áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào nuôi trồng, chế biến, ngành thủy sản Cà Mau dần khơi dậy tiềm năng đất đai, mặt nước, biển cả... khẳng định vị thế và vai trò trong công cuộc phát triển kinh tế tỉnh Cà Mau.

#### **2.1.2 Các mặt hàng ngành thủy sản**

### 2.1.2.1 Các mặt hàng từ khai thác ngoài biển

Ở Cà Mau có gần 10 cửa biển lớn nhỏ là nơi tập trung của các tàu đánh bắt thủy sản trong và ngoài nước, trong đó có 3 cửa tập trung đông nhất là Cửa Sông Đốc, Cửa Khánh Hội và Cửa Rạch Gốc với hơn 5.000 phương tiện đánh bắt lớn nhỏ. Với đủ loại phương tiện đánh bắt gần và xa bờ thêm vào đó là kinh nghiệm đánh bắt hàng chục năm của ngư dân và công nghệ đánh bắt hiện đại nên sản lượng khai thác ngày một tăng lên.

So với cả nước, thì Cà Mau có lợi thế phát triển nghề đánh bắt. Với ba mặt giáp biển cùng chiều dài bờ biển là 254km, bao bọc từ tây sang đông, Cà Mau có diện tích mặt nước trải rộng từ các bãi bồi ven biển đến các khu rừng ngập nước. Là một trong bốn ngư trường trọng điểm của cả nước, ngư trường Cà Mau có trữ lượng lớn và đa dạng các nguồn hải sản có giá trị kinh tế cao như: tôm, cua, mực, cá chai, cá mú.. Trong các đối tượng khai thác chính thì sản lượng cá tăng trưởng ổn định, các loại thủy sản khác diễn biến tăng giảm thiếu ổn định

Trong đó những sản phẩm chính có giá trị kinh tế cao là **Tôm, cá làm chả** là hai mặt hàng chủ yếu cho xuất khẩu còn **cá làm bột, mực và bạch tuộc** một phần xuất khẩu và một phần bán cho các tỉnh khác và còn lại là các loại **cá** và **cá tạp** khác chủ yếu bán cho các tỉnh khác và phục vụ cho nhu cầu địa phương.

**Bảng 2.1 sản lượng thủy sản được khai thác từ 2007 đến 2011**

Sản lượng cụ thể qua các năm như sau

Đơn vị tính:

Tấn

STT	Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
	<b>Tổng cộng</b>	<b>134,000</b>	<b>138,000</b>	<b>145,000</b>	<b>153,714</b>	<b>152,953</b>
01	Tôm	11,000	11,600	14,911	15,113	14,116
02	Cá bột	57,444	29,436	36,184	47,840	23,560
03	Chả cá	4,203	5,881	5,468	10,818	9,611
04	Mực và Bạch tuộc	4,246	4,561	2,280	2,300	1,444
05	Thủy hải sản khác	57,107	86,522	86,157	77,643	104,222

( Nguồn: Sở NN&PTNT Cà Mau)

### 2.1.2.2 Các mặt hàng từ nuôi trồng

Đầu năm 1990 Cà Mau bắt đầu chuyển đổi cơ cấu kinh tế từ trồng lúa sang nuôi tôm nhưng bước đầu mang tính thử nghiệm diện tích nuôi ít hiệu quả thấp khoảng 300kg/ha/năm và diện tích nuôi được tăng dần và hiện nay hầu hết các huyện trong tỉnh Cà Mau đã chuyển sang nuôi tôm ở nhiều hình thức quảng canh, quảng canh cải tiến và công nghiệp. Với công nghệ tiên tiến, kinh nghiệm nuôi tôm và điều kiện thuận lợi trong hệ thống thủy lợi của tỉnh. Hiệu quả nuôi tôm trở nên rõ rệt với hình thức nuôi quảng canh trung bình 500kg/ha/năm và công nghiệp đạt 5.000 kg/ha/năm. Hiện nay Cà Mau đang áp dụng chính sách đa cây đa con nhưng chủ yếu là con tôm vì nó mang lại giá trị kinh tế cao chiếm khoảng 52% trong tổng sản lượng nuôi trồng, sản phẩm còn lại cá kèo, cá bóng tượng, cá chình, cua...

**Bảng 2.2 Sản lượng nuôi thủy sản từ 2007 đến 2011**

Sản lượng nuôi qua các năm như sau Đơn vị tính: Tấn

STT	Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
	Tổng cộng	166,000	174,300	188,613	233,346	255,577
01	Tôm	95,000	94,300	99,636	107,847	117,352
02	Thủy sản khác	71,000	80,000	88,977	125,499	138,225

( Nguồn: Sở NN&PTNT Cà Mau)

### 2.1.3 Thị trường ngành thủy sản

Lương thực thực phẩm đóng vai trò quan trọng trong đời sống hàng ngày, nó thực sự là nhu cầu thiết yếu cho loài người, người Việt Nam có khẩu vị đặc trưng với sự trung dung trong cách pha trộn nguyên liệu không quá cay, không quá ngọt, không quá béo và cũng không quá nhạt và thức ăn phổ biến là các sản phẩm chế biến từ thịt ( thịt heo, gà, vịt..), cá ( cá nước ngọt, cá biển) các loại tôm, cua ... sở thích ăn uống của người Việt Nam là thích ăn ngon hơn là ăn bổ mà tôm, cua, chả cá...là loại thức ăn vừa ngon lại bổ. Bổ bởi vì chúng có chứa hàm lượng canxi cao, đa số người ta dùng được các loại thực phẩm này. Lẩu hải sản là thực đơn chính

trong các nhà hàng ở Việt Nam mà thành phần chính của nó là tôm, cua, chả cá và cá.. Trước những nguy cơ về sức khỏe hiện nay thủy sản được coi là an toàn nhất trong các sản phẩm có nguồn gốc động vật. Theo FAO trong 40 năm qua, nhu cầu hàng thủy sản tăng trung bình 3%/năm, lớn hơn tốc độ tăng dân số là 1,7%/năm. Năm 2006 tiêu thụ thủy sản bình quân đầu người trên thế giới là 16,8 kg/năm và ước đạt 19,1 kg/năm vào năm 2015. Mức tiêu thụ tương ứng ở Việt Nam vào năm 1999 là 19,4 kg năm 2007 là 22 kg và năm 2010 ước đạt 26,4 kg (Lê Xuân Sinh 2010 – Nghiên cứu khoa học). Vì thế nhu cầu hàng thủy sản rất cao ở Việt Nam cũng như trên thế giới.

#### **2.1.3.1 Thị trường trong nước**

Hàng thủy sản Cà Mau đã có mặt khắp nơi trong cả nước nhất là khu vực ĐBSCL và Thành phố Hồ Chí Minh. Một số mặt hàng tươi sống như cua, tôm tươi, cá lóc, cá rô và một số mặt hàng khác như mực khô, mực đông nguyên con, cá đông từ khai thác ngoài biển... đã rất quen thuộc với người tiêu dùng. Nhưng đa số những mặt hàng trên không có thương hiệu, bán chủ yếu ở các chợ cùng với hàng hóa ở những nơi khác, nguồn gốc chưa rõ ràng. Giá các sản phẩm này cũng không ổn định tùy vào sự khan hiếm của nó, chẳng hạn như cua gạch son (roe Crab) Cà Mau từ tháng bốn tháng năm giá khoảng 250.000 đồng/ kg, nhưng vào giai đoạn gần tết âm lịch giá lên đến 500.000-600.000 đồng/kg.

Những mặt hàng đông lạnh có giá trị cao như tôm đông lạnh, mực đông lạnh, cá đông lạnh... cũng có mặt trên thị trường nội địa, chủ yếu phục vụ cho khách hàng ở các nhà hàng và quán, những mặt hàng này thì đảm VSATTP hơn vì có nhãn hiệu, có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

Một nhánh thị trường khác của hàng đông lạnh giá trị cao là các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản của các tỉnh khác mua lại để xuất khẩu sang nước ngoài, doanh số cho kênh này cũng tương đối lớn.

#### **2.1.3.2 Thị trường nước ngoài**

Hiện tại hàng thủy sản của Cà Mau đã xuất đến hơn 25 nước trên thế giới với những mặt hàng chủ lực đó là tôm đông lạnh; mực đông lạnh; chả cá, cá đông

lạnh... thị trường chính là Mỹ, Nhật, EU, Trung Quốc... Đa số các doanh nghiệp chế biến thủy sản của Tỉnh được cấp mã số EU nên đã xuất trực tiếp. Tuy những năm gần đây có nhiều biến động nhưng doanh số xuất khẩu hàng thủy sản của tỉnh vẫn được duy trì và thị trường ngày càng được mở rộng. Sản lượng xuất khẩu hàng thủy sản của tỉnh trong giai đoạn 2007-2011 như sau:

**Bảng 2.3: Sản lượng thủy sản xuất khẩu từ 2007-2011**

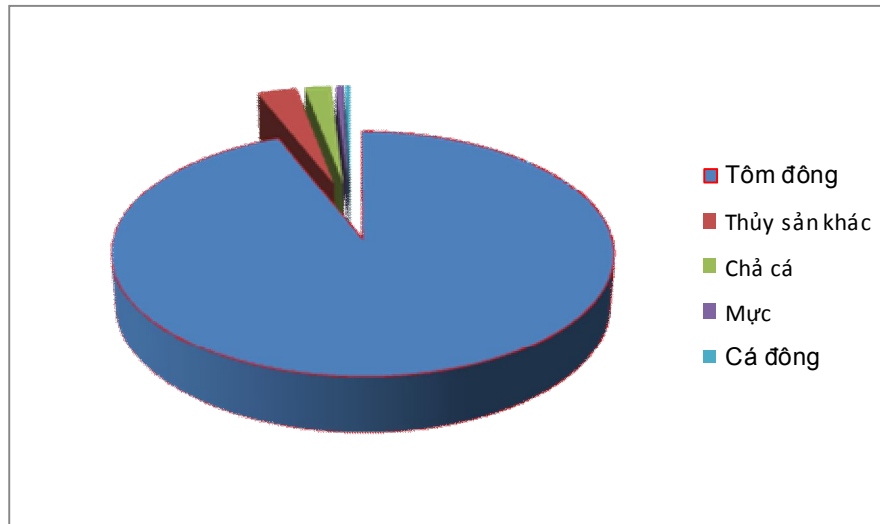
Sản lượng xuất khẩu chung giai đoạn 2007 – 2011

STT		ĐVT	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011
	Tổng sản lượng	Kg	65,417,452	76,772,722	82,822,482	96,571,206	86,788,075
		USD	593,238,776	651,802,389	638,017,202	823,437,945	880,755,661

( Nguồn: Sở NN & PTNT Cà Mau)

Sản lượng xuất khẩu thủy sản của tỉnh từ 2007 đến 2010 luôn tăng chỉ riêng năm 2011 sản lượng có giảm. Sản lượng giảm cho ta biết sự cạnh tranh của hàng xuất khẩu thủy sản xảy ra mạnh, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải xem lại chiến lược kinh doanh của mình để sản lượng và giá cho mặt hàng này được phát triển ổn định.

Số lượng cụ thể từng mặt hàng



Hình 2.1: số lượng cụ thể từng mặt hàng xuất khẩu  
( Nguồn: Sở NN & PTNT Cà Mau)

Mặt hàng	Tỷ lệ %
Tôm đông	94,13%
Thủy sản khác	2,94%
Chả cá	1,99%
Mực	0,59%
Cá đông	0,35%

Tôm đông lạnh vẫn là mặt hàng chủ yếu xuất khẩu của tỉnh trong năm vừa qua, chiếm đến 94,13% doanh số, đây là điểm mạnh mà mọi tiềm lực và chiến lược phát triển ngành tập trung vào.

## **2.2 PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU**

### **2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài**

#### **2.2.1.1 Về yếu tố chính trị**

Việt Nam là một đất nước có nền chính trị ổn định, các rủi ro về sắc tộc, tôn giáo được kiểm soát chặt chẽ. Chính phủ Việt Nam đã thay đổi đường lối ngoại giao trong những năm qua nhằm đạt được các mục tiêu về mặt kinh tế cho đất nước. Để đạt được điều này Việt Nam đã tích cực ngoại giao, chủ động, đa phương hóa, đa dạng hóa các mối quan hệ làm bạn với tất cả các quốc gia trên thế giới trên cơ sở tôn trọng quyền bình đẳng, đóng góp tích cực cho hòa bình và phát triển của cả nhân loại. Trong diễn trình toàn cầu hóa Việt Nam đã tham gia vào các tổ chức kinh tế - chính trị trên thế giới và khu vực như: ngân hàng thế giới (WB), quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), diễn đàn hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC), diễn đàn hợp tác Á-Âu (ASEM), hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN) và tổ chức thương mại thế giới (WTO). Hội nhập này tạo ra nhiều cơ hội cho đất nước phát triển kinh tế và cạnh tranh lành mạnh hơn, chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế bảo vệ được sức khỏe người tiêu dùng đặc biệt là với hàng thực phẩm.

#### **2.2.1.2 Về yếu tố kinh tế**

GDP của Việt Nam còn thấp chỉ khoảng 52 tỷ USA vào năm 2005, nhưng những năm vừa qua ( 5 năm gần đây) tốc độ tăng trưởng trung bình gần 7 % đưa GDP Việt Nam vào năm 2011 lên con số 119 tỷ USA tăng 6,3% là một con số khá lớn so với sự phát triển kinh tế trên toàn cầu. Với mức tăng trưởng như vậy Việt Nam vẫn đang là một trong những điểm thu hút đầu tư nước ngoài lớn trong khu vực và tốc độ tăng trưởng kinh tế cũng sẽ được duy trì trong thời gian tới. Nhưng với hệ thống giao thông, cơ sở hạ tầng chưa phát triển mạnh cũng làm ảnh hưởng tiêu cực đối với các doanh nghiệp nhất là các doanh nghiệp chế biến thủy sản. Bên cạnh khó khăn đó ngành thủy sản nói riêng cũng có cơ hội phát triển mạnh nhờ vào qui hoạch phát triển ngành của thủ tướng phê duyệt quyết định số 1690/QĐ-TTg ngày 16/9/2010 phê duyệt “Chiến lược phát triển thủy sản Việt Nam đến năm

2020”. Trong tương lai cơ sở hạ tầng cho ngành sẽ phát triển đây là yếu tố cơ bản cho ngành thủy sản trong nước nói chung và ngành thủy sản Cà Mau nói riêng, vì Cà Mau đang cần đầu tư lớn vào qui hoạch khu sản xuất Post (Tôm sú giống) và hệ thống lấy nước cho các ao nuôi tôm công nghiệp. Bên cạnh đó những phương tiện đánh bắt cũng có chính sách hỗ trợ để khai thác tốt.

#### **2.2.1.3 Về yếu tố xã hội**

Việt Nam có một đời sống xã hội hết sức phong phú, một dân tộc có nhiều giá trị văn hóa và tinh thần đặc thù. Hiện nay dân số ở Việt Nam khoảng 87 triệu người là một trong những quốc gia đông dân số ở Châu Á, xếp hạng mức sống trên thế giới thứ 129 với mức thu nhập bình quân đầu người là 3.104 USD/năm. Văn hóa ẩm thực của Việt Nam là thích ăn ngon hơn là bổ và thủy sản là món khoái khẩu hầu hết ở mọi gia đình, là món ăn không phụ thuộc vào giới tính, tuổi tác hay thu nhập bởi nó không quá đắt mà lại ngon. Trước tình hình thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng bệnh cúm gia cầm đang rình rập nên việc thiếu thực phẩm là vấn đề đang được quan tâm và thay thế cho gia súc gia cầm chủ yếu là hàng thủy sản. Vì vậy thị trường trong cũng như ngoài nước có nhu cầu rất cao mà thủy sản Cà Mau lại có thể mạnh.

#### **2.2.1.4 Về yếu tố công nghệ**

Việt Nam là một đất nước có nền tảng công nghệ non trẻ ở nhiều lĩnh vực, nhưng đang có sự tiếp nhận công nghệ tiên tiến trên thế giới ở nhiều lĩnh vực khác nhau để cất cánh chuyển mình thành nền kinh tế công nghiệp, vì vậy Việt Nam đang cố gắng tiếp nhận công nghệ tiên tiến trên thế giới ở nhiều lĩnh vực như y tế, viễn thông, thông tin, cơ sở hạ tầng. Hiện tại Việt Nam đang gặp khó khăn về công nghệ xử lý nước thải mà hiện tượng nổi bật này là việc ô nhiễm con sông Thị Vải do nhà máy sản xuất bột ngọt Vidan gây ra hay vụ làm ô nhiễm của công ty đóng tàu Vinasin ... Con sông Cà Mau cũng một thời bị ô nhiễm do nhà máy chế biến thủy sản Hòa Trung đã gây xôn xao dư luận. Điều này gây khó khăn nhất định cho ngành thủy sản.

#### **2.2.1.5 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (E.F.E)**

Ma trận được xây dựng trên qui trình đã nêu ở mục 1.3.1.1 qua việc nhận định các cơ hội và thách thức trong môi trường kinh doanh của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau, ta sử dụng ma trận EFE để đánh giá sự thích ứng của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau với những biến động của môi trường, đồng thời dựa vào kết quả thu thập ý kiến chuyên gia để xác định mức độ quan trọng của các yếu tố và phiếu khảo sát tổng hợp kết quả trong việc xác định điểm phân loại của các yếu tố như sau:

Bảng 2.4 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau

STT	Các yếu tố bên ngoài chủ yếu	Điểm mức độ quan trọng TB	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)*(4)
1	Hỗ trợ của tổ chức VASEP	3.65	0.062	2.40	0.15
2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	4.18	0.063	2.55	0.16
3	Xu hướng dùng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	3.85	0.060	2.90	0.17
4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	4.15	0.062	2.60	0.16
5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	4.42	0.068	2.40	0.16
6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	3.94	0.065	2.20	0.14
7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	4.12	0.054	2.38	0.13
8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	4.00	0.067	2.60	0.17
9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	4.28	0.060	1.80	0.11
10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	4.50	0.064	2.20	0.14
11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn	3.38	0.059	2.10	0.12

	định				
12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	3.88	0.053	1.90	0.10
13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn uống	4.28	0.068	2.20	0.15
14	Áp dụng luật ATTP	3.98	0.070	2.50	0.18
15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	4.34	0.060	1.80	0.11
16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh	3.12	0.065	1.90	0.12
<b>Tổng cộng</b>		64.07	1.00		2.28

( Nguồn: Điều tra, khảo sát 34 chuyên gia trong ngành thủy sản)

Thang đo khoảng năm bậc được sử dụng trong việc đánh giá của chuyên gia về mức độ quan trọng của các yếu tố và mức độ quan trọng của các yếu tố được xác định trên cơ sở điểm mức độ quan trọng trung bình của các yếu tố đó chia cho tổng số điểm mức độ quan trọng trung bình của tất cả các yếu tố trong ma trận.

Điểm phân loại được xác định bằng điểm phân loại trung bình thu thập thông qua phiếu khảo sát tại 15 công ty CBTS và 4 nhân viên sở NN&PTNT tỉnh Cà Mau.

Qua phân tích ma trận EFE cho thấy: Tổng số điểm quan trọng là 2,28 gần với mức trung bình. Điều này cho thấy các chiến lược hiện tại của các DN CBXK TS phản ứng còn yếu trước những biến động của môi trường kinh doanh. Các yếu tố về hội nhập kinh tế, hội nhập trong lĩnh vực XKTS thì các DN CBXKTS Cà Mau chưa tận dụng tốt cũng như chưa thể ứng phó tốt trước áp lực cạnh tranh mới ngày càng tăng, vì vậy chiến lược phát triển của các DN CBXKTS tỉnh Cà Mau phải nâng cao khả năng phản ứng với các yếu tố trên.

### 2.2.2 Phân tích môi trường bên trong

#### ❖ Qui mô của ngành:

##### \* Khai thác:

Khai thác thủy sản ở Cà Mau chỉ tập trung chủ yếu ở mảng khai thác biển (khai thác hải sản-KTHS). Các hoạt động khai thác thủy sản nội địa với quy mô sản xuất nhỏ, ít mang tính chất sản xuất hàng hóa. Cà Mau có lượng tàu thuyền khai

thác hải sản khá hùng hậu về cả số lượng và công suất (đứng thứ hai ĐBSCL, xếp sau tỉnh Kiên Giang). Năm 2010 có 5.014 chiếc với tổng công suất 397.718 CV.

Nhìn chung đội tàu khai thác thủy hải sản trong giai đoạn 2001 - 2010 liên tục tăng (tăng bình quân 0,87%), loại tàu có công suất <50 Cv tăng 0,38%, tàu công suất lớn từ 400 Cv trở lên chỉ chiếm 0,94 % nhưng có tốc độ tăng trưởng rất cao 27,94%;

Trong cơ cấu tàu thuyền khai thác thủy hải sản thì tàu nhỏ (công suất < 90 cv) vẫn chiếm số lượng lớn nhưng tỉ trọng đã giảm từ 69,86% năm 2001 xuống còn 66,53% năm 2010; giai đoạn 2008-2009 thực hiện quyết định 289 QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc hỗ trợ xăng dầu cho ngư dân nên tỉ trọng tàu thuyền nhỏ tăng mạnh trở lại đạt 76-77%. Tàu có công suất lớn (công suất  $\geq 90$  cv) chiếm ưu thế trong cơ cấu công suất, số lượng và tỉ trọng ngày càng tăng trong giai đoạn 2001-2007 từ 23-32%, nhưng 2 năm 2008-2009 tỷ trọng loại tàu thuyền này giảm do mức tăng số lượng tàu thuyền nhỏ ở mức cao.

**Bảng 2.5: Phương tiện khai thác thủy sản tỉnh Cà Mau năm 2010**

Phương tiện khai thác thủy sản tỉnh Cà Mau năm 2010 như sau:

Stt	Danh mục	Đơn vị tính	Số lượng
1	Tổng số tàu thuyền	Chiếc	5.014
-	Khai thác ven bờ	"	3.707
-	Khai thác Xa bờ	"	1.307
*	CS xa bờ	Cv	305.155
2	Tổng Công suất	Cv	397.718
	<i>Công suất BQ</i>	<i>Cv/chiếc</i>	79
	Nhóm công suất		
-	< 50Cv	Cv	3.336
-	50-<90 Cv	"	372
-	90-<150 Cv	"	202
-	150-<400 Cv	"	1.058

-	> 400 Cv	"	47
3	Tàu cần đóng mới	Ch/năm	
	Công suất	Cv/năm	
4	Tàu dịch vụ trên biển	Chiếc	154
	Công suất	Cv	36.087

( Nguồn: Sở NN&PTNT Cà Mau)

#### **\* Nuôi trồng:**

+ Diện tích NTTS tỉnh Cà Mau năm 2010 đạt 296.300 ha trong đó diện tích nuôi tôm chiếm 266.592 ha gần 90% toàn diện tích nuôi trồng của tỉnh. Giai đoạn 2001-2010 diện tích tăng, do tiến hành chuyển đổi theo Nghị quyết 09/2000/NQ-CP của Chính phủ, tốc độ tăng bình quân diện tích NTTS trong giai đoạn 2001-2010 đạt 1,54%/năm.

Năng suất trung bình (NSTB) NTTS của cả tỉnh Cà Mau nói chung và nuôi tôm nói riêng giai đoạn 2001-2010 thấp hơn so với cả nước vì đa số là nuôi quảng canh với mật độ thấp cho năng suất khoảng 500kg/ha/năm trong khi đó nuôi công nghiệp với năng suất khoảng 5000 kg/ ha/ năm. Diện tích nuôi công nghiệp còn quá ít chỉ gần 4.000 ha vào năm 2010. Cho thấy Cà Mau còn phải đầu tư nhiều về nuôi công nghiệp trong thời gian tới để tăng nguồn nguyên liệu cho cơ sở chế biến xuất nhập khẩu.

+ Sản lượng NTTS của tỉnh tăng liên tục trong giai đoạn 2001. từ 87.688 tấn năm 2001 lên 233.346 tấn năm 2010 (tăng 2,7 lần). Tốc độ tăng trưởng bình quân sản lượng NTTS của tỉnh trong giai đoạn 2001-2010 là 10,28%/năm (cao hơn tốc độ tăng trưởng của diện tích NTTS là 1,54%/năm). Điều này cho thấy hiệu quả nuôi tôm của tỉnh đang có chiều hướng tích cực đảm bảo cho việc cung cấp nguyên liệu cho các cơ sở chế biến trong tỉnh. Đây là thế mạnh nổi bật nhất của ngành.

#### **\* Cơ sở chế biến**

Trong giai đoạn 2001-2005 một số cơ sở chế biến của nhà nước hoạt động không có hiệu quả, trong khi đó các cơ sở tư nhân đa số phát triển mạnh và ổn định điển hình là Công ty CBXNK thủy sản Minh Phú, Phú Cường, Quốc Việt...Trước tình hình đó lãnh đạo tỉnh quyết định bán hoặc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà

nước. Nên hiện nay tất cả 23 cơ sở chế biến trong tỉnh đều được hoạt động với sự điều hành của cá nhân hoặc tập thể tư nhân. Công suất của các cơ sở chế biến tương đối lớn chẳng hạn như Công Ty CB XNKTS Minh Phú với công suất 21.000 tấn sản phẩm/ năm ở 3 cơ sở chế biến của công ty. Công ty CB XNKTS Quốc Việt với công suất 10.000 tấn/ năm, Công ty CB XNKTS Phú Cường với công suất hơn 10.000 tấn/năm, Công ty CB XNKTS Minh Hải với công suất 6.000 tấn/ năm ... Với công suất chế biến hơn 150.000 tấn / năm ở các nhà máy chế biến của tỉnh đảm bảo cho việc phục vụ thành phẩm xuất khẩu. Cơ sở CBTS ở Cà Mau phát triển nhanh nhưng do phát triển mang tính tự phát không theo qui hoạch nên bộc lộ nhiều bất cập như mất cân đối cung cầu về nguồn nguyên liệu; thừa công suất chế biến; thị trường tiêu thụ không ổn định; cơ sở hạ tầng thiếu thốn; ô nhiễm môi trường... nên sự phát triển trên thiếu tính bền vững, không đảm bảo phát triển lâu dài.

#### **❖ Khả năng R & D của các Công ty Chế Biến Thủy Sản**

Đa số các Cơ sở CBTS thực hiện tốt khả năng R&D ( Research and Development), để cải tiến sản phẩm của mình cho phù hợp với nhu cầu tiêu thụ, một số cơ sở CBTS như Minh Phú, Phú Cường, Quốc Việt, Cái Đôi Vàm... hàng năm đều có đi nước ngoài khảo sát và ở những Cơ sở này có quỹ cố định cho bộ phận R&D hoạt động nên sản phẩm đáp ứng được nhu thị trường. Hơn nữa mỗi thị trường ( Thị trường Mỹ, Nhật, Châu Âu...) có nhu cầu về sản phẩm khác nhau nên mỗi nhà xuất khẩu nghiên cứu đưa ra một số sản phẩm phù hợp phục vụ cho thị trường đó. Dẫn đến mỗi nhà sản xuất có một thị trường tiềm năng riêng giảm áp lực cạnh tranh giữa các đơn vị chế biến trong tỉnh.

#### **❖ Năng lực tài chính và Cơ Sở Hạ Tầng của ngành**

Năng lực tài chính và cơ sở hạ tầng là điểm yếu nói chung của các cơ sở chế biến thủy sản của tỉnh, hiện nay tất cả các cơ sở đều là doanh nghiệp tư nhân tự huy động vốn và hoạt động theo chiến lược của công ty mình từng bước phát triển, chưa doanh nghiệp nào thực hiện được mô hình sản xuất tôm sạch theo qui trình khép kín “ Từ khâu sản xuất giống – khâu Nuôi – Khâu chế biến thành phẩm”, đi đầu trong phong trào này là Công ty Minh Phú hiện nay cũng đã thành lập được công ty sản

xuất giống với qui mô lớn tương đương 4.5 tỷ post/ năm, nhưng Công ty chưa có được nhà máy sản xuất thức ăn tôm và diện tích nuôi tôm nguyên liệu đủ để phục vụ cho mô hình khép kín trên. Thêm một vấn đề quan trọng nữa là cơ sở hạ tầng cho việc xử lý chất thải còn đơn giản chưa đáp ứng đầy đủ, đây cũng là một trong những vấn đề nan giải của các cơ sở chế biến cũng là điều kiện nghiêm ngặt cho sự phát triển của công ty, bởi có một số cơ sở thực hiện không tốt đưa chất thải chưa được xử lý ra ngoài môi trường bị phạt và đền bù thiệt hại cho người dân hàng trăm triệu đồng mà hậu quả chưa khắc phục một cách triệt để. Hơn nữa các doanh nghiệp CBTS chưa hình thành hệ thống kho lạnh thủy sản đạt tiêu chuẩn đặt tại các cảng cá, chợ cá đầu mối để phục vụ thu mua, bảo quản, vận chuyển và phân phối lưu thông thủy sản nội địa, đã làm giảm đáng kể chất lượng thủy sản tiêu thụ nội địa.

- Chưa có hệ thống kho lạnh ngoại quan đặt ở các thị trường tiêu thụ hàng thủy sản lớn như: EU, Mỹ, Nhật Bản, Đông Âu, Trung Quốc... nên không chủ động trong việc mua bán, điều tiết sản lượng và giá cả.

#### ❖ **Năng lực về nguồn nhân lực**

##### **+ Cán bộ quản lý**

Nhân tố ảnh hưởng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp là con người, mà đa số các doanh nghiệp tư nhân trước đây chưa chú trọng lắm. Trong những năm gần đây trình độ dân trí trong nước được nâng cao ngoài các trường đại học lớn chính qui của nhà nước thì còn có rất nhiều trường tư nhân, dạy nhiều ngành chủ yếu phục vụ nhu cầu cấp bách của xã hội, trong đó ngành chế biến thủy sản cũng có nhiều trường dạy như trường Đại học Cần thơ, trường Đại học Nông Lâm, trường Đại học Bạc Liêu... hàng năm cung cấp hàng trăm kỹ sư cho ngành. Hiện chưa có số liệu thống kê số cán bộ có trình độ đại học và cao đẳng về kỹ thuật và quản lý của các Doanh nghiệp CBTS quy mô công nghiệp. Theo số liệu điều tra, ước tính một DN CBTS hiện đại, có công suất 5.000 tấn/năm, cần có khoảng từ 40-50 cán bộ có trình độ đại học, cao đẳng để đảm đương các công việc quản lý kỹ thuật, đảm bảo VSATTP tại nhà máy. Như vậy, ước nhu cầu hiện tại trên cả nước đang cần khoảng 7.000 đến 8.000 người có trình độ đại học, cao đẳng làm việc cho các DN

CBTS xuất khẩu . Trong đó Cà Mau cần khoảng 1.200 đến 1.500 người. Với cơ cấu cán bộ quản lý theo công suất của doanh nghiệp thì các công ty CBTS ở Cà Mau thiếu khoảng 50% tương đương 600 đến 750 người.

#### **+ Lao động phổ thông**

Cà Mau là một trong những tỉnh có dân số đông trong khu vực 1.200.000 người, dân số trẻ, lao động phổ thông thừa, đa số các cơ sở chế biến thuê nhân viên theo thời vụ, hoặc làm công nhật, khi có tôm thì tuyển nhiều còn lúc tôm ít thì tuyển ít đủ để đáp ứng nhu cầu thực hiện công việc, điều này vừa có lợi cho công ty về kinh tế bởi không phải trả lương cho công nhân ở giờ chết, nhưng lại bị động khi cần thiết thì không tuyển đủ số lượng công nhân kịp thời dẫn đến tình trạng thiếu công nhân tay nghề bậc cao, hiệu quả làm việc của công nhân chưa cao và chưa tạo được công ăn việc làm ổn định cho lao động địa phương. Chẳng hạn như Công ty Phú Cường có 1.000 công nhân lao động trực tiếp có tay nghề cao nhưng thực tế chỉ khoảng 20% là công nhân có tay nghề và có hợp đồng lao động dài hạn ( Theo thống kê của Bảo hiểm xã hội Cà Mau). Thực tế công nhân ở Cà Mau làm việc trong các xí nghiệp không được đào tạo nghề căn bản mà chủ yếu là qua kinh nghiệm. Trong thời gian gần đây do đòi hỏi ngày càng cao của thị trường tiêu thụ về chất lượng sản phẩm, tiêu chuẩn kỹ thuật, cũng như do nhu cầu hướng tới xuất khẩu của các doanh nghiệp, bên cạnh việc nâng cấp nhà xưởng, thay đổi trang thiết bị, một số cơ sở, doanh nghiệp đã quan tâm hơn đến trình độ tay nghề của công nhân, nên đã đưa công nhân đi đào tạo các lớp ngắn hạn hay mời giáo viên của các trường đào tạo nghề, trung cấp nghề về cơ sở giảng dạy.

#### **❖ Ma trận môi trường bên trong (IFE)**

Ma trận IFE được xây dựng dựa trên quy trình đã nêu ở mục 1.3.1.3. Dựa vào kết quả thu thập ý kiến chuyên gia để xác định mức độ quan trọng của các yếu tố và phiếu khảo sát và tổng hợp kết quả trong việc xác định điểm phân loại của các yếu tố như sau:

**Bảng : 2.6 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)**  
**của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau**

STT	Các yếu tố bên trong chủ yếu	Điểm mức độ quan trong TB	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3) *(4)
1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	4.47	0.07	2.45	0.17
2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề chưa cao	5.68	0.07	2.88	0.20
3	Chưa khai thác hết thị trường XK	4.59	0.08	2.66	0.21
4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	4.26	0.07	2.14	0.15
5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	4.38	0.10	1.88	0.19
6	Chi phí sản xuất cao	4.53	0.06	2.68	0.16
7	Có mối quan hệ với nước ngoài	4.24	0.06	2.20	0.13
8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	4.06	0.07	2.60	0.18
9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	4.56	0.08	2.10	0.17
10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	4.06	0.08	2.40	0.19
11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	4.62	0.06	2.58	0.15
12	Nhiều DN có mã số EU	4.00	0.07	2.60	0.18
13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	4.60	0.07	2.20	0.15
14	Chưa tập trung thị trường trong nước	4.80	0.06	2.82	0.17
<b>Tổng cộng</b>		62.84	1.00		<b>2.42</b>

( Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Qua phân tích ma trận các yếu tố nội bộ cho thấy tổng số điểm quan trọng của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau là 2,44. Chứng tỏ ngành thủy sản tỉnh Cà Mau còn yếu

về các yếu tố nội bộ hay chưa phát huy và tận dụng được các nguồn lực nội tại của mình. Do vậy ngành thủy sản tỉnh Cà Mau cần phải khắc phục nhiều yếu điểm để có thể huy động tốt nguồn nội lực của mình nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trong tương lai nhất là phát triển mảng CBXKTS dựa trên ban lãnh đạo giỏi, nhiều kinh nghiệm và có tầm nhìn chiến lược.

### **2.2.3 Phân tích môi trường cạnh tranh**

#### **❖ Cạnh tranh sản phẩm**

Tuy sản phẩm ngành thủy sản đa dạng nhưng trọng điểm chỉ tập trung vào hàng tôm đông lạnh bởi nó chiếm trên 90% doanh số, tôm đông lạnh của Cà Mau đang có lợi thế lớn trên thị trường nước ngoài bởi hai lý do cơ bản đó là nguồn gốc xuất xứ hàng hóa rõ ràng và lượng tôm từ thiên nhiên lớn. Tôm cỡ lớn cũng là điểm mạnh của thủy sản Cà Mau, bởi hiện nay ở Cà Mau qui hoạch nuôi tôm công nghiệp mật độ thấp 10-15 con/m<sup>2</sup> cho tôm nguyên liệu 20-22 con/kg. Với điểm mạnh này tôm đông lạnh Cà Mau dẫn đầu về thị hiếu tiêu dùng.

#### **❖ Cạnh tranh thị trường**

Thị trường hàng thủy sản trên thế giới là rất lớn nếu tính trung bình tiêu thụ đầu người là 26kg/ năm thì mỗi năm trên thế giới cần đến 162 triệu tấn thủy sản. Thị trường hàng thủy sản có xu hướng tăng mạnh do ảnh hưởng cúm gia súc gia cầm trên thế giới và an toàn thực phẩm. Nhu cầu là như vậy nhưng rào cản xuất khẩu là rất lớn muốn chiếm được thị trường thì sự cạnh tranh lớn nhất là nội bộ doanh nghiệp xuất khẩu, sản xuất hàng theo tiêu chuẩn nhất định, quản lý chất lượng toàn diện không để xảy ra lỗi kỹ thuật, để hàng xuất khẩu bị trả về. Nhật và Mỹ là hai thị trường tiềm năng của Việt Nam mỗi năm tiêu thụ hàng chục ngàn tấn thủy sản nhưng lại là hai thị trường khó tính cũng đã có nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam bị từ chối nhận hàng khi kiểm tra tại cảng nhập khẩu của Mỹ và Nhật. Theo ông Ken Arakawa, cố vấn cao cấp của tổ chức xúc tiến thương mại Nhật Bản (JETRO) dành cho các doanh nghiệp Việt Nam làm ăn với đối tác Nhật, thì các doanh nghiệp Việt Nam thiếu nghiên cứu thị trường, thiếu thông tin cần thiết tư tưởng thụ động, chờ đơn hàng dẫn đến chất lượng sản phẩm không đồng đều, giá

thành còn cao, thời gian giao hàng không đảm bảo.... Những điều này xảy ra làm mất thị trường của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung.

Việt Nam đã gia nhập vào WTO tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp quan hệ mua bán trên toàn cầu, trong năm 2011 các doanh nghiệp của Việt Nam cũng đã ký kết hợp đồng và xuất khẩu hàng thủy sản của tỉnh đến hơn 46 nước trên thế giới riêng Cà Mau đã xuất đến 25 nước, giữ được thị trường hiện tại thì mục tiêu xuất khẩu thủy sản sẽ đạt được trong tương lai.

Hiện tại thị trường mục tiêu Mỹ thì đối thủ mạnh nhất của Việt Nam là Thái Lan nhưng hiện nay Thái Lan đang gặp khó trong xuất khẩu vì cuối năm 2011 vừa qua đất nước Thái Lan bị thảm họa lũ lụt làm các kho đông lạnh bị ảnh hưởng đến vệ sinh an toàn thực phẩm, mà đây là tiêu chuẩn khắc khe nhất của Mỹ. Còn thị trường mục tiêu Nhật thì đối thủ mạnh nhất của Việt Nam là Indonexia. Nhưng bên cạnh thị trường mục tiêu thì còn có rất nhiều thị trường tiềm năng khác mà các doanh nghiệp Việt Nam nói chung cũng như các doanh nghiệp của Cà Mau nói riêng còn bỏ ngỏ, chưa khai thác hết.

Như vậy các doanh nghiệp ngành thủy sản Cà Mau không quyết tâm cạnh tranh thị trường mục tiêu một cách gay gắt làm ảnh hưởng đến lợi nhuận mà thay vào đó là mở thị trường tiềm năng còn bỏ ngỏ sẽ có lợi hơn.

## **2.3 ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU**

### **2.3.1 Những thành tựu**

Ngành thủy sản tỉnh Cà Mau đạt được những thành tựu đáng kể sau:

- Đóng góp GDP đáng kể cho tỉnh.
- Giải quyết được công ăn việc làm cho tỉnh, góp phần ổn định kinh tế chính trị, giáo dục...
- Nguồn tôm nguyên liệu chủ động được, nhờ vào nuôi, đánh bắt tại địa phương và thu mua tôm từ khai thác biển của các tàu đánh bắt khu vực ĐBSCL
- Chất lượng tôm đạt tiêu chuẩn hàng xuất khẩu.

- Nhiều doanh nghiệp có nguồn nhân lực chất lượng cao, như Công ty Minh Phú có thuê chuyên gia nước ngoài làm việc tại công ty, Công ty Quốc Việt có MBA tốt nghiệp nước ngoài.

- Uy tín tôm đông lạnh của Cà Mau có trên thị trường quốc tế.
- Chiếm được những thị trường tiềm năng như Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, EU ....
- Nhiều doanh nghiệp có mã số EU

### **2.3.2 Những tồn tại**

Bên cạnh những thành tựu mà ngành thủy sản đạt được thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau đây:

- Chưa khai thác hết thị trường xuất khẩu tiềm năng.
- Chưa phát triển hết sản phẩm, mà chỉ tập trung chủ yếu vào tôm đông lạnh.
- Chưa có quy hoạch sản xuất tôm giống sạch phục vụ cho nuôi trồng trong tỉnh.
- Quản lý và quy hoạch khai thác thủy sản chưa thực hiện tốt.
- Chưa có quy hoạch chợ đầu mối cho hàng thủy sản trong nước, chưa có kho hàng dự trữ ở những thị trường tiềm năng như Nhật, Hàn Quốc...
- Cơ sở hạ tầng của các doanh nghiệp chế biến chưa có quy hoạch đồng nhất.
- Hệ thống quản trị chất lượng chưa cao, một số doanh nghiệp bị lỗi do chi phí kiểm tra chất lượng cao mà hiệu quả kiểm tra không cao, dẫn đến những lô hàng đã được kiểm tra trước khi xuất khẩu mà vẫn bị trả về vì không đạt tiêu chuẩn.
- Nhiều doanh nghiệp vẫn còn thiếu cán bộ quản lý có trình độ cao.
- Chưa tập trung thị trường trong nước cho những sản phẩm thích hợp vì thế xuất khẩu sản phẩm tôm kích cỡ nhỏ với giá thấp hơn dự kiến và giảm giá hàng cao.

## Kết luận chương 2

Sau khi đi sâu vào phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh ngành thủy sản của tỉnh Cà Mau, để tìm ra những điểm yếu cũng như điểm mạnh hiện tại của ngành, để từ đó thực hiện một chiến lược hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của ngành, thì vấn đề nổi bật của hạn chế là chưa khai thác hết tiềm năng thị trường, mặt hàng ngành thủy sản tỉnh Cà Mau hiện nay chỉ có mặt hơn 30 nước trên thế giới trong khi đó mặt hàng này của cả nước đã có mặt trên 150 quốc gia, cho thấy mặt hàng thủy sản tỉnh Cà Mau hiện giờ đang đi sâu vào thị trường tiềm năng chứ chưa đi rộng, đây cũng là điểm nhấn để ngành nhắm đến mà phát triển. Còn ưu thế lớn của ngành là có được nguồn nguyên liệu, là yếu tố sống còn của các DN CBTS, có được nguồn nguyên liệu chất lượng thì lợi thế cạnh tranh về sản phẩm sẽ mạnh hơn, mà xu hướng cạnh tranh trong tương lai chủ yếu là chất lượng bởi cả thế giới đang hướng đến sản phẩm xanh “ vì sức khỏe cộng đồng”.

Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, cơ hội và thách thức bao giờ cũng đan xen lẫn nhau, và biến đổi không ngừng. Sự thành công đạt được nằm ở khả năng tận dụng tối đa những cơ hội và giảm thiểu tối đa cái giá phải trả để vượt qua những thách thức. Với thực trạng đó, ngành thủy sản tỉnh Cà Mau cần phải xác định mục tiêu và xây dựng chiến lược kinh doanh như thế nào cho phù hợp? Vấn đề này sẽ được phân tích và trình bày trong chương 3 dưới đây.

## **CHƯƠNG 3**

# **XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU GIAI ĐOẠN TỪ NAY ĐẾN 2020**

### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU GIAI ĐOẠN TỪ NAY ĐẾN 2020**

#### **3.1.1 Định hướng phát triển**

##### **3.1.1.1 Định hướng phát triển nguồn nguyên liệu**

##### **❖ Định hướng khai thác thủy sản**

Tận dụng lợi thế về điều kiện vị trí địa lý, kinh tế xã hội cần phát triển cơ cấu ngành nghề khai thác một cách hợp lý, chuyển từ nghề cá nhỏ lẻ, tự phát sang nghề cá có quy mô, được trang bị các thiết bị hiện đại nhằm phục vụ cho khai thác xa bờ.

Phát triển khai thác thủy sản theo hướng đánh bắt xa bờ kết hợp đồng bộ với đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng cầu cảng, bến bãi,... hạn chế khai thác ven bờ, tiến tới giảm dần để ổn định sản lượng hợp lý đi đôi với bảo vệ - tái tạo nguồn lợi. Chú trọng khai thác các loại hải sản giá trị kinh tế cao, thực hiện tốt khâu bảo quản sản phẩm sau thu hoạch nhằm nâng cao giá trị; bảo vệ nguồn lợi hải sản, nghiêm cấm các biện pháp khai thác có tính chất hủy diệt, tạo chuyển biến rõ nét về chất lượng sản phẩm khai thác thủy sản, đặc biệt là sản phẩm xuất khẩu.

Điều chỉnh lại cơ cấu ngành nghề khai thác cho phù hợp với đặc điểm ngư trường, mùa vụ khai thác. Khuyến khích phát triển các loại tàu công suất lớn, hạn chế và tiến tới không cho phép đóng mới các loại tàu có công suất nhỏ dưới 90 CV, từng bước thay đổi vỏ tàu bằng vật liệu mới, bền và tiết kiệm gỗ.

Để khai thác có hiệu quả thì khu vực khai thác phải được quy hoạch tốt để tránh sự trùng lặp nhau giữa các phương tiện khai thác và sản phẩm khai thác cũng không bị mất giá do trúng mùa, do trước đây không có quy hoạch khu vực khai thác cụ thể thì vào mùa cá linh rất nhiều phương tiện tập trung đánh bắt, kết quả trúng mùa

nhưng thất giá dẫn đến hiệu quả kinh tế khai thác thấp. Định hướng phân vùng và tổ chức khai thác của tỉnh giai đoạn từ nay đến 2020 như sau:

\* Vùng biển và hải đảo: Cho phép phát triển khai thác hải sản trên cả 3 tuyến: tuyến bờ, tuyến lộng và tuyến khơi; trong đó chú trọng phát triển mạnh khai thác ở tuyến khơi. Trong đó, đảo Hòn Khoai và đảo Hòn Chuối cho phép phát triển các cơ sở hạ tầng, cảng cá phục vụ khai thác xa bờ cho tỉnh, khu vực nam bộ và cả nước.

- Tuyến bờ: được tính từ bờ biển đến đường cách bờ trung bình khoảng 17 hải lý. Đối chiếu với đặc điểm địa hình chất đáy, ngư trường vùng biển, tuyến bờ vùng biển Cà Mau tương ứng với vùng từ đường đẳng sâu 15m vào bờ.

Cho phép một số lượng tàu nhất định có công suất nhỏ dưới 20 CV khai thác tại vùng biển ven bờ thuộc các huyện Ngọc Hiển, Phú Tân, Đầm Dơi và Trần Văn Thời (là những huyện có nhiều tàu khai thác công suất nhỏ không có khả năng khai thác các tuyến lộng và tuyến khơi); nhằm đảm bảo khai thác bền vững tại tuyến bờ của những huyện này.

- Tuyến lộng: tính từ đường cách bờ biển trung bình 17 hải lý đến đường cách bờ biển trung bình khoảng 45 hải lý; với đặc điểm địa hình chất đáy vùng biển, tuyến lộng ở vùng biển Cà Mau tương ứng là vùng giới hạn giữa đường đẳng sâu từ 15m nước đến 45m nước. Nhóm tàu khai thác tuyến này có công suất từ 20 ÷ 90 Cv.

- Tuyến khơi: ngoài tuyến lộng và nằm trong vùng đặc quyền của Việt Nam.

\* Vùng nước cửa sông, ven biển: là vùng thuộc các huyện có bờ biển và cửa sông chảy ra biển; cho phép phát triển toàn diện các lĩnh vực thủy sản: khai thác, nuôi trồng, chế biến, cơ khí, cảng cá và dịch vụ thủy sản (trái dài trên các huyện U Minh, Trần Văn Thời, Phú Tân, Ngọc Hiển, Năm Căn và Đầm Dơi).

\* Vùng nước trong nội địa: có diện tích nước ngập mặn lớn, tạo điều kiện thuận lợi cho khai thác một số đối tượng nước lợ ở các huyện ven biển. Đồng thời với hệ thống kênh rạch, hạ các lưu sông, các đầm hồ ngập nước quanh năm nên có

thể tiến hành các hoạt động khai thác thủy sản tự nhiên. Tuy nhiên, thế mạnh của vùng này là phát triển nuôi trồng thủy sản theo hướng chuyển dịch đất nông nghiệp kém hiệu quả sang nuôi một số đối tượng có hiệu quả cao như tôm, cá,...

( Theo quy hoạch của sở NN&PTNT Cà Mau)

#### ❖ **Định hướng nuôi thủy sản**

Xác định được rằng nguyên liệu từ nuôi thủy sản có tính ổn định hơn so với đánh bắt và cơ cấu mặt hàng nuôi cũng chủ động hơn, nhất là việc đa dạng hóa sản phẩm và ngành hàng. Điểm mạnh sản phẩm của Cà Mau là tôm đông cỡ lớn ( 18-20 con/kg nguyên liệu) là sản phẩm tiêu thụ mạnh nhất ở thị trường Mỹ, nên xu hướng nuôi tôm CN mật độ thấp, để đạt được sản lượng mang tính chủ lực của ngành. Bên cạnh đó cũng phải tăng diện tích nuôi tôm CN và nuôi tôm QCCT lên để đảm bảo nguồn nguyên liệu cho các doanh nghiệp chế biến và chuyển những vùng nuôi tôm nước lợ hiệu quả thấp sang nuôi cá có giá trị cao để làm đa dạng ngành hàng và bình ổn được giá trên thị trường tôm xuất khẩu.

##### **3.1.1.2 Định hướng xuất khẩu thủy sản**

Về mặt nhu cầu, phần lớn người dân ở các nước phát triển vài thập niên trở lại đây có thu nhập thực tế cao, đã tiêu thụ các loại thủy sản có giá trị cao nhiều hơn thay vì những loại thủy sản có giá trị thấp. Thủy sản nổi lên như một loại protein an toàn trong bối cảnh các nguồn protein khác đang gặp khủng hoảng với các vụ ngộ độc thực phẩm và những đợt dịch bệnh trên gia súc, gia cầm như bò điên, lở mồm long móng, heo tai xanh, cúm gia cầm. Người tiêu dùng thế giới có xu hướng ăn nhiều thực phẩm thủy sản và nguồn gốc thủy sản hơn.

Mặt khác, nguồn lợi thủy sản tự nhiên đã bị khai thác tới giới hạn cho phép, hoặc thậm chí một số khu vực địa lý và nguồn lợi đã bị khai thác quá mức, buộc các nước và các tổ chức quốc tế phải quản lý hạn mức khai thác một cách chặt chẽ theo từng vùng biển và từng nguồn lợi. Điều đó làm cho nguồn cung thủy sản ngày càng hạn hẹp, trong khi nhu cầu tiêu thụ không ngừng tăng lên.

Các nước phát triển cũng là những nước tiêu thụ nhiều thủy sản nhất (không kể Trung Quốc), vốn chủ yếu dựa vào thủy sản khai thác tự nhiên, nay bị thiếu cung trầm trọng, buộc phải dựa vào nhập khẩu từ các nước đang phát triển. Hơn nữa, xu hướng tăng cường nhập khẩu sản phẩm cuối cùng phục vụ tiêu dùng trong nước, đẩy các công đoạn chế biến thấp cấp ra nước ngoài của các nước phát triển cũng là cách để họ nỗ lực bảo vệ nguồn tài nguyên thiên nhiên của mình, đồng thời giảm chi phí lao động và môi trường.

Nhiều nhà khoa học dự đoán đến năm 2020 loài người sẽ ăn nhiều thủy sản hơn, nhưng sự gia tăng sẽ chậm hơn so với thời kỳ vài chục năm trở lại đây. Kịch bản các nhà khoa học đưa ra dự đoán rằng thủy sản thực phẩm tiêu dùng bình quân đầu người sẽ tăng hàng năm khoảng 0,4 % từ nay đến năm 2020 và tổng tiêu thụ tăng 1,5% mỗi năm. Trung Quốc và Ấn Độ được dự báo dẫn đầu và tăng tương ứng 1,3% và 0,9 % hàng năm đến năm 2020. Mỹ La Tinh và Đông Nam Á tăng tương ứng 0,4% và 0,5%.

Các nước đang phát triển từ nay đến năm 2020 vẫn tiếp tục là khối XKTS, tuy nhiên sản lượng sản xuất ra sẽ ít hơn 1997, do nhu cầu hàng hoá thủy sản ở các nước này tăng nhanh hơn lượng cung và do các nước này đã lấy được đà phát triển trong những năm trở lại đây. Đặc biệt có Trung Quốc, Ấn Độ, các nước Đông Nam Á vừa là thị trường tiềm năng lớn vừa là các nước xuất khẩu lớn. Vì vậy, XKTS ở các nước đang phát triển này sẽ có chiều hướng chậm lại thậm chí còn phải nhập siêu một số hàng hoá thủy sản từ nay đến 2020. Trung Quốc và Ấn Độ mặc dù sẽ là những nhà xuất khẩu lớn các sản phẩm thực phẩm thủy sản giá trị thấp song dự báo Ấn Độ sẽ là nước nhập siêu các loại cá giá trị cao vào năm 2020.

Trong khi đó, khối các nước đang phát triển sẽ vẫn là khối nhập nhiều các loại thực phẩm thủy sản có giá trị thấp trong khi khối các nước phát triển nhập khẩu chủ yếu là các loại thực phẩm thủy sản giá trị cao, nên từ nay đến năm 2020 cũng sẽ có những sự thay đổi trong xu hướng thương mại các mặt hàng này trên thế giới, đó là:

### **Bảng 3.1 : Xuất khẩu thủy sản giai đoạn 1973-1997 và dự báo cho năm 2020**

Xuất khẩu thủy sản giai đoạn 1973-1997 và dự báo cho năm 2020

Khu vực	Tổng xuất khẩu ròng (1.000 tấn)				Tăng giảm (1.000 tấn)	
	Thực tế			Dự tính	Thực tế	Dự tính
	1973	1985	1997	2020	1985-97	1997-2020
Các nước đang phát triển	-818	-1.274	4.045	2.813	5.319	1.232
Các nước đang phát triển (trừ Trung Quốc)	-710	-990	3.864	2.270	4.854	-1.594
Các nước phát triển	818	1.274	-4.075	-2.813	-5.319	1.232

Nguồn: Mô hình tác động, Viện nghiên cứu chính sách nghề cá thế giới(IFPRI), 2002

Đến năm 2020 Trung Quốc hy vọng sẽ trở thành nước NKTS đáng kể chứ không phải chỉ có xuất khẩu. Mỹ Latinh và Đông Nam Á vẫn là những nơi xuất khẩu tôm chủ lực. Dòng các sản phẩm từ giáp xác (tôm) giữa các nước trong khối ASIAN sẽ mạnh dần lên đến năm 2020.

Nguồn cung thủy sản gia tăng do các nước phát triển mạnh NTTS sẽ hạ mức giá tiêu thụ thủy sản từ phân khúc tiêu thụ giá cao về mức tiêu thụ giá trung bình. Tăng trưởng kinh tế sẽ làm tăng nhanh chóng số người ở tầng lớp trung bình cả ở các nước đang phát triển và các thị trường mới nổi. Điều này đã trở thành động lực chính cho tăng trưởng XKTS của Việt Nam.

### 3.1.1.3 Định hướng thị trường nội địa

Việt Nam là đất nước đông dân cư hiện gần 87 triệu dân, có văn hóa ẩm thực rất phong phú và cũng là quốc gia có tỷ lệ tiêu thụ hàng thủy sản bình quân đầu người cao trên thế giới, trung bình 26,4kg/người/năm trong khi đó bình quân tiêu thụ trên đầu người trên thế giới là 19kg/người /năm. Đặc biệt mức tiêu thụ này

không đồng đều ở các vùng trong nước như khu vực ĐBSCL mức tiêu thụ bình quân đầu người là 60kg/người/năm. Nếu tính theo tiêu thụ bình quân đầu người thì mỗi năm Việt Nam cần đến 2,296.7 triệu tấn thủy sản. Với nhu cầu nói trên trong điều kiện và hoàn cảnh bình thường không có tác động của những yếu tố khách quan khác như ảnh hưởng bởi dịch cúm gia cầm hay bệnh long mồm lở móng ở gia súc thì hàng thủy sản sẽ là nguồn hàng chính để thay thế cho gia súc gia cầm. Trong tương lai xu hướng dùng hàng thủy sản ngày càng cao vì yếu tố an toàn thực phẩm. Nhưng hàng thủy sản qua ướp lạnh ở các chợ trong cả nước nói chung chưa được kiểm tra VSATTP một cách có hiệu quả, hệ thống bảo quản hàng hóa cũng rất thô sơ. Vì thế thị trường nội địa là thị trường cơ hội cho các doanh nghiệp Cà Mau với hàng đạt tiêu chuẩn VSATTP, còn là thị trường tiền đề cho những sản phẩm giá trị thấp. Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và những khu công nghiệp lớn trong nước là nơi tập trung đông dân cư, đây là phân khúc tiềm năng cho thị trường ngành thủy sản. Với khoảng cách 350km từ Cà Mau đến Thành phố Hồ Chí Minh và thuận tiện đường sông cũng như đường bộ thì thị trường Thành phố Hồ Chí Minh là thị trường trọng yếu cho hàng thủy sản Cà Mau.

### **3.1.2 Mục tiêu phát triển**

#### **3.1.2.1 Mục tiêu tổng quát**

Đảm bảo phát triển bền vững chế biến thủy sản, phù hợp giữa cung - cầu nguyên liệu- chế biến- tiêu thụ sản phẩm; phù hợp với quy hoạch phát triển kinh tế- xã hội và quy hoạch của ngành Nông nghiệp; phù hợp nền kinh tế thị trường cạnh tranh nhiều thành phần; góp phần công nghiệp hoá, hiện đại hoá và bảo vệ môi trường các vùng nông thôn ven biển; tăng kim ngạch xuất khẩu và nâng cao lợi thế cạnh tranh của ngành trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới.

#### **3.1.2.2 Mục tiêu cụ thể**

##### **❖ Mục tiêu khai thác thủy sản**

Ổn định sản lượng khai thác hải sản vùng ven bờ ở mức 30.000 tấn/năm.

Giảm sản lượng khai thác đến năm 2015 và năm 2020 là 130.000 tấn, trong đó 100.000 tấn khai thác xa bờ (chiếm 76,92%). Tổng giá trị sản lượng năm 2015,

2020 lần lượt là 3.250 tỷ và 4.650 tỷ đồng; tốc độ tăng trưởng giá trị sản lượng cả giai đoạn 5,0%.

Cơ cấu sản lượng thay đổi theo hướng tăng sản lượng cá, tôm có giá trị kinh tế, giảm tỉ lệ khai thác hải sản khác (đặc biệt hải sản ven bờ). Đồng thời cần tăng cường công tác bảo quản sản phẩm sau thu hoạch nhằm chống thất thoát và nâng cao chất lượng, giá trị sản phẩm.

Giá trị sản xuất khai thác thủy sản (theo giá cố định 1994) đến năm 2015 đạt 2.255 tỷ đồng và đến năm 2020 đạt 3.230 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng GTSX cả giai đoạn 2011 – 2020 đạt 5,8%; trong đó giai đoạn 2011 – 2015 tăng trưởng 4,1%, giai đoạn 2016 – 2020 tăng trưởng 7,5%.

Giải quyết tốt việc làm cho 27.500 người năm 2015 và 29.000 người vào năm 2020. Góp phần thực hiện tiến trình Công nghiệp hóa và Hiện đại hóa (CNH&HĐH); bảo đảm an ninh, an toàn xã hội ven biển và trên biển.

ảng 3.2: Các chỉ tiêu chính khai thác thủy sản Cà Mau đến năm 2020

Các chỉ tiêu chính khai thác thủy sản Cà Mau đến năm 2020

Stt	Danh mục	Đvt	TH 2010	2015	2020	BQGD (%/năm)	
						2011-2015	2016-2020
1	Sản lượng	Tấn	153.714	130.000	130.000	-3,3%	0,0%
-	Cá	"	108.172	100.000	100.000	-1,6%	0,0%
-	Tôm	"	15.113	10.000	10.000	-7,9%	0,0%
-	Hải sản khác	"	30.429	20.000	20.000	-8,1%	0,0%
*	Gần bờ	Tấn	40.700	30.000	30.000	-5,9%	0,0%
*	Xa bờ	Tấn	113.014	100.000	100.000	-2,4%	0,0%
2	GTSX (giá hh)	Tỷ.đ	2.850	3.250	4.650	2,7%	7,4%
	<i>GT tăng thêm</i>	"	1.050	1.600	2.300	8,8%	7,5%
3	GTSX (giá 94)	"	1.846	2.255	3.230	4,1%	7,5%
	<i>GT tăng thêm</i>	"	727	1.050	1.615	7,6%	9,0%
4	Lao động	Ng	26.500	27.500	29.000	0,7%	1,1%

(Nguồn: Sở NN&PTNT Cà Mau)

❖ **Mục tiêu nuôi thủy sản**

- Diện tích NTTS đến năm 2015 là 296.000 ha và ổn định đến năm 2020. Trong đó, diện tích nuôi mặn lợ ổn định đến năm 2020 là 268.000 ha, diện tích nuôi tôm nước lợ đến năm 2015 là 266.500 ha và chủ trương không tăng đến năm 2020. Diện tích nuôi tôm QC giảm ở phía Bắc của tỉnh và chuyển sang nuôi các đối tượng thủy sản nước ngọt. Chuyển đổi diện tích nuôi hình thức quảng canh sang nuôi tôm công nghiệp (đến 2015 là 10.000 ha, năm 2020 là 20.000 ha) và nuôi tôm QCCT (đến năm 2015 là 55.000 ha, năm 2020 là 100.000 ha) ở những vùng có điều kiện thuận lợi. Diện tích nuôi nước ngọt ổn định đến năm 2020 là 28.000 ha.

- Phát triển nuôi cá và nhuyễn thể lông bẹ trên biển và vùng cửa sông; nuôi nhuyễn thể khu vực bãi bồi ven biển.

- Sản lượng NTTS của tỉnh đến năm 2015 đạt 320.000 tấn, trong đó tôm nước lợ là 170.000 tấn; đến năm 2020 đạt 370.000 tấn, trong đó, tôm nước lợ 190.000 tấn; tăng trưởng sản lượng trung bình giai đoạn 2011-2015 là 6,52%/năm và giai đoạn 2016-2020 là 2,95%/năm.

- Năng suất trung bình (nuôi thủy sản chung) tăng từ 0,6 tấn/ha/năm 2010 lên

1,08 tấn/ha/năm ở năm 2015 và 1,25 tấn/ha/năm ở năm 2020.

**Bảng 3.3: Các chỉ tiêu chính quy hoạch NTTS đến năm 2020**  
Các chỉ tiêu chính quy hoạch NTTS đến năm 2020

Stt	Danh mục	Đvt	TH	Quy hoạch		BQGD (%/năm)	
			2010	2015	2020	2011-15	2016-20
<b>1</b>	<b>Tổng diện tích NTTS</b>	ha	<b>296.300</b>	<b>296.000</b>	<b>296.000</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,00</b>
1.1	Nuôi nước mặn lợ	-	268.208	268.000	268.000	-0,02	0,00
-	Tôm nước lợ	-	266.592	266.500	266.500	-0,01	0,00
-	Năng suất	tấn/ha/năm	0,4	0,64	0,75	9,86	3,22
	Trong đó: Nuôi tôm CN		2.751	10.000	20.000	29,45	14,87
	Năng suất	tấn/ha/năm	4,5	6,0	6,0	5,92	0,00
-	Nhuỷn thể	-	1.576	1.500	1.500	-0,98	0,00
-	Lồng bè, giàn	lồng/giàn	40	180	380	35,10	16,12
1.2	Nuôi nước ngọt	ha	28.092	28.000	28.000	-0,07	0,00
-	Nuôi cá	-	26.042	24.400	22.800	-1,29	-1,35
-	Nuôi thủy đặc sản	-	2.050	3.600	5.200	11,92	7,63
<b>2</b>	<b>Tổng sản lượng NTTS</b>	tấn	<b>233.356</b>	<b>320.000</b>	<b>370.000</b>	<b>6,58</b>	<b>4,14</b>
2.1	Nuôi nước mặn lợ	-	214.156	295.000	340.000	6,68	2,88
-	Tôm nước lợ	-	107.847	170.000	190.000	9,53	2,25
-	Cá mặn lợ và cua biển	-	101.009	114.100	137.200	2,47	3,76
-	Nhuỷn thể	-	5.200	10.500	12.000	15,09	2,71
-	Lồng bè, giàn	-	100	400	800	31,95	14,87
2.2	Nuôi nước ngọt	-	19.200	25.000	30.000	5,42	3,71
-	Nuôi cá	-	19.000	24.000	28.000	4,78	3,13
-	Nuôi thủy đặc sản	-	200	1.000	2.000	37,97	14,87
<b>3</b>	<b>GTSX (giá HH)</b>	tỷ đồng	<b>12.460</b>	<b>16.113</b>	<b>17.250</b>	<b>5,28</b>	<b>1,37</b>
<b>4</b>	<b>GTSX (giá SS 1994)</b>	-	<b>6.618</b>	<b>10.617</b>	<b>11.766</b>	<b>9,91</b>	<b>2,08</b>
<b>5</b>	<b>VA (giá SS 1994)</b>	-	<b>3.110</b>	<b>5.096</b>	<b>5.985</b>	<b>10,38</b>	<b>3,27</b>
<b>6</b>	<b>Lao động</b>	người	<b>360.000</b>	<b>411.650</b>	<b>476.150</b>	<b>2,72</b>	<b>2,95</b>

(Nguồn: Sở NN&PTNT Cà Mau)

GTSL NTTS (theo giá hiện hành) đến năm 2015 là 16.113 tỷ đồng, tăng lên 17.250 tỷ đồng năm 2020. Trong đó giá trị mang lại từ tôm nước lợ (tôm Sú) là 14.299 tỷ đồng năm 2015 và 16.911 tỷ đồng năm 2020, chiếm khoảng 94,6% tổng giá trị NTTS. Giá trị sản lượng NNTS (theo giá SS 1994) đến năm 2015 là 10.617 tỷ đồng, tăng lên 11.766 tỷ đồng năm 2020, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016-2020 là 2,08%/năm.

Giá trị tăng thêm NTTS (theo giá SS 1994) đến năm 2015 là 5.096 tỷ đồng,

tăng lên 5.985 tỷ đồng năm 2020; tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2011-2020 là 7,5%/năm, phù hợp với chủ trương của ngành và của tỉnh.

❖ **Mục tiêu chế biến và xuất khẩu**

- Đến năm 2020, phát triển CBTS thành ngành sản xuất có công nghệ tiên tiến, hiện đại, có hiệu quả; thực hiện quản lý hệ thống, minh bạch đạt trình độ tương đương với các nước công nghiệp phát triển; có khả năng tự điều chỉnh và kiểm soát hiệu quả trên quy mô cộng đồng doanh nghiệp trước các biến động của thị trường; tiếp tục là ngành kinh tế mũi nhọn trong tỉnh, góp phần quan trọng đưa nông thôn vùng ven biển thoát nghèo, tiến tới cuộc sống ổn định và khá giả.

- Tạo dựng được các tập đoàn, công ty CBTS lớn có tiềm lực kinh tế mạnh, có trình độ quản lý đạt đẳng cấp quốc tế để làm đầu tàu cho sự phát triển các nhóm sản phẩm chủ lực. Bên cạnh đó, hình thành được mạng lưới các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các vùng nguyên liệu phân tán một cách phù hợp để làm vệ tinh và có thể tận dụng lợi thế vùng nguyên liệu để CBXK cho các khách hàng/thị trường có nhu cầu thấp hơn.

- Thực hiện thành công việc quản lý hệ thống, quản lý theo chuỗi, truy xuất nguồn gốc tại tất cả các khâu cho các sản phẩm xuất khẩu chủ lực. Hình thành được hệ thống chế biến, bảo quản và phân phối đảm bảo chất lượng ATTP cho các sản phẩm chế biến tiêu thụ nội địa. Hình thành xong các cụm công nghiệp CBTS tập trung ven biển và đảm bảo 100% các cơ sở CBTS đáp ứng điều kiện đảm bảo VSATTP và đáp ứng tiêu chuẩn về môi trường.

- Phân đầu XKTS đạt 1,5-2,0 tỷ USD vào năm 2020; Hệ thống CBTS có đủ năng lực chế biến sản phẩm làm sẵn, sản phẩm có GTGT đạt tỷ trọng 60-70% tổng sản lượng thủy sản chế biến.

❖ **Mục tiêu thị trường nội địa**

Ổn định các chợ đầu mối ở Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội và các siêu thị có bán thực phẩm đông lạnh trên toàn quốc để tiêu thụ các sản phẩm khai thác qua ướp lạnh chủ yếu là cá biển, tôm nguyên liệu và tôm thành phẩm cỡ nhỏ. Mục tiêu tôm 15,000 tấn/năm và tổng mặt hàng ngành thủy sản nói chung 194,000 tấn/năm (80% tổng sản lượng mặt hàng thủy sản khác của nuôi và khai thác sau chế biến xuất khẩu).

### 3.2. HÌNH THÀNH VÀ CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NGÀNH THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

#### 3.2.1 Căn cứ xây dựng chiến lược

Trên cơ sở số liệu được phân tích ở chương 2 về những điểm yếu, điểm mạnh, cơ hội và nguy cơ, ta có ma trận SWOT như sau:

**Bảng 3.4: Phân tích ma trận SWOT**

SWO			
Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)	Cơ hội (O)	Nguy cơ (T)
1. Nguồn tôm nguyên liệu chủ động được, có xu hướng tăng mạnh trong tương lai. 2. Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK. 3. Có tổ chức VASEP hỗ trợ. 4. Nhiều doanh nghiệp có mã số EU 5. Có được sự đầu tư của tỉnh và bộ cho ngành. 6. Chế biến, nuôi trồng, khai thác	1. Chưa khai thác hết thị trường xuất khẩu tiềm năng. 2. Còn hạn chế về tính đa dạng mặt hàng 3. Quản lý chất lượng sản phẩm chưa tốt. 4. Quản lý và quy hoạch khai thác thủy sản chưa thực hiện tốt. 5. Chưa có quy hoạch chợ đầu mối cho hàng thủy sản trong nước 6. Nhiều doanh	1. Việt Nam đã gia nhập vào WTO, cơ hội mở rộng thị trường xuất khẩu rất lớn. 2. Môi trường chính trị ổn định làm cho các DN an tâm kinh doanh và có cơ hội hợp tác với các nước trên thế giới. 3. Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam đặc biệt là lĩnh vực xuất khẩu thủy sản. 4. Xu hướng dùng	1. Luật ATTP có hiệu lực kể từ ngày 01/07/2011 sẽ làm cho một số DN CBTS nhỏ bước đầu gặp khó khăn. 2. Chi phí kiểm tra hàng trước khi xuất khẩu tăng cao. 3. Thời gian chờ kết quả kiểm tra cho mỗi lô hàng từ 7 đến 10 ngày làm cho các DN XK Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh. 4. Sự tăng giá của

<p>đều phát triển mạnh.</p> <p>7. Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề chưa cao.</p> <p>8. Có mối quan hệ tốt với nước ngoài.</p>	<p>ngành vẫn còn thiếu cán bộ quản lý có trình độ cao.</p> <p>7. Chưa tập trung thị trường trong nước.</p> <p>8. Chi phí sản xuất cao.</p> <p>9. Khả năng R &amp; D của các DN chưa cao.</p> <p>10. Hoạt động marketing của ngành còn yếu.</p>	<p>thực phẩm có nguồn gốc thủy sản ngày càng cao.</p> <p>5. Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn uống.</p> <p>6. Nhiều nước trên thế giới thiếu lương thực.</p>	<p>xăng dầu trên thế giới gây áp lực tăng giá hàng thủy sản trên thị trường.</p> <p>5. Rào cản xuất khẩu.</p> <p>6. Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế.</p>
<b>KẾT HỢP CÁC YẾU TỐ SWOT ĐỂ HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC</b>			
<p><b>Kết hợp SO</b></p> <p>S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>4</sub>, S<sub>8</sub> O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub> O<sub>4</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>6</sub></p> <p>→ Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu</p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub></p> <p>→ Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh</p>	<p><b>Kết hợp ST</b></p> <p>S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub></p> <p>→ Chiến lược tập trung vào phân khúc thị trường</p> <p>S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub>, S<sub>3</sub>, S<sub>7</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>4</sub></p> <p>→ Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm</p>	<p><b>Kết hợp WO</b></p> <p>w<sub>1</sub>, w<sub>2</sub>, w<sub>3</sub>, w<sub>4</sub> w<sub>7</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>5</sub></p> <p>→ Chiến lược phát triển sản phẩm</p> <p>w<sub>1</sub>, w<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>5</sub></p> <p>→ Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm</p>	<p><b>Kết hợp WT</b></p> <p>W<sub>1</sub>, W<sub>2</sub>, W<sub>3</sub>, W<sub>6</sub>, W<sub>7</sub> T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub></p> <p>→ Chiến lược chi phí thấp</p> <p>W<sub>5</sub>, W<sub>7</sub>, T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub>, T<sub>3</sub>, T<sub>4</sub></p> <p>→ Chiến lược mở rộng thị trường trong nước</p>

**Nguồn: Suy luận của tác giả**

### **3.2.2 Các chiến lược được hình thành từ ma trận SWOT**

#### **3.2.2.1 Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu (SO1)**

- Các mặt hàng xuất khẩu ngành thủy sản Cà Mau đang phát triển mạnh trên thị trường thế giới, được tín nhiệm của nhiều quốc gia khó tính như Nhật, Mỹ, Hàn Quốc... nhưng hiện tại Cà Mau chỉ xuất khẩu hàng của mình đến hơn 25 nước trên thế giới. Đây là một hạn chế của ngành, trong giai đoạn này đa số các DN CBXX TS đã có mã số EU đủ điều kiện để mở rộng thị trường xuất khẩu.

- Các DN CBXX TS trong giai đoạn này cần tìm kiếm đối tượng khách hàng phù hợp với nhu cầu cung ứng hàng hóa của mình và điều kiện giao dịch thỏa mãn để mở rộng thị trường.

- Dùng các công cụ hỗ trợ của marketing để tiếp xúc với khách hàng, chẳng hạn như mỗi DN nên có trang Web bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh để tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng tham khảo, hay tham gia vào các hội chợ triển lãm quốc tế...

#### **3.2.2.2 Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh (SO 2)**

Phát triển nhiều sản phẩm mới và thêm các dịch vụ có liên quan nhằm hỗ trợ cho khách hàng, đáp ứng kịp thời các yêu cầu thêm của khách hàng, để duy trì khách hàng, giữ thị trường và lợi nhuận và mặt khác cũng phát triển kinh doanh cho DN

#### **3.2.2.3 Chiến lược tập trung vào phân khúc thị trường (ST1)**

Với khả năng của từng DN trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt, các DN cần tập trung vào phân khúc thị trường nhất định, chọn thị trường mục tiêu phù hợp với tiêu chí hoạt động kinh doanh của DN mình, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, phục vụ khách hàng một cách chuyên nghiệp để giữ vững thị trường và ổn định doanh số. Để thực hiện tốt chiến lược này các DN chú ý vào đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, giá thành và chất lượng sản phẩm phải song song với nhau.

#### **3.2.2.4 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm (ST2)**

Dựa vào cơ hội nhu cầu thực phẩm xanh, có nguồn gốc rõ ràng các DN tạo ra được những sản phẩm có giá trị dinh dưỡng cao hơn các sản phẩm cùng loại của những quốc gia khác.

#### **3.2.2.5 Chiến lược phát triển sản phẩm (WO1)**

- Dựa vào cơ hội đang có và tận dụng triệt để những tiềm năng còn bỏ ngỏ để phát triển sản phẩm, khai thác tối đa các năng lực sản xuất, để đáp ứng nhu cầu khách hàng hiện tại và đó cũng là cơ hội để mở rộng thị trường cho nhiều khách hàng và nhiều đối tượng khác nhau.

- Các DN nên tập trung vào R & D để tìm hiểu nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, sớm có sản phẩm mới ra đời, rút ngắn được chu kỳ sống của sản phẩm.

#### **3.2.2.6 Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm (WO 2)**

- Mỗi quốc gia, mỗi khu vực đều có nhu cầu hàng hóa với thị hiếu riêng của mình, do nhiều yếu tố tác động đến như thu nhập, khẩu vị, độ tuổi..., nên chiến lược này rất cần thiết cho DN trong bước đầu mở rộng thị trường. Dựa vào cơ hội và khả năng của từng DN nhất là khả năng áp dụng công nghệ mới, công nghệ tiên tiến mà tạo ra sự đa dạng của sản phẩm có chất lượng cao.

- Thành công của công ty CASES với mặt hàng chả cá trong năm vừa qua cũng nhờ vào chiến lược này, một điển hình cụ thể là Cty CASES đã sản xuất chả cá với nhiều độ dai khác nhau, có giá thành khác nhau phục vụ rộng cho thị trường nước ngoài như: chả có độ dai cao, giá thành cao xuất qua Mỹ, Nhật, Chả có độ dai thấp xuất qua Hàn Quốc, còn thị trường EU thì đủ loại giá và đủ độ dai.

#### **3.2.2.7 Chiến lược chi phí thấp (WT1)**

- Chi phí thấp là chi phí hợp lý tạo được cơ hội phát triển cho DN, đây là chiến lược cơ bản mà DN nào cũng quan tâm đến. Để đạt được điều này các DN cần quan tâm nhiều đến công nghệ sản xuất của mình, và nhân viên quản lý chuyên nghiệp không để xảy ra những sự cố có tính chủ quan nhất là khâu quản lý chất lượng trong

sản xuất, tránh sản phẩm có lỗi, kiểm tra nguyên liệu kỹ trước khi mua tránh nguyên liệu có tạp chất...

#### **3.2.2.8 Chiến lược mở rộng thị trường trong nước (WT2)**

- Qua điểm yếu và nguy cơ cơ bản của ngành, các DN CBXK TS thực hiện chiến lược mở rộng thị trường trong nước là hết sức cần thiết. Thị trường nội địa là chỗ dựa an tâm cho các DN khi gặp khó khăn về xuất khẩu.

- Dựa vào các mặt hàng đang được ưa chuộng trên thị trường, tấn công vào các vùng có tiềm năng như các thành phố lớn có dân số đông, mà điều kiện sản xuất hạn chế như: Thành phố Hồ Chí Minh, TP Hà Nội và những khu công nghiệp có nhiều dân cư.

- Dùng các hình thức khuyến mãi, quảng cáo, cải thiện bộ máy bán hàng, nâng cao trình độ nhân viên chăm sóc khách hàng... để thực thi chiến lược này.

#### **3.2.3 Lựa chọn chiến lược**

- Thị trường luôn biến động, mang tính cạnh tranh ngày càng cao. Tuy hiện tại tính cạnh tranh trong ngành thủy sản chưa cao như ngành hàng tiêu dùng, nhưng trong tương lai sự cạnh tranh cũng sẽ trở nên mãnh liệt. Vì thế mỗi giai đoạn cụ thể các DN luôn chọn cho mình một chiến lược cốt lõi cho phù hợp với thị trường, nhằm phát triển DN mình một cách toàn diện, lựa chọn chiến lược bằng cách sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng ( Quantitative Strategic Planning Matrix).

- Ma trận QSPM sử dụng các dữ liệu đầu vào bằng cách phân tích SWOT để tìm ra được nhiều phương án chiến lược cho từng nhóm trong kết hợp của SWOT. Nhưng trong thực tế khó có thể dùng hai hay nhiều chiến lược cùng một lúc vì điều kiện không có của DN hoặc không cần thiết mà chỉ sử dụng một chiến lược là đủ, vì thế phải cần lựa chọn phương án tối ưu trong các phương án đã hoạch định. Thực hiện việc lựa chọn này ta sử dụng định lượng QSPM.

##### **3.2.3.1 Ma trận QSPM cho nhóm ( SO)**

**Bảng 3.5 : Ma trận QSPM cho nhóm (SO)**

STT	CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	Phân loại	Các giải pháp có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
			CL mở rộng thị trường XK		CL đa dạng hóa hoạt động kinh doanh		
			AS	TAS	AS	TAS	
A.	A. Các yếu tố bên trong						
1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	1	3	3	3	3	
2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề chưa cao	1	3	3	3	3	
3	Chưa khai thác hết thị trường XK	4	4	16	3	12	
4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	4	3	12	3	12	
5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	2	2	4	1	2	
6	Chi phí sản xuất cao	2	4	8	4	8	
7	Có mối quan hệ với nước ngoài	3	4	12	3	9	
8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	3	3	9	4	12	

9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	2	2	4	1	2	
10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	4	4	16	3	12	
11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	1	2	2	2	4	
12	Nhiều DN có mã số EU	2	4	8	2	4	
13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	1	2	2	3	3	
14	Chưa tập trung thị trường trong nước	2	2	4	2	4	
<b>B</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
1	Hỗ trợ của tổ chức VASEP	2	4	8	1	2	
2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	3	3	9	3	9	
3	Xu hướng dùng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	4	3	12	3	12	
4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	2	4	8	2	4	
5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	2	2	4	3	6	
6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	1	2	2	3	3	
7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	1	2	2	2	2	

8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	3	2	6	2	6	
9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	3	3	9	2	6	
10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	2	3	6	2	4	
11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định	2	3	6	3	6	
12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	2	2	4	2	4	
13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn uống	2	3	6	2	6	
14	Áp dụng luật ATTP	3	1	3	2	6	
15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	2	1	2	3	6	
16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh	2	2	4	3	6	
	<b>TỔNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN</b>			<b>194</b>		<b>178</b>	

( Nguồn: phân tích của tác giả)

**Bảng 3.6 : Ma trận QSPM cho nhóm (ST)**

STT	CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	Phân loại	Các giải pháp có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
			CL tập trung vào phân khúc thị trường		CL khác biệt hóa sản phẩm		
			AS	TAS	AS	TAS	
A.	A. Các yếu tố bên trong						
1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	4	3	12	3	12	
2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề thấp	2	2	4	2	4	
3	Chưa khai thác hết thị trường XK	2	1	2	2	4	
4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	3	3	9	3	9	
5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	3	2	6	3	9	
6	Chi phí sản xuất cao	2	3	6	2	4	
7	Có mối quan hệ với nước ngoài	2	3	6	2	4	
8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	3	3	9	3	9	

9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	4	3	12	2	8	
10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	3	4	12	3	9	
11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	3	2	6	3	9	
12	Nhiều DN có mã số EU	2	2	4	2	4	
13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	2	3	6	2	4	
14	Chưa tập trung thị trường trong nước	3	2	6	4	12	
<b>B.</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
1	Hỗ trợ của tổ chức VASEP	1	2	2	3	3	
2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	3	2	6	3	9	
3	Xu hướng dùng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	3	2	6	4	12	
4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	1	2	2	3	3	
5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	2	3	6	4	8	
6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	2	2	4	2	4	
7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	1	2	2	3	3	
8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	4	2	8	4	16	

9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	2	2	4	3	6	
10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	2	2	4	4	8	
11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định	2	2	4	3	6	
12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	2	3	6	3	6	
13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn uống	2	3	6	4	8	
14	Áp dụng luật ATTP	2	2	4	2	4	
15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	1	2	2	2	2	
16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh	1	3	3	3	3	
	<b>TỔNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN</b>			<b>169</b>		<b>202</b>	

( Nguồn: phân tích của tác giả)

**Bảng 3.7 : Ma trận QSPM cho nhóm (WO)**

STT	CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	Phân loại	Các giải pháp có thể thay thế		Cơ sở của số điểm hấp
			CL phát triển sản phẩm	CL đa dạng hóa sản phẩm	

			AS	TAS	AS	TAS	dẫn
<b>A.</b>	<b>A. Các yếu tố bên trong</b>						
1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	3	2	6	2	6	
2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề thấp	2	2	4	2	4	
3	Chưa khai thác hết thị trường XK	2	3	6	3	6	
4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	3	2	6	4	12	
5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	4	3	12	4	12	
6	Chi phí sản xuất cao	3	2	6	2	6	
7	Có mối quan hệ với nước ngoài	1	2	2	2	2	
8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	3	3	9	3	9	
9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	4	3	12	3	12	
10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	2	3	6	3	6	
11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	3	3	9	3	9	
12	Nhiều DN có mã số EU	2	2	4	2	4	
13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	2	2	4	2	4	

14	Chưa tập trung thị trường trong nước	3	3	9	4	12	
<b>B.</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
1	Hỗ trợ pháp lý của tổ chức VASEP	1	2	2	2	2	
2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	3	3	9	3	9	
3	Xu hướng dùng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	3	2	6	3	9	
4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	1	2	2	2	2	
5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	2	3	6	2	4	
6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	2	2	4	2	4	
7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	1	2	2	2	2	
8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	4	4	16	4	16	
9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	2	3	6	3	6	
10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	2	3	6	2	4	
11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định	2	2	4	2	4	
12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	2	2	4	2	4	
13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được	3	3	9	3	9	

	đề cao trong việc ăn uống						
14	Áp dụng luật ATTP	2	4	8	3	6	
15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	1	2	2	2	2	
16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh	1	2	2	2	2	
	<b>TỔNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN</b>			<b>183</b>		<b>188</b>	

( Nguồn: phân tích của tác giả)

**Bảng 3.8 : Ma trận QSPM cho nhóm (WT)**

STT	CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	Phân loại	Các giải pháp có thể thay thế				Cơ sở của số điểm hấp dẫn
			CL chi phí thấp		CL mở rộng thị trường trong nước		
			AS	TAS	AS	TAS	
A.	Các yếu tố bên trong						
1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	2	2	4	3	6	
2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề thấp	3	3	9	2	6	
3	Chưa khai thác hết thị trường XK	1	3	3	3	3	

4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	2	3	6	3	6	
5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	3	3	9	3	9	
6	Chi phí sản xuất cao	3	4	12	3	9	
7	Có mối quan hệ với nước ngoài	1	2	2	2	2	
8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	3	2	6	4	12	
9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	3	2	6	4	12	
10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	2	1	2	3	6	
11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	2	2	4	2	4	
12	Nhiều DN có mã số EU	2	2	4	1	2	
13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	3	2	6	3	9	
14	Chưa tập trung thị trường trong nước	4	2	8	4	16	
<b>B.</b>	<b>Các yếu tố bên ngoài</b>						
1	Hỗ trợ pháp lý của tổ chức VASEP	2	2	4	3	6	
2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	3	2	6	3	9	

3	Xu hướng dòng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	3	2	6	2	6	
4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	2	2	4	2	4	
5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	3	2	6	2	6	
6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	3	2	6	2	6	
7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	2	2	4	2	4	
8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	3	3	9	2	6	
9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	2	2	4	2	4	
10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	4	4	16	2	8	
11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định	3	3	9	3	9	
12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	3	2	6	2	6	
13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn uống	2	3	6	3	6	
14	Áp dụng luật ATTP	1	2	2	2	2	
15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	3	3	9	2	6	

16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất lợi thế cạnh tranh	1	2	2	3	3	
	<b>TỔNG SỐ ĐIỂM HẤP DẪN</b>			<b>180</b>		<b>193</b>	

( Nguồn: phân tích của tác giả)

\* Cơ sở lựa chọn chiến lược

- Tổng số điểm hấp dẫn trên ma trận
- Đưa ra các mục tiêu từ nay đến năm 2020
- Tính khả thi của chiến lược kinh doanh

\* Dựa trên các số liệu phân tích trên ta có những nhận định các vấn đề sau

**Bảng 3.9 : Kết quả lựa chọn chiến lược**

T T	NỘI DUNG	CÁC CHIẾN LƯỢC	SỐ ĐIỂM	KẾT QUẢ LỰA CHỌN
1	Ma trận QSPM cho nhóm SO	Chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu	<b>194</b>	Chọn chiến lược này, vì hiện tại chiến lược này phù hợp với tình hình thực tế của nhiều DN CBXK TS. Với KNXK TS luôn tăng trong những năm vừa qua, và năm 2011 đạt hơn 880 triệu USD cho thấy XKTS Cà Mau đang trên đà phát triển mạnh, hơn nữa hiện tại môi trường cạnh tranh chưa cao, để đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng, tăng lợi nhuận và phát triển DN. trong giai đoạn này thì cần mở rộng thị trường XK để
		Chiến lược đa dạng hóa hoạt	<b>178</b>	CL không lựa chọn

		động kinh doanh		
2	Ma trận QSPM cho nhóm ST	CL tập trung vào phân khúc thị trường	<b>169</b>	CL không lựa chọn
		CL khác biệt hóa sản phẩm	<b>202</b>	CL được lựa chọn. Sự khác biệt hóa sản phẩm sẽ mang lại cho các DN sức mạnh về cạnh tranh và tác động tích cực đến giá cả.
3	Ma trận QSPM cho nhóm WO	CL phát triển sản phẩm	<b>183</b>	CL không được lựa chọn.
		CL đa dạng hóa sản phẩm	<b>188</b>	CL được lựa chọn. CL đa dạng hóa sản phẩm trong giai đoạn này rất phù hợp với nhu cầu mở rộng thị trường của DN và đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.
4	Ma trận QSPM cho nhóm WT	CL chi phí thấp	<b>180</b>	CL không lựa chọn
		CL mở rộng thị trường nội địa	<b>193</b>	CL được lựa chọn CL này cũng phù hợp với nhu cầu hiện tại cũng như trong tương lai, bởi Việt Nam là một quốc gia đông dân số và có văn hóa ẩm thực là thích thức ăn có nguồn gốc thủy sản. Ngoài ra CL lược này còn được xem là chiến lược phòng ngừa cho trường hợp XK gặp khó khăn.

Đã có bốn CL được hình thành, đó là bốn CL cơ bản cần thiết cho ngành thủy sản tỉnh Cà Mau. Nhưng ngành cũng như các DN không thể cùng một lúc sử dụng nhiều CL mà tùy vào điều kiện và hoàn cảnh thực tế mà áp dụng một hoặc hai CL cho phù hợp. Nên trước mắt giai đoạn từ nay đến 2015 áp dụng chiến lược mở rộng thị trường xuất khẩu và CL khác biệt hóa sản phẩm. Bởi ở hiện tại sự cạnh tranh trong ngành chưa cao và sản phẩm thủy sản tỉnh Cà Mau cũng có uy tín trên thị trường xuất khẩu, đặc biệt là kim ngạch xuất khẩu thủy sản của tỉnh luôn tăng mạnh trong những năm gần đây hiện đứng đầu cả nước chiếm 14% trong tổng XKTS Việt Nam năm 2011. Nên CL mở rộng thị trường XK trong giai đoạn này là cần thiết và bên cạnh đó CL khác biệt hóa sản phẩm là thế mạnh, là vũ khí cần thiết cho các CL sau này, nên giai đoạn này cũng cần thực hiện CL khác biệt hóa sản phẩm. Tiếp theo cho giai đoạn 2016-2020 thực hiện CL mở rộng thị trường nội địa và đa dạng hóa sản phẩm.

### **3.3 CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**

#### **3.3.1 Giải pháp về sản phẩm**

Sản phẩm có vai trò cực kỳ quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, nó là nhân tố thiết yếu nhất trong chiến lược kinh doanh. Chiến lược sản phẩm ảnh hưởng trực tiếp đến các chiến lược khác như chiến lược giá, chiến lược chiêu thị, chiến lược thị trường...

Qua phân tích về chính sách sản phẩm của các doanh nghiệp ngành thủy sản trong thời gian vừa qua, vận dụng lý luận marketing, có thể xác định chiến lược sản phẩm ngành thủy sản Cà Mau trong thời gian sắp tới như sau:

- Đẩy mạnh chất lượng hàng tôm đông cỡ lớn, đây là hàng chiến lược cho ngành là hàng có sức mạnh cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Để đạt được vấn đề này thì các nhà máy CBXK cần quan tâm về chất lượng sản phẩm, phải có hệ thống quản trị chất lượng toàn diện (TQ), nhất là khâu nguyên liệu, hiện tượng trộn tạp chất vào trong tôm nguyên liệu vẫn còn xảy ra.

- Đa dạng hóa sản phẩm tôm đông và block: Mỗi loại cho ra nhiều kích cỡ và nhiều qui cách bao bì, phù hợp cho nhiều đối tượng.

- Đa dạng mặt hàng chả cá và loại cá, đặc biệt mặt hàng chả cá thác lác mặt hàng cao cấp ở thị trường Mỹ và EU.

- Nâng cao công nghệ sản xuất bao bì, đóng gói

Nhãn mác, bao bì là yếu tố hợp thành sản phẩm, đặc biệt quan trọng với các sản phẩm chế biến nó không chỉ có vai trò bảo quản sản phẩm mà quan trọng hơn là chính nó tạo ra khả năng tiêu thụ lớn trên cơ sở tạo ra sự hấp dẫn tiêu dùng, tạo sự tin tưởng, đảm bảo tính vệ sinh cho sản phẩm mà nó bảo quản với người mua, người sử dụng, đồng thời nó cũng là một phương tiện quảng cáo. Đối với hàng xuất khẩu thì bao bì phải đạt tiêu chuẩn chất lượng và vệ sinh còn đối với hàng nội địa thì bao bì chú trọng phần trang trí nhãn mác đẹp mắt hơn, hình ảnh sống động hơn, có nhiều khách hàng tiêu dùng nội địa đánh giá sản phẩm qua nhãn bên ngoài nhất là khách hàng khu vực nông thôn.

- Tạo nhãn hiệu cho một số mặt hàng khô ( tôm khô, mực khô, cá khô...) cho thị trường nội địa và một số nhãn hàng cho hàng ướp lạnh có giá trị như mực nguyên con ướp lạnh.

### **3.3.2 Giải pháp về marketing**

#### **❖ Giá**

Xác định một chính sách giá đúng đắn là một vấn đề quan trọng đối với doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, bởi vì nó đảm bảo hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp CBTS Cà Mau đa số áp dụng chính sách giá linh hoạt trong thời gian vừa qua, giá tùy theo biến động thị trường, theo giá của đối thủ, giá theo khu vực, theo mùa vụ...

Việc áp dụng giá linh hoạt vừa qua rất thành công ở những thị trường mới với sản phẩm mới, dựa vào chính sách sản phẩm như chả cá ở Nhật với độ dai cao thì giá cao, còn chả cá ở Trung Quốc độ dai thấp hơn nên giá thấp hơn, còn thị trường EU thì tiền nào của nấy sản phẩm từ cao cấp đến bình dân. Trong giai đoạn

2011 – 2015 nên duy trì chính sách giá này trong chiến lược mở rộng thị trường nước ngoài.

Nhưng việc định giá này còn tùy thuộc vào biến phí từ số lượng hàng hóa bán ra nhiều hay ít, từ đó định ra cơ chế giá theo phân khúc thị trường. Đối với hàng đông lạnh xuất khẩu ở thị trường nội địa thì dựa vào yếu tố khách hàng, theo số lượng, thời gian thanh toán và tình hình thực tế cạnh tranh trên thị trường. Theo tôi để thực hiện mục tiêu tăng trưởng, mở rộng thị trường cũng như tối đa hóa lợi nhuận các doanh nghiệp nên sử dụng chiến lược giá hướng ra thị trường. Các chiến lược giá hướng ra thị trường cần thiết là:

- Chiết khấu tiền mặt: Giảm giá cho khách hàng mua trả tiền ngay, thực hiện trên diện rộng với mọi đối tượng nhằm tăng nhanh vòng quay đồng vốn.

- Chiết khấu theo số lượng: Giảm giá cho khách hàng mua với số lượng lớn, hoặc có chương trình khuyến mãi đặc biệt ưu tiên cho khách hàng thường xuyên mua hàng với số lượng lớn. ( Chi phí kiểm tra sản phẩm hiện tại tương đối cao, nên khuyến khích khách hàng mua số lượng lớn cho mỗi đơn hàng)

- Chiến lược định giá cao: Đối với sản phẩm cao cấp, có chất lượng dinh dưỡng cao như tôm sú và thẻ chân trắng cỡ lớn, chất thịt hoặc chả cá độ dai cao ... nên sử dụng chiến lược giá cao, một phần nhằm khẳng định giá trị sản phẩm của mình, mặt khác nhắm vào tầng lớp có thu nhập cao ở thị trường có mức sống cao.

### ❖ Phân phối

#### - *Phân phối thị trường nội địa*

Thị trường thủy sản nội địa ngày càng gia tăng cả về số lượng và các yêu cầu chất lượng (mẫu mã, bao gói, công nghệ chế biến...) lẫn yêu cầu VSATTP. Cần đầu tư cho thị trường trong nước, để khi thị trường thế giới bị khủng hoảng thì chính thị trường trong nước sẽ giúp cho các doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm, giữ vững được sản xuất và ngăn chặn hàng hóa nước ngoài lấn chiếm thị trường nội địa.

Đẩy mạnh tổ chức các kênh phân phối, hình thành chuỗi lạnh trong phân phối, tiêu thụ thủy sản. Hướng dẫn tiêu dùng, quảng bá sản phẩm thông qua các hội thi riêng cho sản phẩm hoặc hội thi ẩm thực Việt Nam được tổ chức hàng năm. Đưa ra và giới thiệu nhiều món ăn thủy sản được chế biến từ các loài thủy sản bản địa (như lẫu hải sản) để tạo nền tảng phát triển đồng thời tôn thêm hình ảnh sản phẩm trên thị trường quốc tế. Tổ chức hệ thống buôn bán thủy sản ở các đô thị, các vùng tập trung nhu cầu theo hướng văn minh – hiện đại (có khu tập trung, có hệ thống kho lạnh và quầy lạnh vv...).

Thực hiện thanh tra giám sát trên thị trường các hàng hóa thủy sản đã công bố về chất lượng, ghi nhãn, các chỉ tiêu VSATTP. Tăng cường xây dựng thương hiệu riêng cho sản phẩm

Các nhà máy CBTS đông lạnh phải có chương trình và kế hoạch cụ thể để sản xuất hàng hóa bán ra thị trường trong nước. Tổ chức hệ thống bán buôn cho các địa phương có nhu cầu lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, các địa phương phát triển công nghiệp...

#### ***- Phân phối thị trường xuất khẩu***

Ưu tiên tập trung vào xây dựng và thực hiện các chiến lược phát triển thị trường vào các thị trường trọng điểm, gắn với việc xây dựng và quảng bá thương hiệu quốc gia cũng như thương hiệu của tỉnh cho các nhóm sản phẩm chủ lực, trước mắt là: tôm đông lạnh cỡ lớn. Trên cơ sở đó rút kinh nghiệm để triển khai các nhóm sản phẩm khác; Hỗ trợ các địa phương và cộng đồng xây dựng và quảng bá các thương hiệu sản phẩm đặc thù, như tôm sinh thái Cà Mau, Bến Tre, nghêu MSC Bến Tre, cá tra sinh thái An Giang,..... Từng bước tiến hành xây dựng mạng lưới phân phối sản phẩm thủy sản Việt Nam tại nước ngoài để chủ động điều phối hàng hoá tại các thị trường lớn. Xây dựng mối quan hệ hợp tác kinh doanh và liên kết với nhà phân phối lớn, các hệ thống siêu thị và tổ chức dịch vụ thực phẩm lớn ở các thị trường để phát triển sản phẩm phù hợp thị hiếu thị trường nhằm tăng nhanh khả năng tiêu thụ.

Xây dựng và phát triển năng lực dự báo nhu cầu và diễn biến thị trường để kịp thời cung cấp cho doanh nghiệp và người sản xuất. Cung cấp những thông tin cập nhật về thị trường thủy sản thế giới trên các mặt: giá cả, cân đối cung cầu, xu hướng tiêu thụ, biến động thị trường và những yêu cầu mới của thị trường nhập khẩu.

Đổi mới mạnh mẽ tổ chức và phương thức làm công tác thị trường theo hướng chuyên nghiệp hoá. Đa dạng hóa và mở rộng các hình thức xúc tiến thương mại. Tập trung nguồn lực xúc tiến thương mại vào các thị trường lớn, và các thị trường mang tính đột phá như Trung Quốc, Trung Đông, Bắc Phi, Nam Mỹ. Tổ chức tốt các hoạt động quảng cáo, hướng dẫn sử dụng và tăng cường hiểu biết về sản phẩm thủy sản Việt Nam đến các đối tượng tham gia quá trình lưu thông phân phối thủy sản tại các thị trường, theo hướng chuyên nghiệp hoá để nâng cao hiệu quả; khảo sát xu hướng tiêu dùng, sức mua của thị trường mới dựa trên quy mô dân số, tiềm năng kinh tế, khả năng cung cấp và hệ thống phân phối thủy sản để giúp cho các nhà xuất khẩu chủ động đối phó, phòng ngừa những thay đổi của thị trường.

Nâng cao trình độ hiểu biết về luật pháp quốc tế, để chủ động đối phó và đấu tranh với những tranh chấp và rào cản thương mại do chính sách bảo hộ của các nước gây ra.

Tổ chức tốt khâu bán hàng, hiện ta chưa bán được hàng trực tiếp, nên cần hết sức cố gắng để cải thiện tình hình bằng cách tổ chức các văn phòng đại diện ở các thị trường trọng điểm. Cũng có thể tổ chức các công ty liên doanh với các đối tác mua hàng thủy sản Việt Nam. Hình thức tổ chức có thể linh hoạt theo điều kiện cụ thể nhưng mục tiêu là phải có tổ chức bán hàng đặt ở các thị trường tiêu thụ thủy sản lớn.

#### ❖ **Xúc tiến quảng bá**

##### ***- Xúc tiến quảng bá trong nước***

Để sản phẩm được nhiều người tiêu dùng biết đến thì cần đến quảng cáo, nhưng để quảng cáo cho hàng thủy sản có hiệu quả và phù hợp với chi phí của mỗi doanh nghiệp, thì cần tập trung vào những vấn đề cơ bản sau:

- Chọn mặt hàng chủ lực của doanh nghiệp mình để quảng cáo và sau đó chọn phương tiện quảng cáo cho phù hợp. Chủ yếu quảng cáo trên tạp chí chuyên ngành thủy sản, treo các panô- áp phích ở các chợ có hàng của doanh nghiệp mình, hàng năm nên tham gia các hội chợ triển lãm trong nước, khu vực và kể cả tại địa phương. Doanh nghiệp lớn có thể tổ chức cửa hàng giới thiệu sản phẩm không chỉ để cho khách hàng tiêu dùng tiềm năng tại nơi có cửa hàng giới thiệu mà còn có tác dụng cho khách tham quan và đối tác nước ngoài biết đến để hợp tác.

- Quảng cáo thương hiệu qua hoạt động từ thiện và hỗ trợ cộng đồng: Hình thức này cũng rất phổ biến ở các nhà doanh nghiệp, bởi ở Việt Nam việc làm từ thiện và hỗ trợ cộng đồng rất được quan tâm của mọi giới trong xã hội và báo chí cũng rất ủng hộ để đưa tin, điển hình các doanh nghiệp ở Cà Mau là Công ty XNK TS Phú Cường, Công ty XNK TS Minh Phú... hàng năm bỏ ra hàng tỷ đồng cho kênh quảng cáo này.

- Đào tạo nhân viên bán hàng và tổ chức bộ phận bán hàng ở những thị trường trọng điểm như Thành phố Hồ Chí Minh. Xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp cần phải có nhà quản lý giỏi, am hiểu thị trường thực phẩm, biết cách huấn luyện, quản lý nhân viên bán hàng, chọn nhân viên có năng khiếu bán hàng và nhân viên phải có một số tính cách như trung thực, nhiệt tình, có óc tổ chức, có tham vọng thăng tiến trong nghề nghiệp, có khả năng thuyết phục, khả năng ngôn ngữ, tính cách ít thay đổi công việc, kiên nhẫn, điềm đạm...

#### ***- Xúc tiến quảng bá nước ngoài***

+ Quảng cáo qua nhãn hiệu sản phẩm, những quốc gia có thị trường ổn định thì bao bì, nhãn mác cho quốc gia đó cần ghi bằng ngôn ngữ của quốc gia đó và Tiếng Anh hoặc chỉ bằng Tiếng Anh bởi Tiếng Anh là ngôn ngữ thông dụng nhất trên thế giới hiện nay.

+ Quảng cáo qua pa nô – Áp phích cũng bằng ngôn ngữ quốc gia sở tại hoặc bằng Tiếng Anh ở những nơi có hàng hóa của doanh nghiệp mình.

+ Tham gia hội chợ hàng năm ở quốc gia sở tại, có chương trình khuyến mãi, giảm giá, tặng hàng cho những ngày lễ lớn ở quốc gia sở tại đó.

+ Quảng cáo qua báo chí, tạp chí chuyên ngành ở nước sở tại.

+ Quảng cáo qua truyền hình với mặt hàng chủ lực (nhưng biện pháp này không thường xuyên lắm bởi chi phí rất cao)

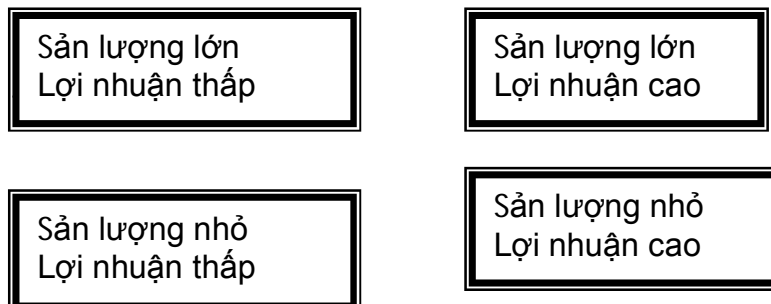
#### ❖ Quan hệ khách hàng

Trong lĩnh vực bán hàng thì quan hệ giữa công ty không chỉ đơn thuần là bên bán và bên mua. Xa hơn nữa thì quan hệ khách hàng được nâng tầm thành quan hệ đối tác chiến lược. Sự thành công của khách hàng trong kinh doanh ảnh hưởng lớn đến sự thành công của doanh nghiệp. Để có một thị trường lớn và tăng trưởng ổn định thì doanh nghiệp cần triển khai quản trị quan hệ khách hàng một cách hệ thống và bài bản.

##### - Xếp loại khách hàng

Có nhiều công ty mua hàng của doanh nghiệp nhưng doanh thu và lợi nhuận thì khác nhau. Chính vì đó mà doanh nghiệp cần triển khai, phân loại khách hàng theo mức độ quan trọng của khách hàng đối với doanh thu của doanh nghiệp và mức độ quan hệ giữa khách hàng với doanh nghiệp để đầu tư thời gian và công sức một cách hợp lý.

##### Phân loại khách hàng



**Hình 3.1: Phân loại khách hàng [11, 57]**

- Những khách hàng mua nhiều và có lợi nhuận cao: cần đầu tư nhiều thời gian để nâng quan hệ, bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp phải liên hệ thường xuyên với khách hàng này để giải quyết những khó khăn nếu có, có những chế độ ưu tiên thích hợp cho khách hàng này, và phải có thông tin thường xuyên về khách hàng này để duy trì mối quan hệ.

- Những khách hàng mua nhiều nhưng lợi nhuận thấp: Với những khách hàng này thì cần quan tâm đến thời gian hiệu lực của hợp đồng và không nên ký hợp đồng dài hạn về sản lượng. Chào bán thêm những mặt hàng có lợi nhuận cao của doanh nghiệp và những mặt hàng mới nếu có, nhưng cũng quan tâm đến mối quan hệ để tránh những cuộc đối đầu về giá.

- Những khách hàng mua ít và lợi nhuận cũng thấp: thì nên thực hiện việc tăng giá hợp lý, không tăng quá mức sẽ mất luôn khách hàng, và có thể chuyển thành khách hàng thứ cấp trong giao dịch theo chính sách.

- Những khách hàng mua ít nhưng lợi nhuận cao: Thì vẫn đề quan trọng trước mắt là tăng lợi nhuận cho họ để họ tăng doanh số từng đơn đặt hàng một, nhưng phải nghiên cứu kỹ khả năng tiêu thụ của họ mà giảm giá hay khuyến mãi cho họ một cách hợp lý.

Sau khi phân loại khách hàng thì doanh nghiệp cần đánh giá lại mức độ quan hệ của mình với khách hàng ở hiện tại để đưa ra chiến lược thích hợp, duy trì và phát triển nhờ trên khách hàng này.

### **3.3.3 Giải pháp về nguồn nhân sự**

Ngành thủy sản sử dụng rất nhiều lao động, do vậy chất lượng của nguồn lực lao động là nhân tố mang tính sống còn cho ngành. Việc nâng cao chất lượng lao động, đặc biệt quản lý cấp trung và công nhân sẽ góp phần hết sức quan trọng trong việc nâng cao giá trị gia tăng, cải thiện mức thu nhập cho người lao động. Bởi đa số công nhân thu nhập dựa vào năng suất lao động. Ngoài ra, việc nâng cao chất lượng nguồn lao động còn giúp cho ngành đối phó với tình trạng thiếu hụt lao động, góp

phần thoát khỏi tình trạng thâm dụng lao động chỉ dựa vào nguồn lao động giá rẻ. Thực hiện giải pháp này trước hết cần:

- *Nâng cao nghiệp vụ và năng lực làm việc của lao động ngành thủy sản*: Đối với lao động trong ngành thủy sản cần đặc biệt quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực, năng lực và trình độ nghiệp vụ của các loại lao động trong các DN, cụ thể như sau:

+ Đối với cán bộ quản lý các cấp: Thường xuyên tổ chức bồi dưỡng và sát hạch nghiệp vụ. Có các tiêu chuẩn về chức năng quản lý và nghiệp vụ rõ ràng. Những người không đảm bảo yêu cầu, cần phải đưa ra khỏi vị trí quản lý. Các DN cần thường xuyên tổ chức tham quan, học hỏi các DN điển hình trong ngành, các mô hình quản lý tốt của các liên doanh, kể cả mô hình quản lý tốt ở nước ngoài.

+ Đối với lực lượng nghiên cứu khoa học: Cần tạo môi trường cho họ có điều kiện nghiên cứu và áp dụng các kết quả nghiên cứu vào thực tế. Muốn vậy cần trang bị tốt các loại máy móc và phương tiện thí nghiệm hiện đại, đủ khả năng thiết kế các sản phẩm mới và giải quyết các vấn đề về kỹ thuật, công nghệ cho ngành. Cần nhanh chóng chuyển công tác nghiên cứu khoa học từ hình thức nghiên cứu theo đề tài và kinh phí của nhà nước sang hình thức nghiên cứu theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp. Đó là điều kiện tiên quyết để khoa học- công nghệ thực sự trở thành động lực phát triển của ngành thủy sản và là mảnh đất tốt để tài năng khoa học sáng tạo và hưởng thụ theo sự cống hiến của mình.

+ Thực hiện các giải pháp chuyên môn hóa nông dân: đăng ký nông dân có trình độ tay nghề chuyên môn thành hội viên Hội nông dân và được hưởng các quyền lợi Nhà nước ưu tiên cho nông dân (sử dụng đất nông nghiệp, tích tụ đất nông nghiệp, bảo hiểm nông nghiệp, vay vốn phát triển sản xuất,...). Nông dân không đáp ứng yêu cầu được hỗ trợ chuyển sang lao động trong các lĩnh vực khác.

Tăng cường đào tạo nghề, truyền nghề, tập huấn kỹ thuật sản xuất cho ngư, nông dân. Thực hiện giải pháp đào tạo nông dân trên cơ sở Đề án Đào tạo nghề cho lao động nông thôn đến năm 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại

Quyết định số 1956/QĐ-TTg ngày 27/11/2009.

+ Đối với công nhân: là lực lượng lao động trực tiếp tạo ra giá trị thặng dư của sản xuất, cần được quan tâm để không ngừng nâng cao tay nghề, đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng cao của thị trường cả trong và ngoài nước. Các điển hình về công nhân giỏi, bàn tay vàng của ngành cần được nhân rộng. Thông qua các cuộc thi công nhân giỏi trong từng DN và nhân rộng trong ngành, tay nghề của công nhân sẽ được nâng cao

*- Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực*

Nguồn nhân lực của hầu hết các DN trong ngành thủy sản còn hạn chế về chuyên môn, kỹ thuật và quản lý. Nhiều DN không đủ kinh phí để đào tạo, hoặc có đào tạo được người giỏi nhưng sau đó không giữ được ( chảy máu chất xám), gây thiệt hại cho DN. Do đó nhà nước cần có những biện pháp khuyến khích và hỗ trợ các cơ sở đào tạo thuộc ngành và địa phương, các DN đào tạo nguồn nhân lực bằng các hình thức thích hợp, các biện pháp cụ thể nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho ngành thủy sản.

+ Nâng cao chất lượng lao động thông qua việc tiếp tục đào tạo đội ngũ cán bộ, quản lý có hướng cầu tiến, phát triển nghề nghiệp và tâm huyết với ngành.

+ Củng cố các trường đào tạo, trung tâm đào tạo nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo (kể cả việc thuê các chuyên gia đào tạo nước ngoài) để đáp ứng nhu cầu tăng vọt về cán bộ quản lý và cán bộ kỹ thuật trong thời gian tới.

*- Hoàn thiện hệ thống chính sách và chế độ khuyến khích động viên người lao động trong ngành thủy sản thỏa đáng.*

+ Điều kiện làm việc cho người lao động cũng phải được cải thiện, để cùng với kỹ năng tạo điều kiện tăng năng suất lao động, có như vậy sẽ đảm bảo được sự tăng trưởng bền vững.

+ Lao động trong ngành thủy sản là loại lao động nặng nhọc, đối với công nhân trong xí nghiệp sản xuất thì môi trường lao động tanh hôi, bị ô nhiễm, ồn ào,

còn đối với công nhân đánh bắt và nuôi trồng thì phải làm việc ngoài trời, có khi làm việc suốt cả ngày trong môi trường khắc nghiệt....trong xí nghiệp CBXK TS thì đa phần là phụ nữ. Ngành cần có chế độ đãi ngộ cho thích hợp về tiền lương, bồi dưỡng độc hại, ca 3, thai sản, hưu trí...

Tóm lại, việc đầu tư cho con người phải được tiến hành đồng bộ ở tất cả các khâu mới tạo được sức mạnh tổng lực cho sự tăng trưởng nhanh và chất lượng tăng trưởng cao.

### **3.3.4 Giải pháp về huy động vốn đầu tư cho cơ sở hạ tầng**

- Tăng cường huy động vốn đầu tư từ nguồn ngân sách Nhà nước cho xây dựng cơ sở hạ tầng, trạm trại kỹ thuật, hoạt động khuyến nông, khuyến ngư, đào tạo nguồn nhân lực, các hoạt động chuyển giao và ứng dụng tiến bộ kỹ thuật,... thông qua các chương trình lồng ghép của Trung ương và tỉnh.

- Huy động vốn trong dân để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn như: thủy lợi nội đồng, giao thông nội bộ thôn xã, xây dựng đồng ruộng theo yêu cầu chuyển đổi sản xuất.

- Khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư phát triển các dịch vụ như: sản xuất giống, chế biến nông-thủy sản, sản xuất phân bón và thức ăn gia súc, đồng thời tích cực hỗ trợ vốn sản xuất cho người sản xuất thông qua các hình thức ký kết hợp đồng tiêu thụ sản phẩm có ứng trước để tạo sự gắn bó, tin tưởng giữa doanh nghiệp và người sản xuất.

- Xúc tiến các chương trình hợp tác và tranh thủ các nguồn đầu tư nước ngoài từ các nguồn ODA, FDI,... vào xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật, chuyển giao công nghệ, phát triển các cơ sở chế biến, trồng rừng phòng hộ,...

- Huy động nguồn vốn tín dụng, đầu tư phát triển của nhà nước để bảo đảm đủ vốn cho các dự án sản xuất chế biến hàng xuất khẩu, dự án phát triển nông lâm nghiệp.

- Ngân hàng thương mại bảo đảm cho người sản xuất vay vốn theo quy định, đồng thời sớm ban hành quỹ bảo lãnh tín dụng để giúp người không có điều kiện về

tài sản thế chấp được vay vốn của ngân hàng. Khuyến khích mở rộng các hình thức dịch vụ về vốn dưới hình thức ứng vốn trước và thu hồi bằng sản phẩm.

- Đối với các hộ sản xuất các loại giống mới, có giá trị kinh tế sẽ được ưu tiên hỗ trợ các nguồn vốn vay tín chấp.

- Nâng cao mức vốn vay tín chấp đối với các hộ tham gia NTTS, đề xuất giai đoạn 2011- 2015 vay để nuôi tôm là 50triệu đồng/hộ, nuôi cá 30 triệu đồng/hộ, nuôi thủy đặc sản và tôm càng xanh 50 triệu đồng/hộ. Đối với sản xuất giống tôm 50 triệu đồng/cơ sở, sản xuất giống cá 30 triệu đồng/cơ sở và sản xuất giống các thủy đặc sản khác 50triệu đồng/cơ sở.

- Các khu vực sản xuất thủy sản nằm trong quy hoạch được ưu tiên vay vốn tín chấp.

- Ngành nông nghiệp cần chủ động xây dựng các dự án có tính khả thi cao cho từng lĩnh vực cụ thể để tạo điều kiện thuận lợi kêu gọi các nhà đầu tư trong và ngoài nước đến đầu tư tại tỉnh.

### **3.3.5 Giải pháp đầu tư nghiên cứu và chuyển giao khoa học công nghệ**

- ❖ *Tăng cường công tác nghiên cứu, chuyển giao khoa học – công nghệ để nâng cao chất lượng và hiệu quả sản xuất của công nghiệp chế biến.*

- Tiếp tục đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ, thiết bị, cơ giới hoá và tự động hoá dây chuyền chế biến, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh. Tăng cường tiếp cận nền công nghiệp chế biến hiện đại của thế giới. Áp dụng hệ thống quản lý vệ sinh an toàn thực phẩm theo HACCP, GMP và SSOP.

- Thay đổi phương thức giao nhiệm vụ nghiên cứu khoa học công nghệ về CBTS. Giành phần kinh phí thoả đáng cho giải quyết một số nhiệm vụ mà thực tế đang đòi hỏi như: nghiên cứu công nghệ chế biến khô cá bèo, chuyển giao công nghệ chế biến các sản phẩm giá trị gia tăng cho các DNCBTS, đầu tư kinh phí phát triển sản phẩm theo đặt hàng của các doanh nghiệp, khách hàng tiềm năng; nghiên

cứu sản xuất các phụ gia dùng trong CBTS, nghiên cứu chế tạo các thiết bị chế biến phù hợp; nghiên cứu đánh giá nguy cơ cho các sản phẩm thủy sản Việt Nam.

- Dành kinh phí thỏa đáng cho các đề tài nghiên cứu thị trường, nghiên cứu thị hiếu người tiêu dùng, điều tra toàn diện các lĩnh vực nghề cá, tôm trong đó chú ý đến các DN, hộ gia đình CBTS quy mô nhỏ chế biến các sản phẩm thủy sản tiêu dùng nội địa, nghiên cứu xây dựng các chính sách cụ thể để phát triển hệ thống chế biến tiêu thụ nội địa.

- Hỗ trợ doanh nghiệp chế biến tăng cường năng lực kiểm soát và phát hiện dư lượng kháng sinh, hoá chất trong nguyên liệu, áp dụng các hệ thống truy xuất nguồn gốc sản phẩm.

- Tăng cường năng lực cho hệ thống nghiên cứu khoa học về CBTS của các Viện hiện có như trang thiết bị, nguồn nhân lực có trình độ và đảm bảo nguồn lực cần thiết cho phát triển.

- Xây dựng và tuân thủ hệ thống các tiêu chuẩn kỹ thuật quốc gia, quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về điều kiện đảm bảo VSATTP cho tất cả các khâu trong chuỗi sản xuất, kinh doanh thủy sản, tiêu chuẩn chất lượng cho sản phẩm của cả xuất khẩu và nội địa.

- Khuyến ngư cần xây dựng chương trình riêng chuyển giao công nghệ về xử lý, bảo quản thủy sản cho các đối tượng là chủ tàu, ngư dân trực tiếp khai thác trên biển, các cơ sở thu mua, sơ chế nguyên liệu; công nghệ cải tiến cho chế biến các sản phẩm thủy sản truyền thống, các sản phẩm thủy sản khác cho các hộ chế biến quy mô nhỏ ở các địa phương. Đa dạng hoá các hình thức chuyển tải thông tin, tuyên truyền và phổ biến kiến thức về công nghệ chế biến thủy sản, thực hiện các biện pháp đảm bảo VSATTP đến tận những người sản xuất, dịch vụ, chế biến cũng như những người quản lý trong toàn ngành và các ngành liên quan.

- Đẩy mạnh công tác khuyến ngư để phổ biến các tiến bộ khoa học công nghệ vào thực tế, nhằm phát triển sản xuất, giúp dân làm giàu và xóa đói giảm

nghèo. Khuyến ngư phải được tổ chức được các mô hình đồng bộ gắn kết 3 nhà: nhà khoa học, nhà chế biến và người phân phối/tiêu thụ (gắn với thị trường) sản phẩm thủy sản.

- Xây dựng các trung tâm nghiên cứu phát triển sản phẩm của vùng dưới dạng doanh nghiệp khoa học công nghệ ở các địa phương có nhiều DN và hộ CBTS quy mô nhỏ. Trung tâm này sẽ được nhà nước đầu tư trang thiết bị chế biến các sản phẩm các loại dạng pilot, nhưng là những thiết bị hiện đại cùng thời như thiết bị xay, nghiền, sấy, nướng, hấp, rán, phi lê cá, phân loại tôm, phân cỡ và cân tự động, cấp đông...; tuyển chọn các kỹ thuật viên, kỹ sư, các cán bộ khoa học có trình độ nghiên cứu phát triển sản phẩm để làm nòng cốt trong nghiên cứu ứng dụng và phát triển sản phẩm, hướng dẫn chuyển giao công nghệ cho các DN, đặc biệt là các DN và hộ gia đình quy mô nhỏ, không có điều kiện để thực hiện nghiên cứu tại cơ sở. Đây phải là nơi được ưu tiên đầu tư những thiết bị có trình độ tiên tiến đương đại. Các DN bán thiết bị chế biến cũng sẽ được đưa các thiết bị mới của họ vào trung tâm để quảng bá, giới thiệu cho các DN, hộ CBTS thử nghiệm trước khi mua về sản xuất.

❖ *Chính sách hỗ trợ của nhà nước trong phát triển KHCN, bảo vệ môi trường và khuyến ngư*

- Tăng đầu tư ngân sách cho nghiên cứu, chuyển giao khoa học-công nghệ với cơ chế linh hoạt hơn, coi chất lượng kết quả nghiên cứu, chuyển giao là nhân tố quan trọng nhất để quyết định đầu tư ngân sách.

- Tập trung đầu tư nghiên cứu chế tạo các thiết bị dây chuyền quy mô nhỏ và vừa chế biến thủy sản, đáp ứng yêu cầu công nghệ hiện đại, thiết bị tiên tiến, phù hợp, suất đầu tư thấp. Đối với các máy móc, thiết bị sản xuất thủy sản trong nước chưa chế tạo được hoặc chưa đáp ứng đủ nhu cầu được hưởng mức thuế suất nhập khẩu là 0 %.

- Đầu tư thiết bị, công nghệ, tăng tỷ lệ sản phẩm chế biến sâu, tăng giá trị sản phẩm thủy sản phục vụ xuất khẩu. Các Dự án chế tạo trong nước các loại máy móc, thiết bị, xe tải lạnh chuyên dùng, kho tàng phục vụ cho thu hoạch, khai thác, bảo quản, chế biến, dự trữ lưu thông thủy sản, giảm tổn thất sau thu hoạch, được xếp vào lĩnh vực đặc biệt ưu đãi đầu tư thuộc Nghị định số 108/2006/NĐ-CP ngày 22/9/2006 của Chính phủ về Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Đầu tư.

- Tổ chức, cá nhân thực hiện những dự án ứng dụng khoa học công nghệ về chế biến, bảo quản giảm tổn thất sau thu hoạch thủy sản được hỗ trợ 50% chi phí chuyển giao công nghệ từ Quỹ Đổi mới công nghệ quốc gia. Ngân sách Nhà nước hỗ trợ 100% kinh phí cho các tổ chức, cá nhân mua bằng sáng chế các loại máy móc, thiết bị có khả năng ứng dụng rộng rãi trong nước nhằm giảm tổn thất sau thu hoạch thủy sản được Bộ NN&PTNT hoặc Bộ Khoa học và Công nghệ phê duyệt.

Đổi mới các chính sách khuyến ngư, nâng mức hỗ trợ cho các hoạt động, xây dựng các mô hình. Tăng kinh phí khuyến ngư hàng năm cao gấp 2 lần bình quân 5 năm trước đây, trong đó đặt chỉ tiêu dành 30% kinh phí khuyến ngư hàng năm cho lĩnh vực chế biến, bảo quản giảm tổn thất sau thu hoạch để cải thiện tình hình bảo quản, dự trữ trong các hộ ngư dân.

- Cần đầu tư nghiên cứu hoặc nhập các công nghệ xử lý chất thải (nước thải, khí thải, chất thải rắn) để bảo vệ môi trường trong điều kiện phát triển sản xuất kinh doanh thủy sản với sản lượng tăng gấp 1,2 lần (năm 2015) và 1,5 lần (năm 2020) so với hiện tại, chưa kể các cơ sở CBTS hiện nay cũng chưa được đầu tư xử lý các vấn đề môi trường một cách đúng mức.

- Có chính sách hỗ trợ cho vay vốn ưu đãi cho các DNCBTS xây dựng và áp dụng công nghệ xử lý nước thải, khí thải (cho các cơ sở chế biến bột cá.- Các cơ quan quản lý xây dựng các tiêu chuẩn thải phù hợp với CBTS và tiến hành kiểm tra, xử lý nghiêm minh các cơ sở không tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường.

### 3.4 KIẾN NGHỊ

Bên cạnh các giải pháp cụ thể cho từng chiến lược đã được đề cập trong phần xây dựng chiến lược kinh doanh, tác giả cũng kiến nghị một số giải pháp tổng thể dưới đây nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện chiến lược kinh doanh thành công.

- Đối với nhà nước

+ Để có đủ nguyên liệu tôm đông lạnh cho CBTS thì nhu cầu chuyển đổi cơ cấu nuôi tôm từ việc nuôi quảng canh sang hệ thống nuôi công nghiệp là rất cần thiết, nhưng phải cần một số vốn tương đối lớn để thực hiện kế hoạch này (1ha đầu tư mới nuôi cho vụ đầu tiên từ khâu ủ ao, sử lý nước, tôm giống – cho đến khi thả tôm giống xong cần khoảng 70 triệu đồng, trong quá trình nuôi khoảng 5 tháng với mật độ 20 con/m<sup>2</sup> thì cần khoảng 500 triệu đồng) nên trước tiên cần đến sự hỗ trợ của ngân hàng, tạo điều kiện thuận lợi cho nông dân và doanh nghiệp vay vốn với thời hạn phù hợp với chu kỳ sản xuất của từng loại sản phẩm (tôm sú hoặc tôm thẻ chân trắng) và được hưởng các chế độ ưu đãi theo các qui định hiện hành. Bên cạnh đó cũng nhờ đến các cơ quan quản lý và các viện, trường tích cực hỗ trợ tinh thực hiện có hiệu quả chương trình ứng dụng kỹ thuật công nghệ cao vào sản xuất.

- Đối với Sở NN & PTNT Cà Mau

+ Để thuận tiện trong giao dịch kinh doanh ngành thủy sản Việt Nam nói chung đề nghị bộ NN&PTNT thành lập văn phòng đại diện trước tiên ở hai thị trường tiềm năng Mỹ và Nhật trong giai đoạn 2011-2015 và sẽ mở thêm ở các thị trường tiềm năng khác trong tương lai như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nga...

+ Hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi phải tổ chức lại sản xuất thủy sản từ khâu sản xuất nguyên liệu đến chế biến, tiếp thị, tiêu thụ trong nước và xuất khẩu. Từ nền sản xuất nhỏ tiến lên công nghiệp hoá - hiện đại hoá vào năm 2020 lại càng cần coi trọng tổ chức sản xuất. Các hình thức hợp tác liên kết dọc, liên kết ngang trong sản xuất kinh doanh thủy sản cần được nghiên cứu, hỗ trợ, giúp đỡ để hình thành và hoạt động có hiệu quả. Đề nghị sự quản lý chặt chẽ của Sở NN&PTNT có chính sách khen thưởng và kỷ luật thích hợp cho những doanh nghiệp thực tốt và những doanh nghiệp thực hiện chưa tốt.

+ Để tôm đạt chất lượng và có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, tăng độ tin cậy cho khách hàng, cũng là tiêu chuẩn khắc khe của thị trường xuất khẩu yêu cầu sở NN & PTNT Cà Mau quy hoạch khu vực nuôi tôm theo tiêu chuẩn GAP và BMP.

+ Để đạt mục tiêu sản lượng thủy sản đến năm 2015 đạt 450.000 tấn, trong đó khai thác 130.000 tấn, nuôi trồng 320.000 tấn; đến năm 2020, tổng sản lượng thủy sản đạt 500.000 tấn, trong đó khai thác 130.000 tấn, nuôi trồng 370.000 tấn, Đề nghị Sở NN&PTNT Cà Mau cần quản lý hiệu quả quy hoạch nuôi trồng và đánh bắt, có sự hỗ trợ kỹ thuật của tỉnh và ngân sách vốn của nhà nước (Hỗ trợ xăng dầu cho tàu đánh bắt...)

- Đối với các DN CBTS

+ Các doanh nghiệp CBTS đang đối mặt với nhiều vấn đề làm ảnh hưởng không nhỏ đến sự phát triển bền vững của ngành đó là rào cản kỹ thuật và thương mại, đặc biệt là thiếu nguyên liệu cho công nghiệp chế biến do nguồn lợi tự nhiên bị hạn chế, nuôi trồng năng suất thấp và dịch bệnh liên tục xảy ra, chất lượng chưa ổn định, giá cả đầu vào ngày một tăng, người nuôi phụ thuộc nhiều vào giá thành phẩm nên người nuôi không nhất thiết phải bán sản phẩm của mình cho doanh nghiệp trong tỉnh vì vậy doanh nghiệp CBTS cần phải hợp tác chặt chẽ với người nuôi và có chính sách giá ưu đãi vì khi thu hoạch đồng loạt nhà thu mua thường hạ giá.

+ Trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường đề nghị mỗi doanh nghiệp CBTS cần có bộ phận R & D để có đầy đủ thông tin tin cậy, phát triển doanh nghiệp một cách toàn diện, bài bản, để giảm rủi ro không đáng có trong kinh doanh. Và để tạo nguồn nhân lực vững mạnh, Mỗi doanh nghiệp cần đào tạo một đội ngũ CBNV lành nghề, cán bộ quản lý chuyên nghiệp.

+ Để tăng KNXXK đề nghị các doanh nghiệp CBTS XK nghiên cứu để mở rộng thêm thị trường về hàng cá đông, mực đông và chả cá, bởi khả năng chế biến của doanh nghiệp có và nhu cầu thị trường cũng có mà doanh số hiện tại cho những mặt hàng này còn quá thấp so với tôm đông lạnh.

## KẾT LUẬN CHUNG

Với mục tiêu đề ra là xây dựng chiến lược kinh doanh đúng đắn dựa trên cơ sở khoa học về chiến lược và thực tế, luận văn : “ Chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến 2020” đã giải quyết được các vấn đề cơ bản :

- Làm sáng tỏ và hệ thống hoá những lý luận cơ bản nhất về xây dựng chiến lược kinh doanh cho một ngành.
- Giới thiệu khái quát về ngành thủy sản tỉnh Cà Mau và tình hình hoạt động kinh doanh của ngành trong những năm vừa qua.
- Phân tích, đánh giá những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh và hoàn cảnh nội tại của ngành thủy sản để nhận diện những cơ hội và các đe dọa của môi trường đồng thời đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau qua việc phân tích các ma trận EFE, IEF.
- Xác định mục tiêu phát triển của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau đến 2020, đồng thời sử dụng các kỹ thuật phân tích SWOT, QSPM để hình thành và lựa chọn các chiến lược kinh doanh có tính khả thi cho ngành thủy sản tỉnh Cà Mau.
- Cuối cùng, luận văn đề xuất các phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp để thực hiện các chiến lược trên cùng một số kiến nghị cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chiến lược.

Qua hai năm học và nghiên cứu chuyên ngành quản trị kinh doanh ở bậc cao học và kiến thức có được từ thực tế của bản thân trong quá trình làm việc, cùng với nỗ lực hết mình để hoàn thành luận văn này với hy vọng giúp ích được cho ngành cũng như cho xã hội, cụ thể là giúp cho các DN CBTS có được cái nhìn tổng quát, để xác định được vị trí của mình trong thương trường, từ đó định ra cho mình một chiến lược kinh doanh phù hợp trong kinh doanh.

Mặc dù có nhiều nỗ lực nhưng luận văn của em không sao tránh khỏi những hạn chế nhất định, bởi chưa đi sâu vào hết các chi tiết của DN mà chỉ dừng lại ở cái tổng thể cái chung của nhiều DN trong ngành. Rất mong được sự góp ý chân thành

của quý thầy cô trong hội đồng và các bạn cùng ngành để luận văn của em được hoàn chỉnh hơn trong thời gian tới.

HUTECH

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Fred R.David (2006), *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
2. Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt (2011), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
3. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2008), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Lao động – xã hội.
4. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Khoa Khôi, (2008), *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
5. Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Tài (2011), *Quản trị chiến lược*, NXB Dân trí.
6. Michael E. Porter(2008), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ.
7. Garry D.Smith, Danny R. Arnold, Bobby B. Bizzell (2007), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, NXB LĐ
8. Báo cáo cập nhật tình hình kinh tế Việt Nam tháng 12/2011
9. Fredr. David, *Quản trị chiến lược*, NXB Thống kê 2006
10. Trang web vasep.com
11. Báo cáo của sở NN&PTNT tỉnh Cà Mau
12. Quy hoạch chế biến thủy sản toàn quốc đến năm 2020, Trung tâm tư vấn và quy hoạch phát triển thủy sản 2011
13. Kế hoạch của sở NN Cà Mau giai đoạn 2011-2020

## PHỤ LỤC

**Phụ lục 1: Mặt hàng xuất khẩu chủ lực của một số Công ty CBTS như sau:**

+ Sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của Công ty CBTS Phú Cường



**RAW PEELED DEVEINED TAIL  
ON/OFF BLACK TIGER SHRIMP**



**RAW HEAD LESS SHELL  
ON BLACK TIGER SHRIMP**



**HEAD ON SHELL ON  
BLACK TIGER SHRIMP**



**RAW NOBASHI  
BLACK TIGER SHRIMP**



Tôm sú tươi NABOSHI

+ Sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của Công ty CBTS Minh Phú



[Head-on Shell-on Black Tiger Shrimp](#)



[Headless Shell-on](#)



[Head-on Shell-on Frozen semi block](#)



[Raw Peeled & Deveined Tail-on](#)



[Breaded PTO Black Tiger](#)



[Nobashi Black Tiger](#)

+ Sản phẩm xuất khẩu chủ yếu của Công ty CBTS Quốc Việt



[Black Tiger Cooked PDO](#)



[Black Tiger Nobashi Ebi](#)



[Black Tiger Raw HOSO](#)



[Black Tiger Raw HOSO Butterfly](#)



[Black Tiger Raw PD](#)



[Black Tiger Raw PDO 2](#)



[Black Tiger Sushi ebi](#)



[Black Tiger Cooked Ring PDO](#)



[Black Tiger Raw PDO](#)

**Phụ lục 2: Thị trường xuất khẩu hàng thủy sản của tỉnh trong năm 2011**

STT	NƯỚC XUẤT KHẨU	ĐVT	TỔNG CỘNG	TỶ LỆ %
01	Nhật	Kg	19,057,216	
		USD	185,440,464	21.05
02	Hồng Kông	Kg	1,663,602	
		USD	18,618,599	2.11
03	Hàn Quốc	Kg	9,057,154	
		USD	71,665,757	8.14
04	Canada	Kg	2,563,004	
		USD	34,722,865	3.94
05	Pháp	Kg	458,498	
		USD	5,288,742	0.60
06	Mỹ	Kg	13,370,333	
		USD	183,586,065	20.84
07	Bỉ	Kg	489,438	
		USD	3,930,922	0.45
08	Úc	Kg	4,183,898	
		USD	44,849,235	5.09
09	Tây Băng Nha	Kg	268,011	
		USD	1,226,945	0.14
10	Thái Lan	Kg	101,976	
		USD	718,552	0.08
11	Anh	Kg	697,891	
		USD	6,336,480	0.72
12	Hà Lan	Kg	592,550	
		USD	4,281,972	0.49
13	Ý	Kg	313,764	
		USD	1,439,986	0.16

14	Đài Loan	Kg	1,212,221	
		USD	11,196,991	1.27
15	Đức	Kg	1,461,727	
		USD	13,298,913	1.51
16	Thụy Sĩ	Kg	147,226	
		USD	1,964,732	0.22
17	Singapore	Kg	372,224	
		USD	3,347,323	0.38
18	Malaysia	Kg	40,610	
		USD	476,552	0.05
19	Trung Quốc	Kg	7,052,228	
		USD	74,312,054	8.44
20	Nga	Kg	84,216	
		USD	813,774	0.09
21	Newzealand	Kg	42,692	
		USD	344,641	0.04
22	Domica	Kg	35,548	
		USD	350,389	0.04
23	EU	Kg	14,500,751	
		USD	110,955,740	12.60
24	Các nước khác	Kg	9,021,380	
		USD	90,715,925	10.30
	TỔNG CỘNG	Kg	86,788,075	
		USD	880,755,661	

( Nguồn: Sở NN & PT Nông thôn Cà Mau)

**Phụ lục 3: Hiện trạng nguồn cung cấp nguyên liệu thủy sản từ 2001 – 2008  
trong cả nước**

Đơn vị tính: tấn

TT	Các chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2004	Năm 2006	Năm 2008	TĐTTBQ (%/năm)
<b>I.</b>	<b>Tổng sản lượng</b>	<b>2.434.650</b>	<b>3.142.480</b>	<b>3.720.460</b>	<b>4.602.030</b>	<b>9,52</b>
1	Cá	1.541.480	2.095.370	2.553.590	3.339.110	11,68
2	Tôm	269.380	382.830	447.070	449.610	7,59
3	Mực và bạch tuộc	251.810	277.420	289.800	305.510	2,80
4	Thủy hải sản khác	371.980	386.860	430.000	507.800	4,55
<b>I.1</b>	<b>Khai thác</b>	<b>1.724.760</b>	<b>1.939.990</b>	<b>2.026.600</b>	<b>2.136.410</b>	<b>3,10</b>
1	Cá	1.120.460	1.333.800	1.396.500	1.475.800	4,01
2	Tôm	114.470	101.010	92.550	61.250	-8,55
3	Mực và bạch tuộc	251.810	277.420	289.800	305.510	2,80
4	Hải sản khác	238.020	227.760	247.740	293.850	3,06
<b>I.2</b>	<b>Nuôi trồng</b>	<b>709.890</b>	<b>1.202.480</b>	<b>1.693.860</b>	<b>2.465.620</b>	<b>19,47</b>
1	Cá	421.020	761.570	1.157.090	1.863.310	23,68
2	Tôm	154.910	281.820	354.510	388.360	14,03
3	Thủy hải sản khác	133.960	159.100	182.250	213.950	6,92

Nguồn: Niên giám thống kê 2008 và VASEP, năm 2008.

**Phụ lục 4: Kim ngạch xuất khẩu của một số mặt hàng nông lâm thủy sản chính**

Đơn vị tính 1.000 USD

Thời gian	Nhóm sản phẩm						
	Gạo	Cao su	Điều	Thủy sản	Gỗ	Cà phê	Chè
<b>Năm 2000</b>	670.000	186.000	167.300	1.478.600	219.000	382.000	79.400
<b>Năm 2005</b>	1.279.000	804.000	478.000	2.737.000	2.200.000	724.000	106.000
<b>Năm 2009</b>	2.464.000	1.593.000	849.000	4.300.000	2.400.000	1.678.000	155.000

Nguồn: Niên giám thống kê, 2009

**Phụ lục 5: Sử dụng nguyên liệu trong nước cho CBTS giai đoạn 2010-20**

Đơn vị tính: 1.000 tấn

<b>TT</b>	<b>CÁC CHỈ TIÊU</b>	<b>Năm 2010</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2020</b>
	<b>Tổng NL sử dụng cho CBTS:</b>	<b>3.320</b>	<b>4.000</b>	<b>4.540</b>
-	Cá	2.410	2.860	3.210
-	Tôm	440	540	650
-	Mực & bạch tuộc	170	170	170
-	Thủy hải sản khác	300	430	520
<b>1</b>	<b>NL thủy sản khai thác :</b>	<b>1.260</b>	<b>1.260</b>	<b>1.230</b>
-	Cá	930	930	910
-	Tôm	30	30	30
-	Mực & bạch tuộc	170	170	170
-	Thủy hải sản khác	130	130	30
<b>2</b>	<b>NL thủy sản nuôi:</b>	<b>2.050</b>	<b>2.740</b>	<b>3.310</b>
-	Cá	1.480	1.940	2.310
-	Tôm	410	510	620
-	Thủy hải sản khác	160	290	380

[12, 134]

**Phụ lục 6: bảng câu hỏi tham khảo ý kiến chuyên gia**

Kính thưa các anh/chị,

Nhằm thu thập thêm thông tin để thực hiện luận văn cao học “Chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến 2020”, Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của mình về các thông tin dưới đây:

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây theo thang đo từ 1 đến 5 bằng cách khoanh tròn vào ô thích hợp.

Hoàn toàn không	Ít quan trọng	Quan trọng	Khá quan trọng	Rất quan trọng
1	2	3	4	5

**A. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngành thủy sản tỉnh Cà Mau.**

Biến	Các yếu tố bên ngoài	Thang đo				
A1	Hỗ trợ của tổ chức VASEP	1	2	3	4	5
A2	Chủ động được nguồn nguyên liệu	1	2	3	4	5
A3	Xu hướng dùng hàng có nguồn gốc từ thủy sản ngày càng cao.	1	2	3	4	5
A4	Việt Nam đã là thành viên của WTO	1	2	3	4	5
A5	Rào cản XNK ngày càng gay gắt	1	2	3	4	5
A6	Đầu tư công của nhà nước cho ngành	1	2	3	4	5
A7	Quản lý của ngành chưa chặt chẽ	1	2	3	4	5
A8	Sự phát triển thực phẩm của các ngành khác có tính thay thế	1	2	3	4	5
A9	Nhiều nước trên thế giới thiếu thực phẩm	1	2	3	4	5
A10	Sự tăng giá dầu trên thế giới	1	2	3	4	5
A11	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định	1	2	3	4	5
A12	Sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế Việt Nam	1	2	3	4	5

A13	Các yêu cầu về sức khỏe đang được đề cao trong việc ăn	1	2	3	4	5
A14	Áp dụng luật ATTP	1	2	3	4	5
A15	Chi phí kiểm tra hàng xuất khẩu cao	1	2	3	4	5
A16	Thời gian kiểm tra hàng XK chậm làm DN Việt Nam mất	1	2	3	4	5

**Phụ lục 7: Bảng câu hỏi tham khảo ý kiến chuyên gia**

Kính thưa các anh/chị,

Nhằm thu thập thêm thông tin để thực hiện luận văn cao học “Chiến lược kinh doanh ngành thủy sản tỉnh Cà Mau giai đoạn từ nay đến 2020”, Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của mình về các thông tin dưới đây:

Anh/chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình về các phát biểu dưới đây theo thang đo từ 1 đến 5 bằng cách khoanh tròn vào ô thích hợp.

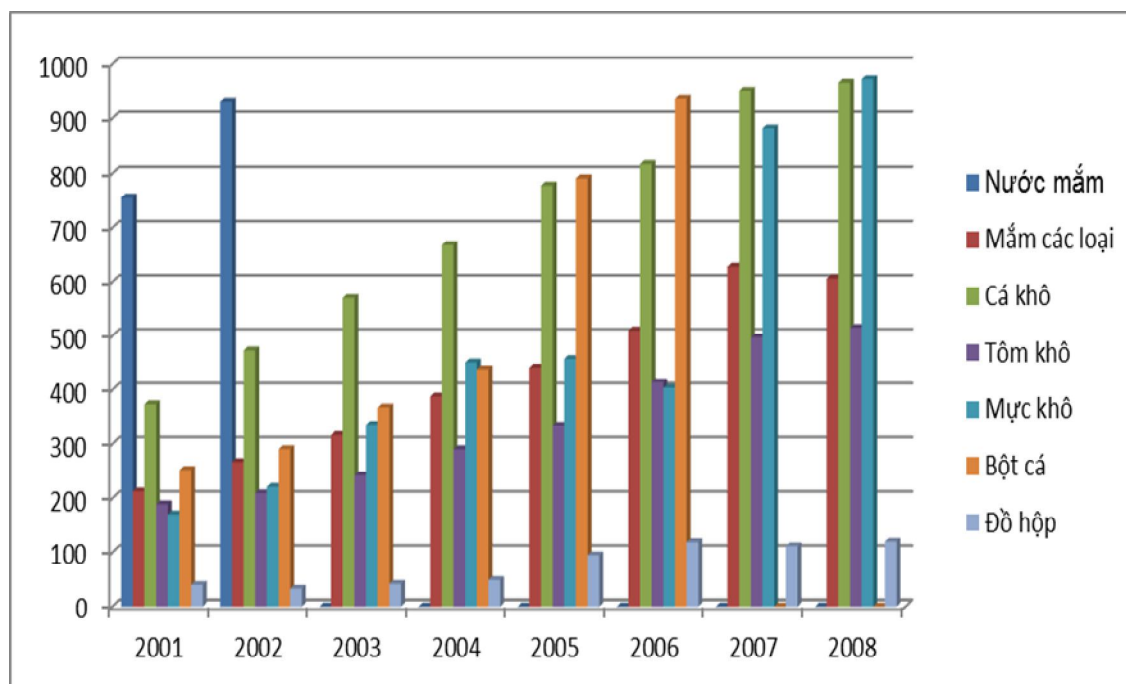
Hoàn toàn không	Ít quan trọng	Quan trọng	Khá quan trọng	Rất quan trọng
1	2	3	4	5

<b>Biến</b>	<b>Các yếu tố bên trong</b>	<b>Thang đo</b>				
B1	Cán bộ quản lý cấp cao trong ngành còn thiếu	1	2	3	4	5
B2	Lao động phổ thông nhiều, lương thấp, tay nghề chưa cao	1	2	3	4	5
B3	Chưa khai thác hết thị trường XK	1	2	3	4	5
B4	Hạn chế về tính đa dạng mặt hàng	1	2	3	4	5
B5	Khả năng R & D của các DN chưa cao	1	2	3	4	5
B6	Chi phí sản xuất cao	1	2	3	4	5
B7	Có mối quan hệ với nước ngoài	1	2	3	4	5
B8	Nuôi trồng-khai thác- chế biến đều phát triển mạnh	1	2	3	4	5
B9	Hoạt động marketing của ngành còn yếu	1	2	3	4	5
B10	Sản phẩm có uy tín trên thị trường XK	1	2	3	4	5
B11	Quản lý chất lượng sản phẩm chưa chặt chẽ	1	2	3	4	5
B12	Nhiều DN có mã số EU	1	2	3	4	5

B13	Chưa có quy hoạch chợ đầu mối	1	2	3	4	5
B14	Chưa tập trung thị trường trong nước	1	2	3	4	5

**Phụ lục 8: Sản phẩm thủy sản chế biến tiêu thụ nội địa toàn quốc giai đoạn 2001 – 2008**

Đơn vị tính: Triệu đồng



(Nguồn: Báo cáo của các Sở NN&PTNT, 2009)

Phụ lục 9: bản đồ tỉnh Cà Mau

