



## Việt Nam tại Ngưỡng Cửa TPP - Góc Nhìn Chiến Lược

TPP là một trong những từ được nhắc đến nhiều nhất trong giới kinh doanh của Việt Nam năm 2015. Là quốc gia có mức thu nhập thấp nhất trong các thành viên, nếu thực sự hòa nhập vào thỏa thuận kinh tế toàn diện này, Việt Nam được xem như là được hưởng lợi nhiều nhất nhưng cũng đối mặt với những trở ngại lớn. Đã có nhiều cuộc thảo luận trên báo chí về xu hướng di dời các cơ sở sản xuất, các quy tắc xuất xứ hoặc cải cách cần thiết của doanh nghiệp nhà nước nhưng chúng tôi nghĩ rằng những nội dung này quá dàn trải và không chi tiết cũng như không thích hợp với các nhà quản lý doanh nghiệp. Bài phân tích ngắn này sẽ tóm tắt các điểm chính của TPP, phác thảo vị trí Việt Nam đang đứng ở thời điểm hiện tại và trình bày những hiểu biết quan trọng về TPP và các hiệp định thương mại tự do (FTA) khác mà chúng tôi tin rằng các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ thấy hữu ích trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh của họ.

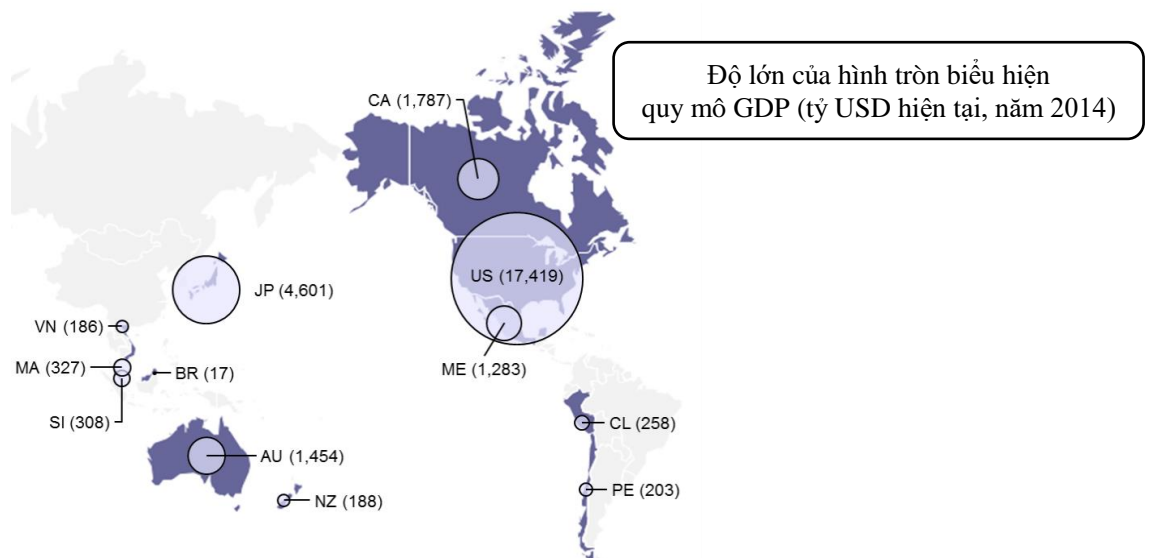
Lưu ý: Các quốc gia được viết tắt và xếp như sau: CA: Canada, US: Hoa Kỳ, ME: Mexico, CL: Chile, PE: Peru, JP: Nhật Bản, VN: Việt Nam, SI: Singapore, BR: Brunei, MA: Malaysia, AU: Úc, New Zealand: New Zealand.

### 1. TPP là gì?

TPP là một hiệp định thương mại tự do với sự tham gia của 12 quốc gia (Canada, Hoa Kỳ, Mexico, Peru, Chile, Nhật Bản, Việt Nam, Singapore, Malaysia, Brunei, Australia, New Zealand), chiếm hơn 11% dân số thế giới và gần 40% GDP của thế giới.

Điều cần lưu ý về các nước tham gia là họ đều nằm trên vành đai của Thái Bình Dương, do đó thương mại đường biển qua tuyến đường này sẽ là một yếu tố quan trọng trong quan hệ đối tác. Trung Quốc không nằm trong TPP, còn Hàn Quốc và các nước ASEAN khác như Thái Lan đã bày tỏ ý định muốn tham gia. Hoa Kỳ nổi bật về tổng sức mạnh kinh tế, nên TPP thường được coi như là thỏa thuận đối đầu với RECP do Trung Quốc dẫn đầu.

Hình 1: Vị trí và GDP của thành viên TPP



Nguồn: Ngân hàng thế giới



# Corporate Directions, Inc.

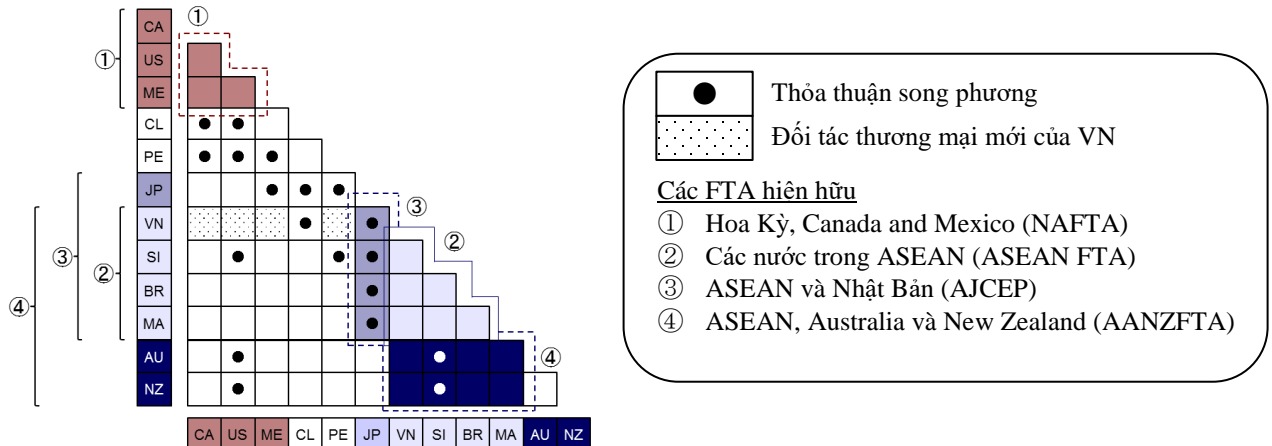
Về nội dung, 30 chương của TPP đặt ra những tiêu chuẩn cao nhất không chỉ về phạm vi nội dung mà còn về tính nghiêm ngặt các cam kết, và rõ ràng là cao hơn so với các tiêu chuẩn của RECP do Trung Quốc dẫn dắt.

Hình 2: So sánh phạm vi của RECP và TPP

RECP	TPP
<ul style="list-style-type: none"> <li>Thương mại hàng hóa</li> <li>Thương mại dịch vụ</li> <li>Đầu tư</li> <li>Hợp tác kinh tế, kỹ thuật</li> <li>Sở hữu trí tuệ</li> <li>Cạnh tranh</li> <li>Giải quyết tranh chấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cạnh tranh</li> <li>Dịch vụ xuyên quốc gia</li> <li>Hải quan</li> <li>Thương mại điện tử</li> <li>Môi trường</li> <li>Các dịch vụ tài chính</li> <li>Chi tiêu chính phủ</li> <li>Sở hữu trí tuệ</li> <li>Đầu tư</li> <li>Lao động</li> <li>Tiếp cận thị trường hàng hóa</li> <li>Quy tắc xuất xứ</li> <li>Tiêu chuẩn vệ sinh và kiểm dịch thực vật</li> <li>Rào cản kỹ thuật đối với thương mại</li> <li>Viễn thông</li> <li>Tạm nhập cảnh</li> <li>Dệt may</li> <li>Phòng vệ thương mại</li> </ul>

Dù phạm vi rộng, TPP cũng chỉ là một FTA. Thực tế, nhiều quy định của TPP đã được bao hàm trong các thỏa thuận thương mại tự do song phương và đa phương trước đây (như bên dưới). Đặc biệt, đối tác thương mại hàng đầu của Việt Nam chỉ là các quốc gia NAFTA và Peru. Trong khu vực này, Hoa Kỳ nổi bật nhất với thị trường quy mô, tuy nhiên Canada cũng đầy hứa hẹn do mức xuất khẩu của Việt Nam vào thị trường này đang thấp.

Hình 3: Thỏa thuận thương mại tồn tại giữa các thành viên TPP



Nguồn: Website của Bộ thương mại mỗi nước thành viên TPP, nguồn thứ cấp



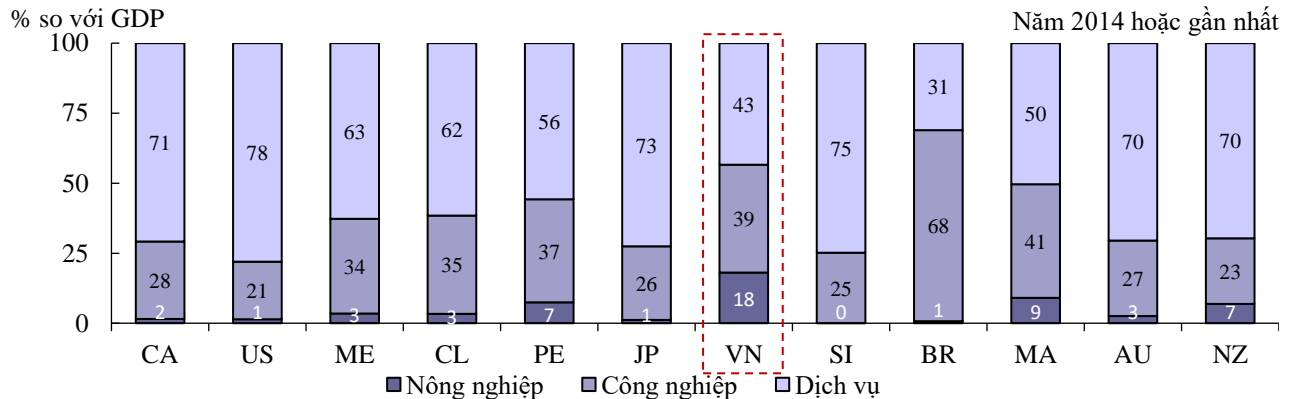
# Corporate Directions, Inc.

Kết luận có thể đưa ra từ đồ thị trên đó là các nhà quản lý doanh nghiệp phải đưa ra quyết định không chỉ dựa trên điều kiện của TPP mà phải nhìn một cách tổng thể trong bối cảnh tất cả các hiệp định thương mại tự do liên quan tới các thị trường của doanh nghiệp.

## 2. Vị trí của Việt Nam ở đâu?

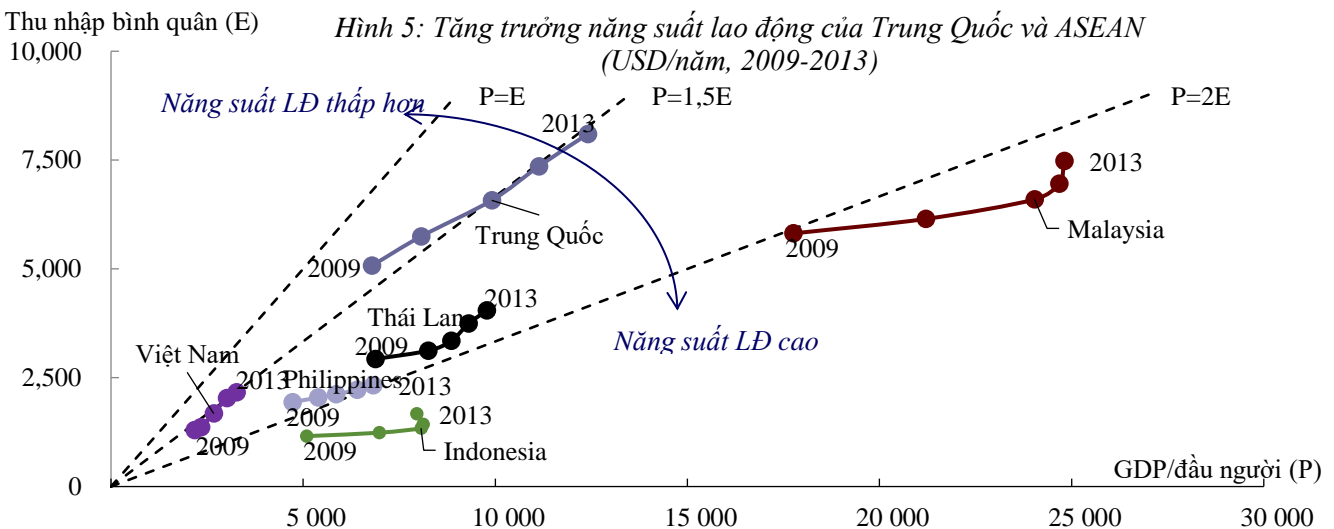
Việt Nam là quốc gia có định hướng nông nghiệp rõ ràng nhất trong TPP. Ngành công nghiệp hỗ trợ còn non trẻ làm cho hiệu suất lao động thấp, sự hạn chế về số lượng các trung tâm nghiên cứu, phát triển cũng như thiếu hụt lực lượng lao động có tay nghề cao đang ngăn cản Việt Nam tiến hóa trong chuỗi cung ứng để trở thành một quốc gia sản xuất dịch vụ giá trị gia tăng so với những nước tương tự trong khu vực.

Hình 4: Cơ cấu kinh tế các nước thành viên TPP



Nguồn: Hải quan Việt Nam, CDI tổng hợp

Hình 5: Tăng trưởng năng suất lao động của Trung Quốc và ASEAN (USD/năm, 2009-2013)



Nguồn: Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), Tổ chức Năng suất Châu Á (APO)

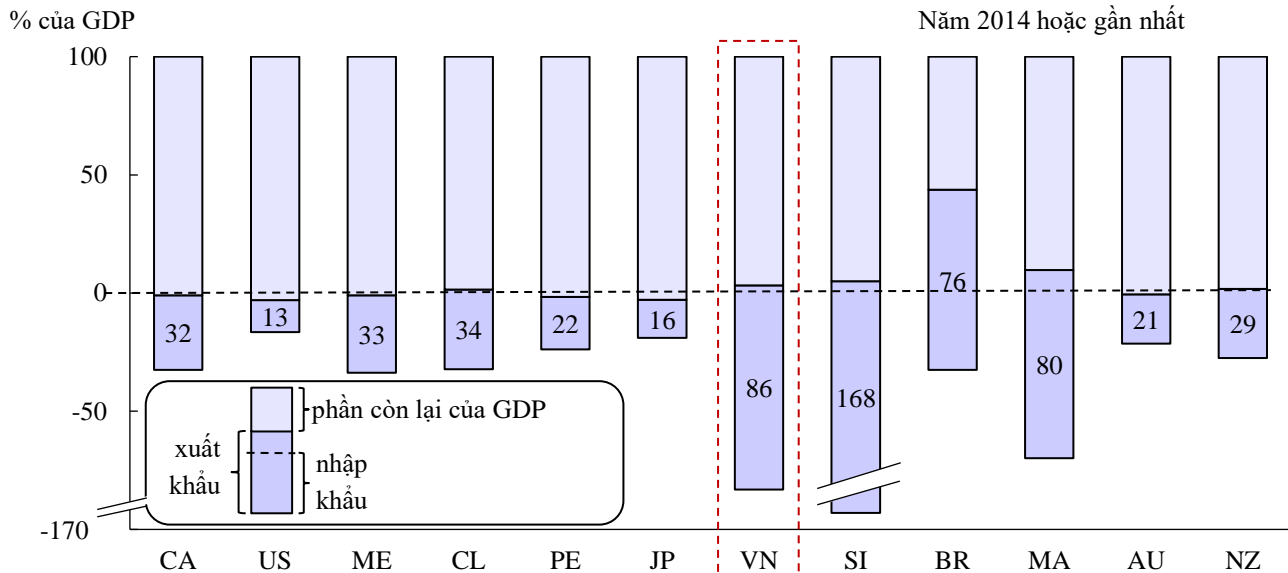
Năng suất lao động = GDP trên đầu người chia cho mức lương trung bình hàng năm. Với mỗi USD lương trung bình / năm, quốc gia nào tạo ra được nhiều GDP trên đầu người hơn thì quốc gia đó xem như có năng suất lao động cao hơn.



# Corporate Directions, Inc.

Xuất khẩu đóng một vai trò chủ đạo trong nền kinh tế của Việt Nam. Trong thực tế, giữa các thành viên TPP, tỷ trọng xuất khẩu trong GDP của Việt Nam là chỉ đứng thứ hai sau Singapore. Như vậy, có nhiều kỳ vọng rằng TPP sẽ đem đến sự tăng trưởng xuất khẩu rất lớn cho nền kinh tế của Việt Nam.

Hình 6: Tỷ trọng xuất khẩu trong GDP, thành viên TPP



Nguồn: Ngân hàng thế giới, Hải quan Việt Nam, báo chí

Nhìn vào các nhóm sản phẩm xuất khẩu chính của Việt Nam, chúng ta thấy rằng thực phẩm và nông sản đóng góp một lượng đáng kể trong tổng giá trị xuất khẩu, tuy nhiên hạng mục này vẫn nhỏ so với các sản phẩm dệt may (được gọi là vô địch xuất khẩu của Việt Nam), và các thiết bị điện và điện tử, chủ yếu là nhờ vào các khoản đầu tư rất lớn những năm gần đây của Samsung, LG, v.v.

Nhìn vào thị trường xuất khẩu, chúng ta thấy Mỹ và EU là hai thị trường lớn nhất, chiếm hơn một nửa tỷ trọng xuất khẩu của Việt Nam. Tuy rằng EU không tham gia vào TPP, nhưng cũng có một thỏa thuận riêng giữa EU và Việt Nam đang được thương thảo. Như vậy, để sử dụng hiệu quả tất cả các ưu đãi thuế quan, các doanh nghiệp phải theo dõi không những các nội dung của TPP, mà còn cả bức tranh tổng thể các tiến trình tự do hóa thương mại.



# Corporate Directions, Inc.

Hình 7: Thị trường và nhóm hàng xuất khẩu của Việt Nam

Năm 2014 (tỷ USD)	Điện & điện tử	Dệt may	Tài nguyên thiên nhiên	Thực phẩm & nông sản	Khác	Tổng																																																					
US	5,0	14,7	1,0	1,4	5,5	27,6	18,4%																																																				
			0,4					EU	11,2	8,0	5,1	2,3	3,5	25,3	16,9%	2,1	3,6	ASEAN	5,0	8,0	2,1	0,4	5,4	17,0	11,3%	Trung Quốc	2,1	2,4	13,8	9,2%	Nhật Bản	1,2	1,2	2,8	0,2	1,7	14,1	9,4%	Hàn Quốc	3,7	6,5	4,3%	Khác	17,4	2,5	0,6	4,1	14,6	45,9	30,6%	2,8	4,0	5,8	Tổng	45,4	38,6	16,1	13,5	36,6
EU	11,2	8,0	5,1	2,3	3,5	25,3	16,9%																																																				
				2,1	3,6			ASEAN	5,0	8,0	2,1	0,4	5,4	17,0	11,3%	Trung Quốc	2,1	2,4	13,8	9,2%	Nhật Bản	1,2	1,2	2,8	0,2	1,7	14,1	9,4%	Hàn Quốc	3,7	6,5	4,3%	Khác	17,4	2,5	0,6	4,1	14,6	45,9	30,6%	2,8	4,0			5,8	Tổng					45,4	38,6	16,1	13,5	36,6	150,2		30,2%	25,7%
ASEAN	5,0	8,0	2,1	0,4	5,4	17,0	11,3%																																																				
Trung Quốc	2,1			2,4	13,8	9,2%																																																					
Nhật Bản	1,2	1,2	2,8	0,2	1,7	14,1	9,4%																																																				
								Hàn Quốc	3,7	6,5	4,3%																																																
Khác	17,4	2,5	0,6	4,1	14,6	45,9	30,6%																																																				
		2,8	4,0																																																								
		5,8																																																									
Tổng	45,4	38,6	16,1	13,5	36,6	150,2																																																					
	30,2%	25,7%	10,7%	9,0%	24,4%																																																						

\*Diện tích của mỗi ô thể hiện kim ngạch xuất khẩu của mỗi cặp quốc gia – ngành hàng tương ứng với ô đó.  
 Nguồn: Hải quan Việt Nam, CDI tổng hợp

Về nhập khẩu, một mình Trung Quốc đáp ứng gần 30% tất cả các nhu cầu nhập khẩu của Việt Nam. Đặc biệt, Trung Quốc là nhà cung cấp lớn các loại máy móc, điện và điện tử và nguyên liệu dệt may để Việt Nam làm ra thành phẩm cuối cùng. Điều quan trọng cần lưu ý là do Trung Quốc không là thành viên TPP, các ngành công nghiệp chịu tác động nhiều dựa vào nhập khẩu của Trung Quốc phải đối mặt với các điều kiện nghiêm ngặt mà ta gọi là quy tắc xuất xứ. Trong trường hợp của dệt may, TPP đòi hỏi vật liệu dệt may từ sợi phải được sản xuất tại quốc gia xuất khẩu để vật liệu đó cũng được hưởng ưu đãi thuế quan.



Hình 8: Thị trường và nhóm hàng nhập khẩu của Việt Nam

Yr = 2014 (BUSD)	Điện và điện tử	Tài nguyên thiên nhiên	SP công nghiệp	Dệt may	Khác	Tổng	
Trung Quốc	20,2	8,4	4,6	6,8	1,7	41,7	28,2%
					4,1		
ASEAN	6,3	6,9	2,9	0,8	0,9	21,1	14,3%
					0,8		
Hàn Quốc	10,3	4,3	2,7	2,8	17,8	21,1	14,3%
			1,1				
Đài Loan	3,4	3,8	2,2	2,3	17,8	10,7	7,2%
Nhật Bản							
Khác	5,9	7,2	5,4	0,8	17,8	40,9	27,7%
	7,0			3,6			
Tổng	53,2	33,3	19,0	17,1	25,5	148,0	
	35,9%	22,5%	12,8%	11,6%	17,2%		

\*Diện tích của mỗi ô thể hiện kim ngạch nhập khẩu của mỗi cặp quốc gia – ngành hàng tương ứng với ô đó.  
Nguồn: Hải quan Việt Nam, CDI tổng hợp

### 3. Góc nhìn chiến lược cho các nhà quản lý

Như vậy, chúng ta thấy rằng TPP có nhiều góc độ khác nhau phải xem xét, cũng có nhiều quy tắc để nhớ, vậy nhà quản lý doanh nghiệp nên lưu ý những gì để vận dụng tốt nhất các FTA nói chung và TPP nói riêng? Trong phần cuối cùng, chúng tôi muốn nhấn mạnh bốn bài học quan trọng cần thiết cho bất kỳ doanh nghiệp nào đang hoạt động tại Việt Nam khi muốn kết hợp các hiệp định thương mại tự do vào chiến lược kinh doanh của họ.

#### a. Thông tin pháp lý

Vì những FTA phức tạp, chồng chéo đang được triển khai, nên các nhà quản lý cần phải theo dõi những quy định hiện hành và những quy định sẽ phát sinh trong tương lai, giới hạn tác động của những FTA này đến việc kinh doanh và tận dụng các thay đổi về quy định, luật pháp để phát huy chúng nhiều nhất có thể. Một hiểu lầm phổ biến là FTA nói chung và TPP nói riêng chỉ nhắc tới thuế quan. Trong thực tế, các điều kiện khác như lộ trình cắt giảm thuế quan theo thời gian, hạn ngạch (nếu có), các quy định chống bán phá giá, các rào cản kỹ thuật, rào cản an toàn sức khỏe, v.v. có thể mở rộng hoặc hạn chế toàn bộ thị trường khởi tâm với của doanh nghiệp.

Đặc biệt, các doanh nghiệp lớn nên xây dựng bộ phận pháp lý trong nội bộ công ty, bởi vì khi có càng nhiều các điểm đến xuất khẩu thì thì rủi ro và sự phức tạp của các tranh chấp pháp lý lại càng tăng lên, trong khi “chi phí pháp lý” (là một chi phí cố định) có thể được dàn trải trên khối lượng xuất khẩu lớn hơn. Đối với các doanh



# Corporate Directions, Inc.

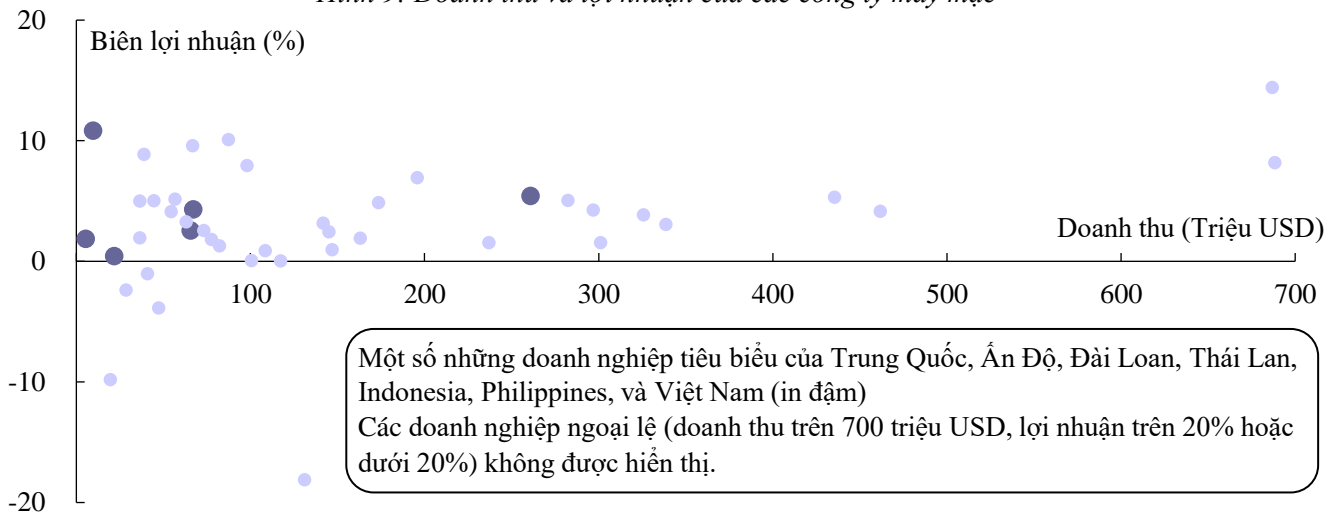
ngành vừa và nhỏ, họ nên thường xuyên cập nhật những thông tin hữu ích (thường là miễn phí) từ các cơ quan thương mại và các hiệp hội trong ngành.

## b. Kinh tế quy mô (economy of scale)

Một xu hướng thường phát sinh khi các thị trường hội nhập, đó là sự xuất hiện của những người chơi giữ vai trò rất đặc biệt trong chuỗi cung ứng ngành công nghiệp của họ trên quy mô toàn cầu. Những doanh nghiệp này có rất nhiều nhà máy, sử dụng hàng chục ngàn lao động, họ đầu tư vào công nghệ, quy trình sản xuất chuyên môn và sở hữu một lực lượng lao động được đào tạo bài bản có khả năng đáp ứng các đơn hàng lớn và phức tạp từ nhiều khách hàng hàng đầu.

Trong biểu đồ dưới đây, chúng tôi chỉ ra doanh thu và biên lợi nhuận của các công ty may mặc trên khắp châu Á. Những công ty Việt Nam (in đậm) hưởng một mức lợi nhuận tương đương so với những công ty cùng ngành. Tuy nhiên, ngoại trừ Việt Tiến là doanh nghiệp đứng đầu ngành của Việt Nam, những doanh nghiệp Việt Nam khác đều có quy mô nhỏ. Điều này đã gây khó khăn lớn cho một số doanh nghiệp, khi mà các rào cản thương mại được tháo gỡ và thị trường thế giới trở thành một sân chơi bình đẳng, khi đó những người chơi với kinh tế quy mô tốt hơn sẽ giành chiến thắng.

Hình 9: Doanh thu và lợi nhuận của các công ty may mặc



Nguồn: SPEEDA

Như vậy, các doanh nghiệp nội địa khi hội nhập vào chuỗi cung ứng toàn cầu cần phải nhận thức về kinh tế quy mô của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên thế giới. Quy mô hạn chế có thể được cải thiện bằng cách hợp tác với các công ty nội địa khác trong ngắn hạn, tăng trưởng thông qua các hoạt động M&A trong thời gian dài. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể bỏ qua điếm hạn chế này và tập trung tạo ra sự khác biệt trong các trường hợp mà quy mô không quá quan trọng, hoặc phát triển những lợi thế và năng lực khác (xem bài học c. và d. dưới đây).





# Corporate Directions, Inc.

## c. Lợi thế gần khách hàng (Proximity to customers)

Như đã đề cập ở trên, khi thuế nhập khẩu được loại bỏ, các công ty đa quốc gia có thể tận dụng sự hiện diện toàn cầu của họ để tiến hành các hoạt động R&D, sản xuất và bán hàng tại các địa điểm chiến lược (ngoài Việt Nam) để tối ưu hóa chuỗi cung ứng và kinh tế quy mô. Để cạnh tranh, các doanh nghiệp phục vụ thị trường nội địa Việt Nam có thể thay đổi hoạt động theo hướng tận dụng lợi thế gần khách hàng, là một lợi thế mà đối thủ nước ngoài mà hoạt động chủ yếu dựa trên xuất khẩu không có được.

Hình 10: So sánh lợi thế gần nguyên vật liệu và khách hàng

	Gần nguồn nguyên vật liệu	Gần khách hàng
Lợi thế	Chi phí sản xuất thấp Nguyên liệu nhanh và mới	Thấu hiểu khách hàng Sản phẩm cuối cùng nhanh và mới
Chiến lược	<b>SẢN XUẤT HÀNG LOẠT</b>	<b>VẬN HÀNH LINH HOẠT</b>
Ví Dụ	<b>F&amp;B</b> Thực phẩm đông lạnh Đóng gói đơn giản, không quảng cáo	Sản phẩm tươi Bao bì và quảng cáo tùy chỉnh
	<b>Dệt may</b> Sản phẩm cơ bản, chu kỳ sản phẩm dài Tập trung vào sản xuất OEM	Danh mục sản phẩm dồi dào, chu kỳ sản phẩm ngắn Rẽ sang hoạt động phân phối / bán lẻ

Hãy lấy ví dụ về hai ngành: thực phẩm đồ uống (F&B) và dệt may. Trong ngành công nghiệp F&B, gần đây thực phẩm Thái Lan được chế biến xuất khẩu sang Việt Nam ngày càng tăng nhờ vào nỗ lực của các nhà bán lẻ hay các nhà phân phối của quốc gia này. Mặc dù những sản phẩm này có thể chiếm được sự tin tưởng của người tiêu dùng Việt ("rẻ hơn so với sản phẩm của Nhật và an toàn hơn so với các sản phẩm Trung Quốc"), nhưng họ vẫn gặp phải một vài hạn chế do thiếu sự hiện diện của nhà sản xuất tại Việt Nam. Bao bì vẫn như cũ (viết bằng tiếng Thái), hương vị không phù hợp với khẩu vị của người Việt, và không có cách nào để người tiêu dùng biết về sản phẩm, ngoại trừ việc đến cửa hàng. Một đối thủ Việt Nam có thể tận dụng lợi thế này bằng cách đầu tư vào marketing: thiết kế bao bì hấp dẫn, tung các chiến dịch quảng cáo, và theo dõi phản ứng của khách hàng.

Trong ngành công nghiệp dệt may, một câu chuyện tương tự xảy ra khi mà quần áo Trung Quốc tràn ngập khắp thị trường Việt Nam. Những sản phẩm này tuy rất rẻ, nhưng thường hạn chế về kiểu dáng, về kích cỡ và không hợp với khí hậu ở Việt Nam. Một công ty dệt may Việt Nam có thể lợi dụng tiếp lợi thế gần khách hàng bằng cách bước vào thị trường bán lẻ để đạt giá trị gia tăng nhiều hơn, hoặc cung cấp danh mục sản phẩm dồi dào để đánh giá phản ứng của khách hàng. Qua việc giám sát chặt chẽ doanh số bán hàng, doanh nghiệp có thể nhanh chóng loại bỏ dần các mặt hàng có doanh số thấp và thúc đẩy những mặt hàng có doanh số cao, qua đó có thể loại bỏ sự cạnh tranh từ hàng xuất khẩu của Trung Quốc. Trong thực tế, đây là chiến lược (còn được gọi là "thời trang nhanh") được Zara, một trong những nhà bán lẻ thời trang thành công nhất hiện nay, áp dụng.



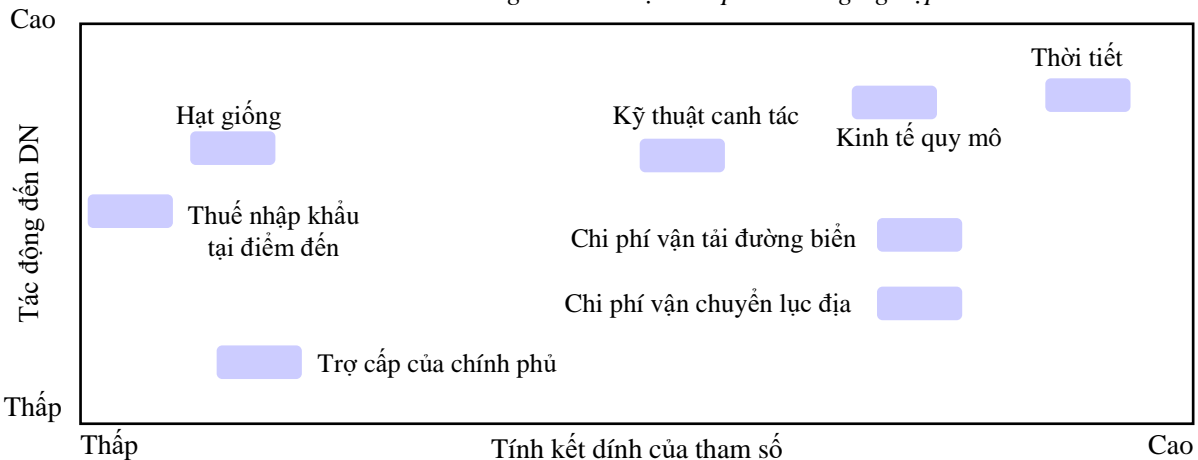


# Corporate Directions, Inc.

## d. Phác họa biểu đồ tham số (Parameter mapping)

Trong dài hạn, những lợi thế như là kinh tế quy mô, gần khách hàng, v.v. có thể được xem như các tham số cốt lõi của mỗi ngành. Các tham số này có thể được phác họa dựa trên tác động của chúng đối với doanh nghiệp (dựa trên số lượng sản phẩm, doanh thu hoặc đơn giá) và tính kết dính của chúng (dựa trên độ khó khi xây dựng hoặc bắt chước lợi thế tương ứng với mỗi tham số). Để ví dụ, chúng tôi phác họa các tham số quan trọng giả định của một công ty xuất khẩu nông sản Việt Nam trong hình 11-A dưới đây.

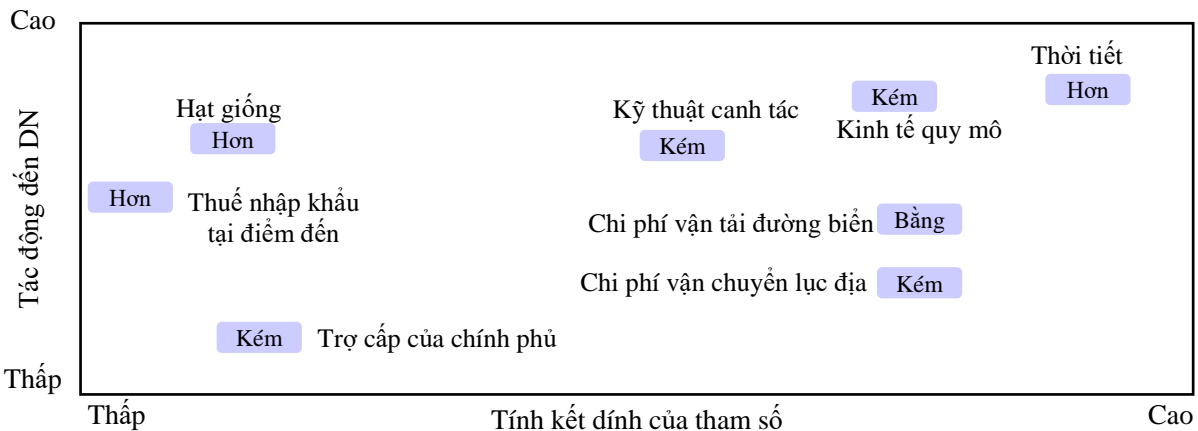
Hình 11-A: Tham số ngành của một sản phẩm nông nghiệp



Nguồn: Giả thuyết của CDI

Ví dụ, thời tiết là một tham số rất quan trọng vì nó quyết định thành bại của quy trình canh tác. Người nào có lợi thế về mặt thời tiết có thể yên tâm rằng đối thủ cạnh tranh của họ không thể dễ dàng đuổi kịp lợi thế ấy trong tương lai. Trong hình 11-B bên dưới, chúng tôi thử đánh giá những lợi thế mà nhà xuất khẩu Việt Nam có hoặc không có so với đối thủ cạnh tranh Trung Quốc dựa trên những tham số tương tự. Chúng tôi chú thích “Hơn”, “Bằng” hoặc “Kém” khi so sánh tham số của doanh nghiệp Việt Nam đối với doanh nghiệp Trung Quốc.

Hình 11-B: Đánh giá ưu điểm của Công ty X của VN so với đối thủ cạnh tranh Y của Trung Quốc



Nguồn: Giả thuyết của CDI



# Corporate Directions, Inc.

Qua việc thiết lập biểu đồ như vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp có thể ưu tiên cho các tham số quan trọng trong hoạch định chiến lược của họ. Những lợi thế có sức ảnh hưởng lớn đương nhiên là quan trọng, nhưng những lợi thế có tính kết dính cao chỉ đòi hỏi ít nguồn lực để duy trì. Ngược lại, bất lợi có sức ảnh hưởng lớn đòi hỏi các doanh nghiệp phải đầu tư để đuổi kịp đối thủ cạnh tranh, trong khi bất lợi có tính kết dính cao là một bài toán khó khiến các nhà quản lý doanh nghiệp phải đắn đo: nên đầu tư mạnh hay nên từ bỏ hoàn toàn và tập trung vào xây dựng lợi thế khác.

Trong ví dụ trên, kỹ thuật canh tác (hiện đang là một bất lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam) có ảnh hưởng rất lớn và cần được cải thiện thông qua sự hợp tác với doanh nghiệp nước ngoài có sở hữu công nghệ đó. Ngoài ra, thuế nhập khẩu tại nước nhập hàng là một lợi thế khi đất nước đó và Việt Nam đều là thành viên TPP. Tuy nhiên, lợi thế này là không có sức kết dính cao, bởi vì Trung Quốc cũng đang đàm phán một thỏa thuận song phương cho nhóm sản phẩm này với nước nhập hàng. Như vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp không nên chú trọng quá nhiều vào lợi thế này vì nó có thể bị vô hiệu trong thời gian ngắn, thay vào đó phải đảm bảo rằng mình không bỏ qua những năng lực quan trọng khác.

Tháng 10 năm 2016  
Corporate Directions (Việt Nam)  
Phạm Lê Đức, Nhà tư vấn  
Bùi Thị Như, Chuyên viên phân tích