

Phần giới thiệu

CÂU CHUYỆN HOA TƯƠI COLOMBIA

Dịch từ cuốn “Plowing the Sea – Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World” của hai tác giả Michael Fairbank và Stace Lindsay, Nhà xuất bản Trường Quản trị Kinh doanh Harvard xuất bản năm 1997. Chương trình Giảng dạy Kinh tế Fulbright đã được nhà xuất bản cho phép dịch và sử dụng.

Tại sao các nước đang phát triển lại gặp nhiều khó khăn trong việc tạo ra của cải vật chất cho đa số công dân của họ như vậy? Chúng tôi kết luận rằng lý do chính là do phương thức cạnh tranh truyền thống của họ sai lầm. Các nhà lãnh đạo của các nước đang phát triển phải tìm ra những hình thức cạnh tranh mới trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay. Nhưng trước khi có thể áp dụng các phương thức mới, chúng ta phải hiểu rõ những hạn chế của các phương thức cũ. Có thể tìm hiểu các hạn chế này qua câu chuyện về ngành xuất khẩu hoa tươi của Colombia - một ngành công nghiệp có lẽ đã trở nên được ưu tiên nhất tại các nước vùng Andes. Câu chuyện này cho thấy các mô hình cụ thể cả về giả thiết và hành động. Các mô hình này có thể thấy lặp đi lặp lại trong các ngành xuất khẩu một thời huy hoàng và nay đang xuống dốc. Các giả thiết đã từng được hoan nghênh trong nền kinh tế cũ, nhưng lại đang tự thất bại trong nền kinh tế mới. Những giả thiết này làm cho nhiều cơ hội phát triển bị bỏ lỡ và tạo điều kiện phát sinh các mô hình cạnh tranh cần phải được phá bỏ, để chúng ta nhận thức được tiềm năng to lớn của các nước đang phát triển.

Tìm kiếm thiên đàng El Dorado

Edgar Wells là một người giàu ý tưởng. Là một nhà doanh nghiệp xuất thân từ lòng yêu thích trồng hoa, ông và gia đình trở về Colombia sau 20 năm sống ở nước ngoài với dự định biến quê hương mình thành nguồn cung cấp những loại hoa tốt nhất Châu Mỹ.

Thời đó, Mỹ là nơi duy nhất ở Tây bán cầu có các nhà trồng hoa chất lượng cao. Năm 1950, doanh thu hoa cắt cuống của các nhà trồng hoa ở Mỹ là 220 triệu USD, trong đó 68% là bán sang khu vực đông bắc Mỹ, nhất là vùng Boston, Philadelphia, và New York. 70% tổng số các nhà trồng hoa - thường là các doanh nghiệp gia đình cỡ nhỏ -

cũng nằm ở khu vực đông bắc. Do các hạn chế về giao thông hồi đó và bản chất dễ héo của hoa, các nhà trồng hoa trong vùng chủ yếu cạnh tranh với nhau, không cần biết đến người sản xuất hay tiêu dùng tại các nơi khác trong nước cũng như ngoài nước.

Nhưng các thay đổi to lớn đã đến. Trong thập niên 1960, sự phát triển các trang trại lớn và các tiến bộ trong giao thông đã biến đổi hẳn thị trường Bắc Mỹ giàu có. Trong nhiều năm, hoa của các nhà vườn vùng đông bắc tương đối tươi hơn nên bao giờ cũng được giá hơn so với các nhà vườn phía tây và phía nam. Nhưng rồi đến thời hoàng kim của máy bay phản lực. Các chuyến bay thương mại theo lịch trình đều đặn đã xóa sổ ưu thế của các nhà vườn vùng đông bắc. Vận tải đường không cùng với vận tải mặt đất bằng xe có máy lạnh đã cho phép chuyển hoa tươi cắt cuống đến bất cứ địa điểm nào ở Mỹ chỉ trong vòng vài giờ.

Các tay chơi mới bắt đầu vào cuộc. Các nhà vườn có thể di chuyển đến các vùng nông thôn ở miền tây, nơi có chi phí sản xuất thấp hơn, nhất là chi phí nhân công. Từ đó họ đánh bại các nhà vườn phía đông bắc, mặc dù chi phí vận chuyển từ miền tây vẫn còn cao hơn. Năm 1968, hơn 2/3 hoa tươi của Mỹ được trồng tại hai bang California và Colorado. Năm 1975, Bộ Nông nghiệp Mỹ cho biết 25% nhà vườn Mỹ sản xuất 75% tổng sản lượng hoa tươi cắt cuống của Mỹ. Các nông trại ở miền tây, với chi phí thấp và quy mô lớn, đặc biệt là giá nhân công cắt hoa rất rẻ, đã khiến cho nhiều nhà vườn phía đông nước Mỹ phải đóng cửa.

Ông Edgar Wells không quên các bài học về những thay đổi trên thị trường Mỹ. Tuy không phải là chuyên viên trong lãnh vực trồng hoa hàng loạt trên quy mô lớn nhưng Wells biết rằng Colombia có khả năng cung cấp cho các nhà buôn hoa tươi những lợi thế tương tự như khu vực miền tây nước Mỹ, thậm chí hơn nữa. Vùng đồng cỏ Bogota - đồng bằng xung quanh thủ đô của Colombia - là một trong những khu vực có khí hậu thuận lợi nhất để trồng hoa trên toàn bộ tây bán cầu. Vùng đồng cỏ này có nhiệt độ điều hòa ổn định quanh năm, ban ngày kéo dài 12 tiếng đồng hồ đầy ánh nắng mặt trời và đất đai cực kỳ màu mỡ. Các điều kiện tự nhiên này thuận lợi đến nỗi nhiều năm sau các nhà vườn trồng hoa ở đây còn nhắc lại: "Thời trước, chỉ cần cắm một cây cọc xuống đất, rắc hạt giống xung quanh, nhỏ nước bọt lên mặt đất, và phủ nylon lên trên, thế là hoa mọc lên ngay."

Đó chính là những gì mà Wells và những nhà trồng hoa khác thời đó làm. Quanh năm, các loại hoa chất lượng cao mọc tươi tốt trong những thùng đơn giản làm bằng gỗ và nhựa tại khu vực đồng cỏ Bogota. Không chỉ trồng rất dễ dàng mà thu hoạch cũng không tốn kém. Lương trả cho một nhân công nông nghiệp người Colombia chỉ khoảng hơn nửa đô la Mỹ một ngày. Năm 1966, mức lương này tăng lên một chút thành 0,8USD - vẫn còn rất thấp so với mức lương của nhân công Mỹ. Sau nhiều năm tìm tòi áp dụng các kỹ thuật trồng hoa của Mỹ, Wells và các nhân viên đã thuyết phục được một nhà buôn sỉ hoa người Mỹ mua thử hoa của mình. Ngày 18/10/1965, lô hoa tươi đầu tiên của họ được vận chuyển đi Mỹ.

Tuy nhiên, lúc đó không chỉ có Wells nhận thấy được tiềm năng của Colombia trong ngành trồng hoa tươi xuất khẩu. Cùng năm đó, khi chuyến hàng đầu tiên của Wells lên đường đi Mỹ, một số nghiên cứu của trường đại học Chicago cũng cho thấy khí hậu tại khu vực đồng cỏ Bogota rất thích hợp với hoa cẩm chướng. Năm 1969, một nhóm 4 người Mỹ, trong đó có một nhà vườn California, mỗi người đầu tư 25,000 USD để thiết lập một công ty đi tiên phong trong việc xuất khẩu hoa từ Colombia. Công ty mang tên Floramerica và khởi đầu kinh doanh bằng việc xuất khẩu hoa cẩm chướng và hoa cúc - các loại hoa tươi lâu và không đòi hỏi kỹ thuật trồng tỉa, xử lý và vận chuyển phức tạp. Sau đó công ty nhanh chóng thêm vào hoa hồng - vốn yếu ớt hơn và đòi hỏi phải được trồng tỉa, xử lý và vận chuyển tỉ mỉ khó khăn hơn.

Floramerica xuất khẩu vào Mỹ khoảng 400,000 USD hoa cẩm chướng năm 1970 và gần 2 triệu USD vào năm 1972. Năm 1986, doanh số bán hàng năm của công ty đã lên đến gần 50 triệu USD và trở thành một trong những công ty xuất khẩu hoa tươi cắt cuống lớn trên thế giới. Các công ty Colombia khác nhanh chóng bắt chước phương thức sản xuất và tiếp thị của Floramerica đồng thời tuyển dụng các nhân viên của Floramerica sang làm cho họ. Các công ty đang phát triển này đã tận dụng được ưu thế vụ canh tác dài và chi phí nhân công rẻ của Colombia để tạo ra 31% ưu thế về chi phí cạnh tranh so với các nhà vườn Mỹ, mặc dù đã tính cả chi phí vận chuyển khá cao.

Từ năm 1966 đến 1978, hoa tươi cắt cuống của Colombia xuất khẩu vào Mỹ tăng từ 1% lên 89.6% trong tổng sản lượng nhập khẩu hoa tươi của Mỹ. Một cuộc nghiên cứu do chính phủ Colombia tiến hành năm 1971 ước lượng rằng các nhà vườn Colombia xuất khẩu hoa tươi vào Mỹ theo thang giá bán tại Mỹ có thể kiếm được mức lợi nhuận cao

đến 57% doanh thu. Tỷ lệ lợi nhuận này cho phép các nhà đầu tư thời đó có thể nhận được lãi suất cao đến 600% vốn đầu tư. Edgar Wells so sánh nền công nghệ trồng hoa tươi lúc đó với nguồn vàng huyền thoại mà thực dân Tây Ban Nha tìm thấy ở Colombia ngày xưa: "400 năm sau, kho tàng thực sự của thiên đàng El Dorado đã được khám phá... một nguồn của cải vô tận cho mọi công dân Colombia..."

Mô hình: Quá phụ thuộc vào các yếu tố sản xuất căn bản

Các nhà sản xuất nội địa giả thiết rằng các lợi thế về tài nguyên thiên nhiên và chi phí nhân công rẻ sẽ giúp họ đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường xuất khẩu, và do đó họ đã không tạo ra những điều kiện thuận lợi để sáng tạo.

Điểm tập kết Miami: Hoàn chỉnh chuỗi giá trị xuất khẩu

Phản kích với các kết quả khả quan ban đầu, các nhà vườn Colombia tìm cách phát huy những thành công bước đầu này. Nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng tuy có lợi thế đáng kể về chi phí nhưng muốn xuất khẩu vào Mỹ đạt tiềm năng tối đa, họ phải vượt qua hai thử thách: tìm ra phương thức phân phối hiệu quả cho sản phẩm, và tìm cách mở rộng phạm vi khách hàng tiêu thụ. Họ sẽ kịp thời tìm ra những phương thức mới để thực hiện hai mục tiêu này. Các giải pháp của họ tạo điều kiện cho bước tăng trưởng vượt bậc lúc ấy nhưng đồng thời cũng gieo rắc mầm mống của những rắc rối cho ngành trồng tía và kinh doanh hoa tươi trong tương lai.

Thử thách đầu tiên mà người trồng hoa Colombia phải đối diện - phân phối sản phẩm hoa tươi vào thị trường Mỹ nhanh chóng và hiệu quả - là một trở ngại khó vượt. Hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông vận tải nội địa của Colombia rất yếu kém và khó có triển vọng cải thiện nhiều. Đường sá chất lượng xấu, không có công ty vận tải đường bộ nào cung cấp xe tải có thiết bị làm lạnh, kho bãi sân bay bốc dỡ hàng hóa kém hiệu quả và nóng bức, làm ảnh hưởng mức độ tươi của hoa. Hơn nữa, cho đến thập niên 1990, phi trường Bogota chỉ có một đường băng, dẫn đến việc các chuyến bay thường bị trì hoãn và hoa tươi bị héo tàn, nhất là trong dịp Lễ Tình yêu quan trọng.

Mô hình: Yếu kém trong hợp tác giữa các công ty với nhau

Các ngành nghề có liên quan và phục vụ cho ngành nghề đang xét, chẳng hạn giao thông vận tải, liên kết quá yếu kém làm ảnh hưởng tiêu cực nghiêm trọng đến các doanh nghiệp tại các nước đang phát triển.

Ngành sản xuất hoa tươi Colombia đã thuyết phục Avianca - hãng hàng không quốc gia Colombia - và nhiều công ty vận tải Colombia khác cung cấp cho họ dịch vụ vận tải đặc biệt, để hoa tươi xuất khẩu vào Mỹ được vận chuyển cẩn thận và có trách nhiệm hơn, ban đầu là trong các khoang để hành lý của các máy bay dân dụng và sau đó là trên các máy bay vận tải chuyên dụng. Nhưng lúc đó, mạng lưới thông tin viễn thông yếu kém và việc thiếu các nỗ lực tiếp thị trực tiếp trên thị trường Mỹ đã hạn chế khả năng của Colombia trong việc điều phối đường đi của hoa tươi từ Bogota đến các địa điểm khác nhau trên khắp nước Mỹ. Nếu Colombia không khắc phục được khó khăn này thì họ không thể nào duy trì được ưu thế của mình trên đất Mỹ.

Các nhà vườn Colombia đã đối phó với thử thách này bằng cách tiên phong xây dựng một hệ thống tiếp nhận và phân phối hoa tươi khá công phu tại Miami. Thông qua hiệp hội ngành hoa tươi Asocoflores, các nhà sản xuất hoa Colombia thành lập một công ty xử lý phân phối hoa chung, gọi là Transcold. Công ty này chịu trách nhiệm bốc dỡ hoa tươi vào các kho trữ lạnh, chuẩn bị sẵn sàng cho việc hoàn tất thủ tục hải quan và sau đó vận chuyển bằng xe tải đến cho các nhà buôn sỉ, nơi hoa tươi sẽ được phân phối lại cho các nhà bán lẻ. Dần dần, một hệ thống phức tạp các đơn vị phân phối trung gian hình thành để đáp ứng việc đưa nguồn cung hoa tươi từ Colombia đến với nguồn cầu hoa tươi của các nhà buôn sỉ khắp nơi trên đất Mỹ.

Trung tâm phân phối tại Miami cho phép các nhà xuất khẩu Colombia có một điểm tập kết cần thiết để thâm nhập vào thị trường Mỹ. Trung tâm tập kết hoa tươi Miami ra đời góp phần tạo điều kiện cho sự xuất hiện nhiều khách hàng mới hơn và khó tính hơn dọc theo các tuyến đường vận chuyển. Quy mô lớn hơn giúp hạ thấp chi phí vận chuyển của hoa tươi đến từ Colombia so với hoa tươi đến từ bờ biển phía tây nước Mỹ. Nhiều công ty xuất khẩu hoa tươi Colombia, trong đó có cả Floramerica, đã thiết lập các công ty nhập khẩu và phân phối hoa tươi thuộc quyền sở hữu của họ ở Miami, cho phép họ xóa bỏ các đơn vị phân phối trung gian và nhờ đó, có phạm vi chi phối trực tiếp hơn trong việc tiếp thị các sản phẩm hoa của họ. Vượt qua được thử thách trong công đoạn phân

phối, sản lượng xuất khẩu hoa tươi của Colombia tăng vọt và các nhà vườn Bogota trở thành đối thủ cạnh tranh đáng gờm của các nhà vườn Mỹ ngay trên thị trường Mỹ.

Các thị trường mới

Tăng cường được hiệu quả của các kênh phân phối hiện hữu, các nhà sản xuất Colombia bắt đầu đương đầu với trở ngại thứ hai - mở rộng phạm vi khách hàng thông qua các kênh phân phối mới. Cho đến thời điểm này, hầu hết các đầu mối bán lẻ hoa tươi tại Mỹ là các cửa hàng hoa nhỏ. Vốn quen thuộc với mức giá cao của các nhà trồng hoa của Mỹ cũng như sản lượng và chất lượng hoa tươi dao động mạnh theo mùa vụ, các cửa hàng hoa thường bán các loại hoa tươi mà họ phải chăm sóc lưu trữ đặc biệt cẩn thận với giá rất cao. Người tiêu dùng Mỹ do đó đã quen nghĩ rằng hoa tươi là một mặt hàng xa xỉ chỉ có bán ở những cửa hàng đặc biệt. Theo quan điểm của các nhà vườn Colombia, nhận thức đó của người tiêu dùng Mỹ đã góp phần hạn chế mức tăng trưởng tiêu dùng hoa tươi nói chung.

Những giới hạn như vậy phải được phá bỏ bằng cách tập trung tấn công người tiêu dùng thông qua các kênh phân phối mới - đó cũng chính là hành động mà các nhà vườn Colombia tiến hành. Hoa tươi Colombia chất lượng cao, giá rẻ và cung cấp quanh năm đã hoàn toàn biến đổi phương thức tiếp thị và phân phối các loại hoa tươi nói chung trên thị trường Mỹ. Nguồn cung cấp ổn định và giá cả phải chăng góp phần hạ thấp chi phí cho các cửa hàng bán lẻ hoa tươi và giảm thiểu các rủi ro do việc lưu trữ nhiều hoa tươi một lúc. Điều này có nghĩa là những đầu mối bán lẻ hoa tươi tiềm năng khác, chẳng hạn như các siêu thị, có thể được khai thác và không cần phải dựa vào ưu thế truyền thống của các cửa hàng hoa tươi nữa. Ngoài ra, quy mô sản xuất ở Colombia cùng với việc các nhà vườn sẵn sàng kết hoa thành bó tại các nông trại ở Colombia hay tại Miami đã khiến cho các siêu thị không ngần ngại gì mà không cho hoa tươi Colombia một cơ hội.

Các nhà vườn Colombia đã làm đúng những điều mà họ cần phải làm, nghĩa là kích cầu thông qua việc gia tăng các kênh phân phối mới - thông qua các kênh này người tiêu dùng Mỹ có thể mua hoa tươi một cách dễ dàng hơn. Bằng việc làm cho hoa tươi giá cả phải chăng có mặt tại thị trường Mỹ qua các kênh phân phối khác nhau, Colombia đã gia tăng mức cầu về hoa tươi cất cuống của thị trường Mỹ, và bằng việc quảng cáo rộng rãi, họ đã làm cho mức cầu này càng ngày càng tăng, chuyển đổi nhận thức về hoa tươi

từ một mặt hàng xa xỉ phẩm thành một hàng hóa thông dụng trong tầm với của đại đa số dân Mỹ. Hoa tươi trở thành một mặt hàng phổ biến ở nhiều siêu thị, cửa hàng và trung tâm mua sắm. Chẳng hạn, năm 1977, chỉ có 13% các siêu thị có bán hoa tươi, nhưng đến năm 1986, tỷ lệ này đã tăng đến 86%. Phản ứng của người tiêu dùng nói chung rất tích cực. Từ năm 1978 đến 1988, tổng mức tiêu thụ hoa tươi của Mỹ tăng hơn 300%, từ 227.5 triệu USD đến 713.6 triệu USD. Sản lượng hoa tươi nhập khẩu từ Colombia tăng trung bình 21% một năm, từ 22.6 triệu USD lên 175.6 triệu USD.

Các nhà sản xuất hoa tươi Colombia đã phát hiện ra một phân khúc thị trường rất hấp dẫn chủ yếu dựa vào mức giá thấp và chất lượng chấp nhận được, hấp dẫn những người tiêu dùng đi mua sắm mà không dự định trước tại các địa điểm mua nhu yếu phẩm phổ biến của dân Mỹ. Họ đã đáp ứng được nhu cầu tiềm ẩn từ trước đến nay và nhanh chóng học được cách điều chỉnh các lợi thế tự nhiên của họ với những gì người tiêu dùng đòi hỏi. Tuy nhiên như chúng tôi sẽ trình bày dưới đây, các nhà vườn Colombia lúc bấy giờ đã không quan tâm đến hai yếu tố: phân khúc thị trường mà họ khám phá ra có dễ dàng thâm nhập hay không và mối quan hệ người sản xuất - người tiêu dùng linh hoạt đến mức nào. Các nhà sản xuất hoa ở đây đã *đáp ứng* và *tìm kiếm* được mức cầu hiện hữu nhưng họ đã không biết cách *tạo ra* một nguồn cầu tiềm ẩn hơn trong đại bộ phận người tiêu dùng thông qua việc giáo dục người tiêu dùng về giá trị của hoa tươi do họ cung cấp.

Mô hình: Kém hiểu biết về khách hàng

Các doanh nghiệp thường thiên về việc sản xuất hàng hóa và sau đó tìm kiếm thị trường để tiêu thụ hàng hóa. Các nỗ lực tìm hiểu nhu cầu của người mua trước khi đẩy hàng hoá vào tay của người mua khác thường bị xem nhẹ. Ngoài ra, ít khi có sự tìm hiểu ý nghĩa chiến lược khi lựa chọn phân khúc thị trường tiêu dùng để phục vụ.

Chính phủ

Phần lớn thành công ban đầu của công nghiệp sản xuất hoa tươi Colombia là do công sức của các nhà vườn trên đồng cỏ Bogota và các đối tác linh hoạt của họ tại Miami. Tuy nhiên các nhà tiên phong của công nghiệp hoa tươi cũng được hưởng nhiều lợi thế từ các thay đổi về chính sách xuất khẩu của chính phủ Colombia, diễn ra cùng lúc với thời kỳ tăng trưởng mạnh mẽ nhất của ngành sản xuất hoa tươi. Từ năm 1967 đến 1973,

chính phủ tiến hành những hành động nhằm cải thiện môi trường phân-xuất-khẩu nói chung của kinh tế Colombia, hạ giá đồng tiền peso (vốn đang được định giá cao hơn thực tế), giảm nhẹ các hạn chế nhập khẩu vốn gây sức ép về lạm phát lên đồng peso, và thiết lập hệ thống điều chỉnh tỷ giá có kiểm soát nhằm ngăn chặn việc tái diễn sự tăng giá đồng peso. Kết quả là tỷ giá hối đoái thực tương đối ổn định trong suốt năm 1972.

Ngoài việc thay đổi chính sách ngoại hối, chính phủ còn áp dụng nhiều biện pháp khuyến khích xuất khẩu. Đầu tiên là việc đưa ra một giấy phép xuất khẩu mới, Certificado de Abono Tributario (CAT) với mức hoàn thuế rộng rãi hơn từ trước đến nay cho những mặt hàng không phải là sản phẩm xuất khẩu truyền thống, bao gồm cả hoa tươi cắt cuống. Thứ hai, một cơ quan xúc tiến và quỹ hỗ trợ xuất khẩu được thành lập, PROEXPO, cung cấp các dịch vụ xúc tiến thương mại như tổ chức hội chợ và tiến hành nghiên cứu thị trường, hỗ trợ cho vay "vốn lưu động" (và đôi khi vay dài hạn). Thứ ba, kế hoạch Vallejo cho phép nhập khẩu miễn thuế các yếu tố đầu vào để phục vụ xuất khẩu.

Các chính sách này tạo điều kiện cho mức tăng trưởng vượt bậc trong các lãnh vực xuất khẩu không phải là truyền thống. Trong suốt giai đoạn phát triển xuất khẩu 1967 - 1974, sản lượng xuất khẩu các mặt hàng phi truyền thống tăng 500%, so với tỷ lệ tăng chỉ có 86% của các mặt hàng truyền thống. Sản lượng hoa tươi xuất khẩu trong cùng thời kỳ đó tăng từ gần 100,000 USD lên 16.5 triệu USD.

Áp lực mới

Đồng thời với việc sản lượng xuất khẩu hoa tươi đạt mức kỷ lục, các nhà vườn trồng hoa ở Bogota cũng bắt đầu cảm thấy những áp lực mới. Giống như những người hùng trong bi kịch Hy Lạp, các nhà vườn Colombia nhận ra rằng thành công của họ cũng chính là nguyên do diệt vong của chính họ. Hiện nay, các nhà vườn Colombia cảm thấy những ngày mà lợi nhuận đến với họ dễ dàng đã qua xa vời. Một người trồng hoa Colombia nói: "Bây giờ chúng tôi đang cố gắng hết sức chỉ để có thể sống sót."

Tại sao mọi việc có thể thay đổi nhanh chóng đến như thế? Vấn đề đầu tiên chính là quyền chi phối càng lúc càng mạnh mẽ của những người kiểm soát hệ thống kênh phân phối. Thành công đem lại của cải cho các nhà vườn ở Bogota, nhưng cũng đồng thời gia tăng mức lợi nhuận của các đơn vị trung gian phân phối ở Miami. Thực tế là các

nhà vườn Bogota nào đã đa dạng hóa các chức năng của mình (vertically intergrated) bằng cách mua quyền sở hữu các đơn vị trung gian tại Miami ngày càng nhận ra tầm quan trọng của tiêu điểm này trong việc xây dựng quan hệ với khách hàng và tiến hành thu thập thông tin thị trường. Dần dần họ tìm cách củng cố quyền lực của mình bằng cách mặc cả ráo riết (hay nói cách khác là lợi dụng) với nhiều nhà vườn Colombia quy mô nhỏ và không đa dạng hoá chức năng, vốn rất cần các dịch vụ trung gian. Họ cũng tìm cách dự phòng các rủi ro của mình trong một thị trường vốn có mức cầu dao động nhiều theo mùa vụ và do đó mức giá cũng dao động theo.

Các đơn vị trung gian đạt được cả hai mục đích đó. Đầu tiên họ chỉ chấp nhận phân phối hoa tươi của bên thứ ba theo hình thức ký gửi. Điều đó có nghĩa là bên thứ ba không bao giờ được nhận đơn đặt hàng theo giá cố định. Các đơn vị trung gian chỉ mua hoa tươi của các nông trại khác khi nguồn hoa tươi của chính họ không đủ cung cấp cho thị trường, và khi đó họ sẽ được hưởng 15% doanh số bán hoa tươi do bên thứ ba cung cấp và hoàn toàn không chịu trách nhiệm gì nếu như hoa không bán được. Hơn nữa, để dự phòng việc giá bán bị giảm, các đơn vị trung gian này thiết lập một hệ thống "thu phí theo hộp hoa". Đối với mỗi hộp hoa họ phân phối, họ sẽ thu phí 12 USD cho dù hoa được bán với giá bao nhiêu đi nữa. Hệ thống này sẽ có lợi cho cả bên trồng hoa lẫn bên trung gian phân phối hoa nếu tình hình sản xuất đang phát triển và giá cả ổn định mạnh. Nhưng trong tình hình sản lượng cung cao và giá đang giảm thì chỉ có bên trung gian phân phối hoa là hưởng lợi. Do hướng tập trung chiến lược của các nhà vườn trồng hoa Columbia chỉ trồng một số loại hoa nhất định, mức độ đa dạng hạn chế thì cung vượt cầu càng lúc càng có khả năng xảy ra. Viễn cảnh này kiểm chế giá bán hoa tươi và ảnh hưởng tiêu cực lên cấu trúc ngành trồng hoa - nhưng trước mắt không ảnh hưởng gì đến các đơn vị trung gian phân phối hoa.

Mô hình: Thất bại trong việc mở rộng kênh phân phối tiếp cận người tiêu dùng

Nhiều doanh nghiệp quá phụ thuộc vào các đơn vị trung gian phân phối. Những đơn vị này có quá nhiều quyền chi phối đối với doanh nghiệp và cản trở các doanh nghiệp tìm hiểu về thực tế thị trường. Những doanh nghiệp nào thực hiện việc mở rộng kênh phân phối để tiếp cận người tiêu dùng thì lại có khuynh hướng thiết lập những cơ chế phát huy lợi nhuận ngắn hạn và không tái kiểm tra và tái thiết lập được nguồn lợi thế cạnh tranh của họ.

Các nhà sản xuất Mỹ báo hiệu một thay đổi quan trọng

Dòng nhập khẩu ào ạt từ Colombia trong thập niên 1970 đã tạo ra phản ứng phòng vệ. Năm 1977, các nhà vườn trồng hoa Mỹ đòi hỏi chính phủ giảm sản lượng hoa tươi cắt cuống nhập khẩu, cho dù quốc gia xuất khẩu đó có vi phạm luật phá giá hay không. Năm 1979, một yêu sách khác tiếp tục được đệ trình, đòi hỏi hạn chế mức nhập khẩu hoa hồng. Tuy các yêu sách này không đề cập đến một quốc gia xuất khẩu cụ thể, nhưng rõ ràng những hành động này nhằm tấn công Colombia, vào thời điểm đó đang chiếm 89% tổng sản lượng hoa hồng nhập khẩu vào Mỹ.

Cuối cùng thì cả hai yêu sách đều bị bác bỏ. Chính phủ Mỹ kết luận rằng những khó khăn mà các nhà vườn trồng hoa Mỹ gặp phải phần lớn là do ảnh hưởng cuộc suy thoái kinh tế do khủng hoảng giá dầu hòa 1973 - 1974, và rằng bản chất của ngành trồng hoa hoàn toàn không có vấn đề gì rắc rối, và việc nhập khẩu hoa tươi không gây ra bất cứ ảnh hưởng tiêu cực nghiêm trọng hay bất công nào. Nhưng các yêu sách của nhà vườn trồng hoa Mỹ đã khiến cho các nhà vườn Colombia và các đối tác phân phối của họ tại Miami liên kết với nhau thành một mặt trận thống nhất. Chính điều này báo hiệu một thay đổi lớn trong vai trò của hiệp hội ngành hoa tươi Asocoflores.

Hiệp hội ngành hoa tươi ban đầu được thành lập nhằm mục đích hỗ trợ cho các thành viên thông qua các hoạt động như nghiên cứu thị trường Mỹ, liên kết củng cố nguồn cung cấp, nghiên cứu nông nghiệp và sinh học. Bắt đầu từ cuộc đụng độ trên thị trường cuối thập niên 1970, Asocoflores chuyển sang hoạt động như một cơ quan điều phối các nguồn lực để đối phó lại các nỗ lực bảo hộ thị trường nội địa của các nhà trồng hoa Mỹ.

Một trong các nỗ lực của Asocoflores là việc sáng lập Ủy ban Hoa tươi Colombia, đóng vai trò lãnh đạo trong việc điều phối các hoạt động vận động và quảng cáo cho các nhà vườn trồng hoa Colombia tại Mỹ. Sau đó Asocoflores tập trung vào các trở ngại mà các nhà vườn phải đối diện tại Colombia. Quyết định rút khỏi các hoạt động cạnh tranh trên thị trường Mỹ và tập trung vào các vấn đề tại Colombia của hiệp hội này đánh dấu một cột mốc không nổi bật nhưng rất quan trọng trong lịch sử ngành trồng hoa tươi của Colombia. Giữa việc tập trung các lợi thế cạnh tranh vào thị trường mới và sự bảo hộ của chính phủ kết hợp với vận động, các nhà trồng hoa Colombia đã lựa chọn sự bảo hộ và vận động.

Từ đó bắt đầu hình thành một mô hình trong đó hiệp hội của ngành được xem như đóng vai trò vận động chính phủ Colombia gây hấn với chính phủ Mỹ, vốn bảo vệ quyền lợi của các nhà vườn trồng hoa Mỹ. Hiệp hội này cũng tiến hành vận động chính phủ Colombia để nhận được những ưu đãi như chi phí đầu vào thấp hơn, trong đó có chi phí nhân công và trang thiết bị máy móc nhập khẩu, và các chính sách kinh tế vĩ mô có lợi hơn, chẳng hạn như việc giảm giá đồng nội tệ để làm cho hoa tươi từ Colombia rẻ hơn đối với người tiêu dùng Mỹ.

Mô hình: Chủ nghĩa gia trưởng

Chính phủ cảm thấy có trách nhiệm nhiều hơn mức cần thiết đối với thành công của một ngành kinh tế, nhưng lịch sử đã chứng minh rằng chính sách này không có hiệu quả trong việc tạo ra các lợi thế bền vững. Các doanh nghiệp không cảm thấy có trách nhiệm đối với tương lai của chính mình. Do quen với việc thiếu áp lực cạnh tranh thực tế cũng như quen được chính phủ hỗ trợ, doanh nghiệp bắt đầu dựa vào những lợi thế không độc đáo và dễ bị doanh nghiệp khác bắt chước.

Cung vượt cầu là lẽ tất nhiên

Tuy các nhà trồng hoa Mỹ không đạt được những biện pháp bảo hộ như mong muốn để chống lại nguồn hoa từ Colombia, nhưng các nhà trồng hoa Colombia bắt đầu nhận ra kẻ thù đang đến gần và kẻ thù đó chính là bản thân họ. Tận dụng điều kiện cạnh tranh tuyệt hảo và chi phí nhân công rẻ mạt của quốc gia láng giềng Ecuador, các nhà đầu tư Colombia góp phần gia tăng diện tích trồng hoa ở đây từ 50 hecta vào đầu thập niên 1980 lên 500 hecta vào đầu thập niên 1990 và 800 hecta vào năm 1996. Ngoài ra, nhu cầu vốn tương đối thấp và việc tiếp cận các kỹ thuật cần thiết để dàng càng hấp dẫn nhiều nhà vườn trồng hoa Colombia mở rộng sản xuất sang Ecuador.

Mức cầu của thị trường Mỹ không tăng tương ứng với tốc độ tăng trưởng sản xuất quá nhanh. Hậu quả là giá bán bắt đầu giảm. Từ năm 1980 đến 1990, giá trung bình thực tế của một giỏ hoa tươi giảm từ 18.88 xuống 15.96 USD. Các siêu thị - kênh phân phối giá thấp chiếm thị phần ngày càng tăng trong tổng doanh số hoa tươi bán ra - cũng góp phần vào việc giảm giá bán. Ngoài ra, những cơ chế thu phí nhằm bảo vệ quyền lợi của các đơn vị phân phối trung gian tại Miami cũng bắt đầu làm giá bán càng giảm nhiều hơn. Các đơn vị phân phối trung gian lo lắng về số lượng hoa tươi không bán được héo

dẫn trong các kho trữ và buộc phải định giá theo nhu cầu thị trường, trong một số trường hợp mức giá đưa ra bằng hoặc thậm chí thấp hơn cả chi phí sản xuất. Mặc dù điều này có nghĩa là cả đơn vị trung gian và nhà trồng hoa hầu như không kiếm được lợi nhuận từ việc bán hoa nhưng đơn vị trung gian vẫn thu mức phí cố định "theo hộp hoa". Đầu thập niên 1990, lợi nhuận thuần của các đơn vị phân phối trung gian giảm xuống thấp hơn 10% và lợi nhuận của các nhà vườn Colombia thì hoàn toàn bốc hơi. Đối với các nhà vườn đã có cơ sở phân phối hoa ở Miami, đây là vấn đề đau đầu, còn đối với các nhà vườn chưa có trạm phân phối thì đây là mối nguy hiểm chết người.

Việc thiếu thông tin về định vị chi phí tương đối của các nhà sản xuất trong thị trường Colombia và ở nước ngoài trở thành vấn đề cần khó giải quyết. Ngoài Ecuador, các nước khác như Mexico cũng đã gia tăng diện tích sản xuất hoa trong nhà kính từ 100 hecta năm 1982 lên 750 hecta năm 1992. Tuy vốn được xem là đối thủ cạnh tranh chỉ chuyên xuất khẩu hoa tươi chất lượng thấp sang các thị trường khác nhưng các nhà vườn Mexico đã cải thiện chất lượng sản phẩm và dự định chuyên chở hoa tươi của họ bằng đường bộ trực tiếp sang Mỹ. Định vị giá thành của họ hiện nay ở đâu? Định vị giá thành và kế hoạch phát triển của họ trong tương lai ra sao? Những câu hỏi tương tự trở nên cực kỳ nghiêm trọng.

Mô hình: Thiếu kiến thức về vị trí tương đối

Các doanh nghiệp và chính phủ hoặc không hiểu, hoặc không lường hết vị trí tương đối của họ so với các doanh nghiệp công ty hoặc chính phủ khác cạnh tranh với họ. Vận hành mà không có những kiến thức như vậy khiến cho các doanh nghiệp công ty không thể định hình tương lai của ngành kinh doanh của họ.

Nền kinh tế mở cửa

Như vậy là các nhà vườn trồng hoa và các đơn vị trung gian phân phối hoa của Colombia gặp rắc rối do bị kẹt trong một hệ thống có động lực quá mạnh. Thị trường Mỹ đã rơi vào tình trạng cung vượt quá cầu, phạm vi các sản phẩm hoa tươi do họ cung cấp không đa dạng, hoa tươi ngày càng trở thành hàng hóa phổ thông, và đến đầu thập niên 1990 thì mức lợi nhuận của họ có nguy cơ trở thành số âm. Lúc bấy giờ liệu các nhà vườn trồng hoa Colombia có thể trông đợi biện pháp hỗ trợ nào từ phía chính phủ Colombia không?

Thế nhưng phải nói rằng chính phủ Colombia đã không tỏ thái độ gì để các nhà vườn trồng hoa Colombia có thể hy vọng nhiều vào việc chính phủ có sẵn sàng và có khả năng giúp đỡ họ hay không. Lịch sử quan hệ giữa chính phủ và ngành trồng hoa rất không ổn định. Từ 1973 đến 1982, chính phủ đã tiến hành nhiều biện pháp lật ngược lại khuynh hướng ủng hộ xuất khẩu của môi trường kinh tế Colombia. Để ngăn chặn lạm phát ngày càng tăng, chính phủ giảm tỷ lệ giảm giá đồng peso để tỷ giá hối đoái thực gia tăng liên tục từ 1975 đến 1981. Năm 1978, tỷ lệ này giảm xuống thấp hơn mức năm 1967. Trợ cấp theo chương trình CAT giảm và năm 1982 các quy định hạn chế nhập khẩu siết chặt hơn để đối phó với các vấn đề mất cân bằng về kinh tế vĩ mô.

Tuy nhiên các nhà vườn trồng hoa vẫn có thể gia tăng xuất khẩu trong giai đoạn này. Trong khi nhóm các lãnh vực xuất khẩu không phải truyền thống chỉ gia tăng tổng quát 2% một năm thì sản lượng xuất khẩu hoa tươi cất cuống tăng 17%, nhờ có sự hỗ trợ của hệ thống phân phối và tiếp thị tại Miami. Năm 1984, khi chính phủ quay ngược lại giảm giá đồng peso ào ạt và giảm nhẹ hạn chế nhập khẩu, ngành trồng hoa tươi lại tăng doanh thu xuất khẩu với tốc độ trung bình 20% một năm. Nhìn chung lúc bấy giờ ngành trồng hoa tươi đã tự mình phục hồi không cần có sự hỗ trợ cụ thể của chính phủ và tiếp tục phát triển cho dù không có các chính sách thuận lợi từ phía chính phủ. Sau khi chính phủ quyết định hỗ trợ xuất khẩu, thì những gì chính phủ có thể giúp đỡ cho các nhà vườn trồng hoa Bogota không biết có đủ để giảm thiểu những khó khăn về mặt chiến lược mà ngành trồng hoa đang phải đối diện không.

Chính phủ Colombia rõ ràng là bất lực trong việc trả đũa lại những đòi hỏi bảo hộ càng lúc càng tăng của các nhà trồng hoa Mỹ. Từ tháng 5 năm 1986, các nhà vườn Mỹ bắt đầu đệ trình hàng loạt các kiến nghị yêu cầu chính phủ Mỹ bảo hộ trong các phân khúc thị trường phân hoa tươi bị sản phẩm nhập khẩu cạnh tranh dữ dội nhất. Nêu lên 10 quốc gia xuất khẩu hoa tươi trong đó có Colombia, Ecuador và Hà Lan, các nhà vườn trồng hoa Mỹ tìm cách phòng vệ chống lại 98% tổng số hoa tươi nhập khẩu vào Mỹ, vốn đến từ các nước này. Những đòi hỏi này thật ra rất vô lý và những yêu cầu tương tự đã bị bác bỏ vào thập niên 1970. Tuy nhiên trong tình hình thương mại có sự quản lý của chính phủ vào thập niên 1980, khá nhiều yêu sách được chấp thuận tại Mỹ. Những phản ứng của chính phủ Colombia không có tác dụng gì trong việc ngăn cản chính phủ Mỹ áp dụng mức thuế phạt có hiệu lực từ thời điểm trước đó (retroactive penalty duties) và các mức hạn chế thương mại chống lại việc nhập khẩu từ Colombia cũng như

các nước khác. Thực sự thì các loại thuế và các mức hạn chế này không nặng nề (tuy chi phí quản lý và pháp luật đáng kể) nhưng Asocoflores và các nhà vườn trồng hoa Bogota cảm thấy rằng chính phủ Colombia đã không hỗ trợ họ khi cần thiết.

Và cảm giác bị bỏ rơi đó càng lúc càng tệ hơn. Năm 1989, Tổng thống Barco khai triển chương trình Apertura chuyển tiếp nền kinh tế Columbia sang giai đoạn tự do thương mại, nhằm tái lập sự cân bằng kinh tế vĩ mô tại Columbia và dẫn đến việc tăng trưởng bền vững. Chính phủ của ông giảm tỷ lệ giảm giá đồng peso. Điều này cùng với tỷ lệ lạm phát đã khiến cho đồng tiền peso được tái định giá và gây ra sự gia tăng chi phí đối với các nhà vườn Colombia trong một thị trường mà sản lượng cung hoa tươi vượt xa mức cầu. Đó là giọt nước cuối cùng làm tràn ly nước đầy.

Căng thẳng gia tăng

Các nhà vườn Bogota liên kết với nhau thông qua hiệp hội nghề nghiệp của mình Asocoflores và bày tỏ ý kiến phản đối ngày càng quyết liệt đối với chính phủ. Theo quan điểm của họ, chính phủ không những không thông cảm với những khó khăn họ đang gặp phải mà thực sự còn cố tình gây ảnh hưởng tiêu cực cho họ bằng cách thao túng đồng peso một cách vô tội vạ. Sử dụng tiếng nói của báo chí, Asocoflores bắt đầu buộc tội chính phủ là có hành vi "phản cạnh tranh". Cuộc chiến bắt đầu.

Bực tức vì những lời buộc tội của Asocoflores, Bộ trưởng Ngoại thương Colombia chỉ trích ngành trồng hoa tươi đã "lười biếng" khi phải đối diện với cạnh tranh toàn cầu. Có lẽ nên tham khảo một số câu trả lời phản bác của ông trình bày trong một hội nghị về tự do thương mại giữa Mỹ và các nước vùng Andes vào tháng 6/1993.

Trong một thế giới ngày càng cạnh tranh khắc nghiệt hơn, ai ngủ quên thì sẽ bị cuốn trôi. Tuy ngành trồng hoa đã hưởng nhiều ưu đãi từ Hiệp định ưu đãi thương mại dành cho các nước vùng Andes hơn bất kỳ ngành sản xuất kinh doanh nào khác, nhưng nếu các nhà trồng hoa Colombia không "chuyển động" thì trong vòng 5 năm nữa họ sẽ biến mất. Ngành trồng hoa phát triển trên cơ sở các lợi thế tương đối tự nhiên như ánh nắng, vị trí địa lý, và nhân công rẻ. Với những lợi thế này họ đã đạt được vị trí thứ hai thế giới về xuất khẩu. Tuy nhiên cũng như trong bất kỳ một quá trình phát triển linh hoạt nào, hiện nay những lợi thế này đã trở thành không đủ và nếu các nhà vườn vẫn cho rằng những lợi thế

này là hoàn chỉnh thì họ có nguy cơ ngạc nhiên về điều này... Chúng ta phải noi gương Hà Lan, vốn hoàn toàn không có bất kỳ một lợi thế tự nhiên nào như vậy nhưng lại duy trì được vị trí dẫn đầu thế giới của họ. Bằng cách nào? Với chiến lược thương mại, phân khúc thị trường, cải thiện phân phối, cải tiến kỹ thuật.

Trong khi đó, mặc dù tôi rất đau lòng khi phải nói lên điều này, các nhà vườn Colombia đang ngủ quên trên chiến thắng. Chẳng hạn, hiện nay họ chỉ có một điểm tiếp cận duy nhất đối với thị trường Mỹ là Miami. Họ tập trung vào Florida, nơi chỉ tiêu thụ có 10.2% tổng nhu cầu tiêu thụ hoa tươi của nước Mỹ.

Tôi hoàn toàn hiểu rằng chính phủ phải cố gắng nhiều hơn nhằm cải thiện cơ sở hạ tầng của phi trường, đường sá và hệ thống viễn thông và rằng phải tránh không để biến động tỷ giá xảy ra ở quy mô lớn. Chúng tôi đang xúc tiến những việc này. Thế nhưng trong khi chờ đợi thì các nhà vườn phải hành động để tránh bị biến thành nạn nhân của chính thành công của họ.

Mấy ngày sau chủ tịch Asocoflores phản pháo lại bằng một lá thư công bố rộng rãi trên báo chí.

Thưa ngài Bộ trưởng,

Tôi trân trọng nhưng mạnh mẽ phản đối những nhận định của ngài phát biểu trong Hội nghị tự do thương mại rằng các nhà vườn trồng hoa đang ngủ quên trên chiến thắng và rằng chúng tôi phải tích cực hơn trong việc tìm ra những phân khúc thị trường chưa được khai thác và noi gương Hà Lan - đất nước mà theo quan điểm của ngài đã duy trì được vị trí số một thế giới đơn thuần nhờ vào việc phát triển các chiến lược thương mại.

Đầu tiên xin cho phép tôi nhắc lại rằng vị trí mà Colombia đạt được trên thị trường quốc tế ngày nay không hoàn toàn chỉ là kết quả của các điều kiện tự nhiên thuận lợi - các lợi thế mà nhiều quốc gia khác trên thế giới cũng có. Thành công của Colombia có được cũng là nhờ vào kỹ thuật sản xuất mà chúng tôi đã tìm tòi phát triển (hoa trước đây chỉ được trồng phục vụ mục đích thương mại tại các quốc gia có các mùa khác nhau trong năm). Thành công đó cũng nhờ vào việc phát triển các kênh phân phối quan trọng và linh hoạt kết hợp với các chiến lược xuất khẩu nghiêm túc, trật tự và hướng đến tương lai của các doanh nghiệp. Nỗ

lực này được sự hỗ trợ của hơn 70,000 người Colombia lao động cần mẫn và hiệu quả hàng ngày để trồng nên những bông hoa chất lượng tuyệt hảo cho thế giới.

Khi phân tích quá trình phát triển của công nghệ xuất khẩu hoa tươi Hà Lan, thưa ngài Bộ trưởng, thật đáng ngạc nhiên là cần phải chú ý sự trùng hợp việc tái định giá đồng guilder với việc mất thị phần của Hà Lan trên thị trường Bắc Mỹ. Trong trường hợp hoa cúc chẳng hạn, Hà Lan hiện nay chỉ chiếm 3% thị trường Bắc Mỹ, thế mà năm 1985 họ chiếm đến 30%.

Không còn nghi ngờ gì nữa, hiện nay Hà Lan vẫn là quốc gia hàng đầu thế giới trong việc xuất khẩu hoa tươi. Và vị trí này đạt được là do Hà Lan phục vụ cho các thị trường trên cùng châu lục với họ, nơi mà thu nhập bình quân đầu người cao đã khiến cho các công dân của châu lục này trở thành những người tiêu dùng hoa tươi lý tưởng nhất trên thế giới. Ngoài ra, vị trí địa lý và cấu trúc giao tiếp gần gũi nhau giúp cho việc vận chuyển phân phối sản phẩm diễn ra cực kỳ nhanh chóng - một lợi thế rõ ràng trong việc tiếp thị các sản phẩm dễ hư hỏng.

Việc tái định giá tiền tệ chắc chắn là khiến cho Hà Lan mất đi tính cạnh tranh trên thị trường Bắc Mỹ. Vì vậy, tôi chia sẻ nhận định của ngài rằng nếu như chúng ta không "chuyển động" thì Colombia sẽ biến mất khỏi thị trường Bắc Mỹ. Điều đó có nghĩa là nếu chính phủ không quyết định áp dụng các chính sách khuyến khích xuất khẩu, xóa bỏ sự chênh lệch giữa lạm phát nội địa và giảm giá tiền tệ - năm nay tỷ lệ chênh lệch này lên đến hơn 25%.

Thật là đáng ngạc nhiên vì các nhà vườn xuất khẩu hoa vẫn còn có thể duy trì vị trí hiện nay của họ trên thị trường thế giới cho dù gặp bao nhiêu trở ngại trong nước, trong đó có sự thay đổi tỉ giá tiền tệ, sự thiếu hụt các cơ sở hạ tầng viễn thông và phi trường, chi phí năng lượng quá cao, đó là chưa kể cuộc khủng hoảng năng lượng gần đây.

Như ngài đã nêu, các quốc gia khác đang phát triển ngành trồng hoa của họ với sự hỗ trợ của chính phủ nước họ - những chính phủ hiểu được rằng trên đấu trường quốc tế, không chỉ có khu vực kinh tế tư nhân tiến hành cạnh tranh, mà các quốc gia cũng đối đầu với nhau.

Và sau đây là phúc đáp của ngài Bộ trưởng:

Tôi rất quan tâm, và xin thú thực là hơi ngạc nhiên, khi đọc lá thư mà ông đã có nhã ý gửi cho tôi. Tôi ngạc nhiên là bởi vì rõ ràng là các hiệp hội nghề nghiệp hình như là bất khả xâm phạm. Chính phủ không thể đề cập đến họ, cũng không thể đề nghị là họ nên có thái độ tích cực hơn hoặc là thay đổi cách thức hoạt động, bởi vì nếu làm như thế thì họ bực bội. Với tinh thần hợp tác, tôi cho rằng cần phải thay đổi tình trạng này.

Như tôi đã phát biểu trong bài diễn văn của mình, tôi lựa chọn ví dụ về ngành trồng hoa trong số rất nhiều ví dụ khác tôi có thể sử dụng để minh họa một luận điểm, rằng Colombia phải định hướng các hoạt động sản xuất, tiếp thị, và phân phối để tập trung vào người tiêu dùng. Colombia phải đa dạng hóa các chức năng hoạt động của mình để cải thiện hiệu quả của mỗi mắt xích trong toàn bộ chuỗi xích, và quan trọng hơn hết, là để thay đổi hệ tư tưởng của mình.

Tôi chưa bao giờ phản bác việc chúng ta phải nỗ lực nhiều hơn trong việc cải thiện cơ sở hạ tầng, và tôi tin rằng tôi là một Bộ trưởng phản đối mạnh mẽ nhất việc thay đổi tỉ giá tiền tệ. Nhưng điều đó không có nghĩa là các nhà xuất khẩu không cố gắng để đạt được những bước tiến dài hơn nhằm trở nên hiệu quả trong một thế giới mà năng suất và sự đổi mới ngày một trở nên quan trọng.

Tình hình ngành trồng hoa cứ hết lên rồi lại xuống. Đây là ngành sản xuất kinh doanh có lịch sử đáng chú ý ở Colombia, và sau cùng thì có thể nói rằng ngành này đã không khai triển được hết tiềm năng hứa hẹn ban đầu. Một trong những nguyên nhân có thể là vì khu vực kinh tế tư nhân và chính phủ không có cùng quan điểm về những tiềm năng, nhược điểm cũng như ưu điểm của ngành này, khiến cho đôi bên bắt bẻ lẫn nhau và luận điểm của mỗi bên chỉ đúng một phần.

Mô hình: Đổ lỗi cho nhau

Khi tình hình cạnh tranh của ngành xuất khẩu trở nên gay gắt, khu vực kinh tế tư nhân và chính phủ phân chia thành hai phía đối lập và mỗi bên cho rằng bên kia phải chịu trách nhiệm về thất bại trước mắt. Chính phủ đổ trách nhiệm tư nhân là sai lầm về mặt quản lý chiến lược. Tư nhân buộc tội chính phủ vì không tạo ra được môi trường kinh tế vĩ mô thuận lợi. Cả đôi bên đều có vẻ có lý.

Tóm tắt

Mục đích khi tường thuật câu chuyện về ngành trồng hoa ở Colombia là để giới thiệu bảy mô hình phổ biến trong nhiều doanh nghiệp và ngành nghề tại các nước đang phát triển. Mô hình *tổng quát* là các doanh nghiệp xây dựng được những hình thức kinh doanh thành công khi áp dụng vào thị trường thực tế. Đối với các nước đang phát triển, thành công này chủ yếu dựa trên sự kết hợp tài nguyên dồi dào, ưu đãi của chính phủ, nhân công rẻ, hoặc một số lợi thế căn bản khác. Về ngắn hạn, thành công này là lợi ích đối với toàn thể nền kinh tế, niềm tự hào của các chính khách, và chuẩn mực của "tính cạnh tranh" trong cộng đồng kinh doanh.

Tuy nhiên mọi việc dần dần thay đổi. Công thức đem lại thành công buổi ban đầu không còn hiệu quả nữa. Tại các nước đang phát triển, cái vòng luẩn quẩn hết tìm ra phương thức cạnh tranh thành công, rồi sau đó lại không thích nghi được với thực tế cạnh tranh đã thay đổi, cứ lặp đi lặp lại liên tục. Chúng tôi sẽ chứng minh rằng các lợi thế đáng kể mà các nước đang phát triển có được như tài nguyên thiên nhiên dồi dào, nhân công rẻ, và đất đai màu mỡ nói cho cùng chỉ góp phần làm cho tình trạng nghèo nàn của họ khó vượt qua, chứ không phải tạo ra tăng trưởng kinh tế. Những lợi thế tương đối họ có được không đủ để nâng cao và cải thiện mức sống cho một công dân trung bình trong nước đó. Và những nỗ lực để biến các lợi thế tương đối không độc đáo, dễ bị bắt chước thành các lợi thế cạnh tranh bền vững và phức tạp hơn thường không thành công. Dường như không có ai có khả năng phá vỡ vòng luẩn quẩn này, cho dù là doanh nghiệp tư nhân, chính phủ, hay các tổ chức hỗ trợ đa phương. Hàng tỷ đô la Mỹ đã đổ ra ở Châu Phi và Châu Mỹ Latinh nhằm xóa bỏ đói nghèo và cải thiện tình hình tăng trưởng kinh tế. Nhưng những khu vực này vẫn phụ thuộc vào các nguồn xuất khẩu tài nguyên thiên nhiên và viện trợ nước ngoài không ổn định như từ trước đến nay. Bảy mô hình nêu trên lý giải và góp phần tạo nên bản chất không thay đổi được của vấn đề này.

Hãy xem xét nhận định sau: ngành trồng hoa là một "mảnh" trong toàn cảnh nước Colombia - bảy mô hình nêu trên sẽ tái xuất hiện tại từng doanh nghiệp trong ngành trồng hoa, trong các ngành sản xuất kinh doanh khác tại Colombia, và trong hoạt động của Colombia với tư cách một quốc gia, cũng như trong sự vận hành của các quốc gia khác. Một ẩn dụ minh họa cách thức bảy mô hình này xuất hiện trên các tầm mức

doanh nghiệp, ngành nghề, quốc gia và tập hợp các nước đang phát triển là một cộng
cây trồng tương tự như một cành cây, mà cành cây thì trồng lại hao hao cả thân cây.