CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG LÀNG NGHỀ TRUYỀN THỐNG SẢN XUẤT BỘT GẠO SA ĐÉC, TỈNH ĐỒNG THÁP

• Nguyễn Minh Triết(*)

Tóm tắt

Bài viết đề xuất chiến lược phát triển bền vững làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo Sa Đéc, tỉnh Đồng Tháp. Trên cơ sở phân tích các yếu tố nội tại và môi trường bên ngoài, bài viết xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức tác động đến sự phát triển của làng nghề. Kỹ thuật phân tích SWOT được vận dụng để đề xuất chiến lược phát triển phù hợp. Kết quả nghiên cứu xác định 5 nhóm chiến lược cần tập trung thực hiện là phát triển thương hiệu, phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, đổi mới công nghệ và liên kết sản xuất.

Từ khóa: Bột gạo Sa Đéc, làng nghề truyền thống, phát triển bền vững.

1. Đặt vấn đề

Các làng nghề ở Việt Nam mang bản sắc văn hóa dân tộc, gắn chặt với điều kiện tự nhiên, lịch sử, văn hóa và cuộc sống dân cư từng địa phương. Thành phố (TP) Sa Đéc, tỉnh Đồng Tháp ở vị trí cầu nối hai vựa lúa lớn là Đồng Tháp Mười và Tứ Giác Long Xuyên. Kênh Sa Đéc - Lấp Vò là tuyến đường thủy huyết mạch quốc gia nối sông Tiền và sông Hậu, tuyến giao thương vận tải lúa gạo từ Tứ Giác Long Xuyên về TP Hồ Chí Minh và miền Đông Nam Bộ. Trục kênh Xáng Sa Đéc - Lấp Vò là 01 trong 03 hành lang kinh tế lúa gạo lớn nhất vùng Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), có khu vực xay xát, chế biến gạo tập trung lớn [4]. Sa Đéc có lịch sử hình thành khá sớm, ít nhất từ cuối thế kỷ XVI hoặc đầu thế kỷ XVII đã có lưu dân người Việt đến khẩn hoang, lập ấp. Suốt một thời gian dài, Sa Đéc là chợ sung túc nhất ở ĐBSCL chỉ sau Sài Gòn, Chợ Lớn. Thời Gia Long - Minh Mạng, Sa Đéc phát triển mạnh mẽ nhờ kinh tế thị trường, giao lưu hàng hoá với các khu vực trong vùng và Campuchia [2].

Vị trí địa lý đặc biệt, lịch sử lâu đời, cùng điều kiện tự nhiên và giao thương hàng hóa thuận lợi, Sa Đéc trở thành nơi chế biến lúa gạo lớn trong vùng. Ngành xay xát, chế biến gạo phát sinh phụ phẩm tấm gạo, người dân dùng để sản xuất bột. Nghề làm bột gạo thủ công ở rạch Ngã Cạy, Ngã Bát xã Tân Phú Đông, TP Sa Đéc theo đó hình thành, trải qua những biến đổi thăng trầm của lịch sử đã phát triển thành làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo nổi tiếng. Tuy nhiên, bước vào thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa, cùng sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, làng nghề truyền thống này đang đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức như: việc áp dụng công nghệ mới vào sản xuất chưa nhiều; công tác nghiên cứu, phát triển sản phẩm, quảng bá thương hiệu, đăng ký nhãn hiệu chưa được chú trọng; liên kết giữa sản xuất - tiêu thụ chưa bền vững... Từ những vấn đề thực tiễn đó, việc đề xuất chiến lược góp phần phát triển bền vững làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo Sa Đéc thời gian tới là rất cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái niệm làng nghề truyền thống

Theo Thông tư số 116/2006/TT-BNN của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, làng nghề truyền thống là làng nghề có nghề truyền thống được hình thành từ lâu đời. Làng nghề được công nhận phải đạt 03 tiêu chí: (1) Có tối thiểu 30% tổng số hộ trên địa bàn tham gia các hoạt động ngành nghề nông thôn; (2) Hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định tối thiểu 2 năm tính đến thời điểm đề nghị công nhận; (3) Chấp hành tốt chính sách, pháp luật của Nhà nước. Làng nghề truyền thống được công nhận phải đạt tiêu chí làng nghề và có ít nhất một nghề truyền thống. Đối với những làng chưa đạt tiêu chí (1) và (2) của tiêu chí công nhận làng nghề nhưng có ít nhất một nghề truyền thống được công nhận theo quy định thì cũng được công nhận là làng nghề truyền thống [1]. Làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo Sa Đéc hay làng bột Sa Đéc là cách gọi của người dân chỉ 04 làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo đã được Ủy ban nhân dân (UBND)

(*) Cục thuế tỉnh Đồng Tháp.

tỉnh Đồng Tháp công nhận là Phú Thuận, Phú Hòa, Phú Long (xã Tân Phú Đông) và khóm 2 (phường 2) TP Sa Đéc tại các quyết định 1718/QĐ-UBND.HC, 1719/QĐ-UBND.HC, 1720/QĐ-UBND.HC và 1721/QĐ-UBND.HC.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Tiến trình hoạch định chiến lược

Theo Lê Nguyễn Đoan Khôi và cộng sự (2009), tiến trình hoạch định chiến lược trải qua 3 giai đoạn: (1) Giai đoạn nhập vào (ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)); (2) Giai đoạn kết hợp (ma trận SWOT, ma trận SPACE, ma trận BCG, ma trận IE, ma trận chiến lược chính); (3) Giai đoạn quyết định (ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng - QSPM) [3]. Theo Lê Bảo Toàn và Bùi Văn Trịnh (2016), các công cụ trên có thể áp dụng cho tất cả các tổ chức với quy mô và loại hình khác nhau, giúp các chiến lược gia xác định, đánh giá và lựa chọn chiến lược phát triển phù hợp [5]. Trong nghiên cứu này, làng bột Sa Đéc được xem như một tổ chức với đại diện là "Hội quán Làng bột" - một hình thức tập hợp nông dân chia sẻ kinh nghiệm sản xuất kinh doanh được tỉnh Đồng Tháp triển khai thời gian qua.

2.2.2. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp thu thập từ các đề tài, dự án, báo cáo có liên quan. Số liệu sơ cấp thu thập từ khảo sát ý kiến 15 chuyên gia là các hộ sản xuất bột có nhiều kinh nghiệm tại làng nghề, đồng thời có tham gia mô hình Hội quán và các cán bộ quản lý tại địa phương. Việc tiếp cận chuyên gia thực hiện qua phỏng vấn trực tiếp và thảo luận tay đôi.

2.2.3. Phương pháp phân tích

Nghiên cứu tiếp cận theo tiến trình hoạch định chiến lược để đề xuất chiến lược phát triển bền vững làng bột Sa Đéc. Trong đó, giai đoạn 1 sử dụng ma trận IFE, EFE đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài; giai đoạn 2 sử dụng ma trận SWOT kết hợp điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ phát triển bốn loại chiến lược SO, ST, WO, WT; giai đoạn 3 sử dụng ma trận QSPM lựa chọn chiến lược phát triển khả thi, tối ưu nhất.

Ma trận EFE được lập theo 5 bước: (1) Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của tổ chức; (2) Xác định tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố, tổng bằng 1,0; (3) Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại phản ứng với các yếu tố đó như thế nào với 4 là mức phản ứng tốt nhất, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình và 1 là ít phản ứng; (4) Nhân tầm quan trọng mỗi yếu tố với phân loại để xác định số điểm về tầm quan trọng; (5) Cộng dồn số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng. Tổng điểm quan trọng cao nhất là 4,0, thấp nhất là 1,0, trung bình là 2,5. Tổng điểm quan trọng lớn hơn 2,5 cho thấy tổ chức phản ứng khá tốt với cơ hội và đe dọa bên ngoài, ngược lại là chưa tốt. Ma trận IFE được lập theo 5 bước tương tự như EFE, chỉ khác ở bước (3): điểm phân loại 1 là điểm yếu lớn nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất và 4 là điểm mạnh lớn nhất.

Ma trận SWOT giúp đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn (chưa quyết định chiến lược nào tốt nhất) dựa trên việc kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu bên trong và cơ hội, nguy cơ từ bên ngoài. Ma trận QSPM được lập theo trình tự 6 bước: (1) Liệt kê các cơ hội, đe dọa và điểm mạnh, điểm yếu, ghi vào cột trái; (2) Phân loại từng yếu tố tương tự như EFE, IFE; (3) Xác định các chiến lược có thể thay thế nên xem xét thực hiện (từ ma trận SWOT) ghi lên hàng đầu tiên của QSPM; (4) Xác định số điểm hấp dẫn (AS), biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác, được tính bằng cách xem xét từng yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, mỗi yếu tố được xem xét có ảnh hưởng đến sự lựa chọn các chiến lược đang đánh giá, nếu có ảnh hưởng thì các chiến lược sẽ được so sánh có liên quan đến yếu tố đó và ngược lại với 1 = không hấp dẫn, 2 = ít hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn; (5) Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS), là kết quả của việc nhân số điểm phân loại với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng; (6) Cộng tổng các điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận để xem chiến lược nào hấp dẫn nhất trong mỗi nhóm chiến lược có khả năng thay thế, số điểm càng cao cho thấy chiến lược càng hấp dẫn [5].

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thực trạng làng bột Sa Đéc

Năm 2005, làng bột Sa Đéc có trên 935 hộ sản xuất, đến năm 2015 chỉ còn khoảng 346 hộ. Có đến 90,79% người sản xuất có trình độ trung học cơ sở trở xuống, chỉ 9,21% có trình độ trung học phổ thông. Trình độ thấp làm người dân khó khăn trong việc tiếp cận khoa học và công nghệ mới, thiếu sự nhạy bén trong nắm bắt thông tin và dự báo thị trường. Tuy nhiên, độ tuổi trung bình của người sản xuất khoảng 51 tuổi, làm nghề được từ 20 - 29 năm nên tích lũy nhiều kinh nghiệm. Thu nhập của các hộ gia đình làm nghề trung bình vào khoảng 5 triệu đồng/tháng nên nghề làm bột có đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế của Sa Đéc, nâng cao đời sống người dân [6].

Sản phẩm bột gạo gồm hai loại chính là bột tươi chiếm 55,81% và bột khô (44,19%). Nguyên liệu sản xuất chủ yếu là tấm gạo được cung ứng từ các nhà máy ở TP Sa Đéc. Loại gạo được dùng đa dạng như hầm trâu, OM2517, IR50404… Quy mô sản xuất các cơ sở làng nghề còn nhỏ, hơn 82% cơ sở có quy mô nhỏ hơn 200kg/ngày, quy mô trên 500kg/ngày chiếm tỷ trọng chỉ hơn 5%. Có 94,98% cơ sở sử dụng phương pháp sản xuất truyền thống, còn lại sản xuất theo phương pháp mới được cải tiến trên cơ sở quy trình sản xuất truyền thống. Hoạt động sản xuất ở làng bột Sa Đéc trước đây theo hộ gia đình riêng lẻ. Gần đây, các tổ hợp tác hình thành hướng người dân vào liên kết để cạnh tranh hiệu quả hơn. Năm 2017, Hội quán làng bột Sa Đéc được thành lập. Đây là mô hình mới được tỉnh Đồng Tháp triển khai, người dân làng nghề tự nguyện liên kết, hỗ trợ nhau trong sản xuất, kinh doanh. Hội quán không chỉ là kênh trao đổi, chia sẻ giữa người dân với nhau hay giữa người dân với chính quyền, mà còn đóng vai trò là cầu nối giữa người sản xuất với doanh nghiệp [6].

3.2. Phân tích EFE và IFE

Kết quả phân tích, kết hợp thảo luận chuyên gia đã xác định điểm mạnh, điểm yếu nội tại của làng nghề, cùng cơ hội, thách thức trong giai đoạn hội nhập và phát triển để hình thành ma trận EFE và IFE. Cụ thể như sau:

Điểm mạnh: Nguyên liệu sản xuất dồi dào do Sa Đéc là nơi tập kết, trung chuyển lúa gạo lớn, có ngành công nghiệp xay xát, chế biến rất phát triển; Nguồn nhân lực tại chỗ dồi dào về số lượng và nhiều kinh nghiệm, trong tầm nhìn ngắn hạn chưa phát sinh vấn đề thiếu lao động; Quy trình sản xuất hoàn thiện; Năng lực sản xuất của làng nghề tốt và có lợi thế cạnh tranh về chi phí; Sản phẩm bột gạo có chất lượng tốt.

Bảng 1. Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm số quan trọng
1	Nguyên liệu sản xuất tại chỗ, đủ số lượng	0,08	4	0,32
2	Nhân lực dồi dào, giàu kinh nghiệm	0,10	4	0,40
3	Quy trình sản xuất hoàn thiện	0,08	3	0,24
4	Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí	0,09	3	0,27
5	Sản phẩm có chất lượng tốt	0,11	4	0,44
6	Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu	0,10	1	0,10
7	Máy móc, thiết bị chưa hiện đại và đồng bộ	0,08	1	0,08
8	Trình độ học vấn chưa cao	0,05	2	0,10
9	Tính đa dạng của sản phẩm thấp	0,08	2	0,16
10	Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm	0,12	1	0,12
11	Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	0,11	1	0,11
	Tổng cộng	**1,00**	**-**	**2,34**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Điểm yếu: Quy mô sản xuất nhỏ lẻ, manh mún, hình thức sản xuất chủ yếu là hộ gia đình chưa có sự gắn kết giữa người cung cấp nguyên liệu với cơ sở sản xuất, chưa có sự liên doanh, liên kết giữa cơ sở với doanh nghiệp sản xuất, thương mại; Nhiều máy móc, thiết bị, dụng cụ làm thủ công hoặc đầu tư đã lâu, tự chế, năng suất và sản lượng thấp; Trình độ học vấn, quản lý, khả năng phân tích, đánh giá thị trường để xác định cơ hội và rủi ro kinh doanh của người dân còn thấp, khả năng tiếp thu, ứng dụng khoa học công nghệ còn yếu; Tính đa dạng của sản phẩm kém (gồm 2 loại bột: tươi và khô); Bao bì, mẫu mã chưa thu hút, quảng bá sản phẩm, đăng ký nhãn hiệu và phát triển thương hiệu chưa được chú trọng; Thị trường tiêu thụ chủ yếu ở miền Nam, những hộ sản xuất nhỏ lẻ bán cho cơ sở chế biến sản phẩm sau bột tại địa phương và các tỉnh, thị trường xuất khẩu chưa được quan tâm và khai thác đúng mức.

Cơ hội: Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước sông có độ pH trung tính, gần các tuyến kênh, rạch và đường quốc lộ thuận lợi cho sản xuất, vận chuyển và giao thương; Hệ thống chính sách khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi trong lĩnh vực ngành nghề nông thôn ở cấp Trung ương, cấp tỉnh và địa phương đang dần hoàn thiện, việc bảo tồn, duy trì, phát triển các giá trị văn hóa truyền thống của làng nghề cũng được chính quyền các cấp quan tâm; Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột gạo ngày càng tăng; Thị trường mở rộng, nhất là thị trường xuất khẩu tăng trưởng tốt; Làng nghề mang yếu tố văn hóa truyền thống, đặc trưng riêng nên ít đối thủ cạnh tranh; Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định.

Bảng 2. Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm số quan trọng
1	Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước	0,11	4	0,44
2	Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn	0,08	4	0,32
3	Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng	0,12	2	0,24
4	Thị trường xuất khẩu	0,10	1	0,10
5	Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế	0,09	2	0,18
6	Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	0,07	3	0,21
7	Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển	0,13	3	0,39
8	Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật	0,14	2	0,28
9	Môi trường ngày càng ô nhiễm	0,10	1	0,10
10	Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề	0,06	4	0,24
	Tổng cộng	**1,00**	**-**	**2,50**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Thách thức: Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, máy móc thiết bị tiên tiến được chế tạo và ứng dụng ngày càng nhiều; Vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm, các tiêu chuẩn chất lượng của quốc gia và quốc tế ngày càng được đề cao và là yêu cầu tiên quyết để hàng hóa có thể xuất khẩu; Môi trường bị ô nhiễm do sự phát triển công nghiệp, ô nhiễm nguồn nước từ đồng ruộng theo các tuyến kênh đổ về… làm nguồn nước sản xuất bột và môi trường làng nghề dần ô nhiễm mà chưa có phương án xử lý tối ưu; Cơ sở hạ tầng (đường giao thông nông thôn, hệ thống điện, nhà máy nước, xử lý nước thải,…) chưa đáp ứng yêu cầu phát triển.

Bảng 1 cho thấy, tổng số điểm quan trọng là 2,34 (< 2,50) phản ánh năng lực nội tại của làng nghề vẫn còn yếu. Ở Bảng 2, tổng số điểm quan trọng là 2,50 nên làng nghề phản ứng với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài chỉ ở mức trung bình.

3.3. Phân tích SWOT

Trên cơ sở phân tích các yếu tố nội tại và bên ngoài, kết hợp với ý kiến chuyên gia, ma trận SWOT hình thành như sau:

Bảng 3. Kết quả phân tích SWOT

SWOT	**Cơ hội (O)** 1. Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước 2. Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn 3. Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng 4. Thị trường xuất khẩu 5. Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế 6. Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	**Thách thức (T)** 1. Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển 2. Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật 3. Môi trường ngày càng ô nhiễm 4. Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề
Điểm mạnh (S) 1. Nguyên liệu sản xuất tại chỗ và đủ số lượng 2. Nhân lực dồi dào, giàu kinh nghiệm 3. Quy trình sản xuất hoàn thiện 4. Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí 5. Sản phẩm có chất lượng tốt	**Các chiến lược SO** * Kết hợp S1, S2, S3, S4, S5 + O2, O3, O4, O5, O6 → Chiến lược phát triển thị trường. * Kết hợp S2, S3, S4, S5 + O1, O3, O4, O5 → Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm.	**Các chiến lược ST** * Kết hợp S1, S3, S4, S5 + T2, T3 → Chiến lược phát triển nguồn nguyên liệu. * Kết hợp S2, S3, S4, S5 + T1, T2, T3, T4 → Chiến lược phát triển cơ sở hạ tầng làng nghề.
Điểm yếu (W) 1. Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu 2. Máy móc, thiết bị chưa hiện đại 3. Trình độ học vấn chưa cao 4. Tính đa dạng sản phẩm thấp 5. Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm 6. Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	**Chiến lược WO** * Kết hợp W4, W5, W6 + O2, O3, O4, O5 → Chiến lược phát triển thương hiệu. * Kết hợp W1, W5, W6 + O1, O2, O3, O4, O5, O6 → Chiến lược đẩy mạnh liên kết sản xuất.	**Các chiến lược WT** * Kết hợp W2, W3, W4, W5 + T1, T2, T3, T4 → Chiến lược đổi mới công nghệ sản xuất. * Kết hợp W1, W2, W3, W4, W5, W6 + T1, T2 → Chiến lược đào tạo nhân lực.

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Dựa trên ma trận SWOT, 6 chiến lược đề xuất gồm: phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm (nhóm SO); phát triển nguồn nguyên liệu, cơ sở hạ tầng (nhóm ST); phát triển thương hiệu, liên kết sản xuất (nhóm WO), đổi mới công nghệ, đào tạo nhân lực (nhóm WT).

3.4. Lựa chọn chiến lược

Ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược cho từng nhóm chiến lược như sau (Bảng 4 - 7):

Bảng 4. Ma trận QSPM - Nhóm SO

Các yếu tố chính	**Phân loại**	**Các chiến lược**			
		Phát triển thị trường		**Đa dạng hóa sản phẩm**	
		AS	**TAS**	**AS**	**TAS**
Các yếu tố bên trong					
Nguyên liệu sản xuất tại chỗ và đủ số lượng	4	4	16	4	16
Nhân lực dồi dào và giàu kinh nghiệm	4	4	16	4	16
Quy trình sản xuất hoàn thiện	3	3	9	4	12
Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí	3	4	12	3	9

Sản phẩm có chất lượng tốt	4	4	16	4	16
Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu	1	2	2	3	3
Máy móc, thiết bị chưa hiện đại và đồng bộ	1	2	2	2	2
Trình độ học vấn chưa cao	2	2	4	2	4
Tính đa dạng sản phẩm thấp	2	2	4	4	8
Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm	1	3	3	4	4
Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	1	2	2	3	3
Các yếu tố bên ngoài					
Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước	4	4	16	3	12
Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn	4	4	16	4	16
Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng	2	4	8	4	8
Thị trường xuất khẩu	1	4	4	3	3
Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế	2	4	8	3	6
Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	3	3	9	3	9
Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển	3	3	9	4	12
Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật	2	2	4	2	4
Môi trường ngày càng ô nhiễm	1	2	2	2	2
Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề	4	2	8	2	8
Tổng số điểm hấp dẫn			**170**		**173**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Bảng 5. Ma trận QSPM - Nhóm ST

Các yếu tố chính	Phân loại	Các chiến lược			
		Phát triển nguồn nguyên liệu		Phát triển cơ sở hạ tầng	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Nguyên liệu sản xuất tại chỗ và đủ số lượng	4	1	4	1	4
Nhân lực dồi dào và giàu kinh nghiệm	4	2	8	1	4
Quy trình sản xuất hoàn thiện	3	2	6	2	6
Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí	3	1	3	2	6
Sản phẩm có chất lượng tốt	4	3	12	1	4
Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu	1	2	2	1	1
Máy móc, thiết bị chưa hiện đại và đồng bộ	1	1	1	2	2
Trình độ học vấn chưa cao	2	1	2	2	4
Tính đa dạng sản phẩm thấp	2	2	4	2	4
Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm	1	2	2	3	3
Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	1	2	2	3	3
Các yếu tố bên ngoài					
Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước	4	2	8	2	8
Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn	4	3	12	4	16

Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng	2	3	6	2	4
Thị trường xuất khẩu	1	3	3	2	2
Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế	2	2	4	1	2
Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	3	2	6	2	6
Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển	3	2	6	2	6
Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật	2	4	8	2	4
Môi trường ngày càng ô nhiễm	1	3	3	3	3
Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề	4	2	8	4	16
Tổng số điểm hấp dẫn			**110**		**108**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Bảng 6. Ma trận QSPM - Nhóm WO

Các yếu tố chính	Phân loại	Các chiến lược			
		Phát triển thương hiệu		Liên kết sản xuất	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Nguyên liệu sản xuất tại chỗ và đủ số lượng	4	3	12	3	12
Nhân lực dồi dào và giàu kinh nghiệm	4	3	12	4	16
Quy trình sản xuất hoàn thiện	3	3	9	4	12
Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí	3	4	12	3	9
Sản phẩm có chất lượng tốt	4	4	16	4	16
Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu	1	2	2	3	3
Máy móc, thiết bị chưa hiện đại và đồng bộ	1	2	2	3	3
Trình độ học vấn chưa cao	2	2	4	2	4
Tính đa dạng sản phẩm thấp	2	2	4	2	4
Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm	1	4	4	3	3
Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	1	4	4	4	4
Các yếu tố bên ngoài					
Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước	4	3	12	3	12
Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn	4	4	16	4	16
Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng	2	4	8	4	8
Thị trường xuất khẩu	1	4	4	3	3
Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế	2	4	8	3	6
Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	3	3	9	3	9
Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển	3	4	12	3	9
Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật	2	4	8	3	6
Môi trường ngày càng ô nhiễm	1	3	3	3	3
Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề	4	3	12	3	12
Tổng số điểm hấp dẫn			**173**		**170**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Như vậy, dựa vào tổng điểm hấp dẫn từng nhóm chiến lược (Bảng 8), các chiến lược phát triển làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo Sa Đéc được lựa chọn gồm: phát triển thương hiệu, phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, đổi mới công nghệ, liên kết sản xuất vì có tổng điểm hấp dẫn cao và gần bằng nhau.

Bảng 7. Ma trận QSPM - Nhóm WT

Các yếu tố chính	Phân loại	Các chiến lược			
		Đổi mới công nghệ		Đào tạo nhân lực	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Nguyên liệu sản xuất tại chỗ và đủ số lượng	4	3	12	2	8
Nhân lực dồi dào và giàu kinh nghiệm	4	3	12	3	12
Quy trình sản xuất hoàn thiện	3	4	12	3	9
Năng lực sản xuất tốt và cạnh tranh về chi phí	3	3	9	3	9
Sản phẩm có chất lượng tốt	4	3	12	2	8
Hình thức hộ gia đình, sự liên doanh, liên kết yếu	1	3	3	3	3
Máy móc, thiết bị chưa hiện đại và đồng bộ	1	4	4	4	4
Trình độ học vấn chưa cao	2	2	4	4	8
Tính đa dạng sản phẩm thấp	2	3	6	3	6
Phát triển thương hiệu và quảng bá sản phẩm	1	4	4	3	3
Phân phối, tiêu thụ sản phẩm	1	2	2	3	3
Các yếu tố bên ngoài					
Điều kiện tự nhiên thuận lợi, nhất là nguồn nước	4	2	8	1	4
Chính sách phát triển ngành nghề nông thôn	4	4	16	3	12
Nhu cầu sản phẩm giá trị gia tăng từ bột tăng	2	4	8	1	2
Thị trường xuất khẩu	1	4	4	2	2
Ít cạnh tranh từ đối thủ, sản phẩm thay thế	2	3	6	2	4
Kinh tế tăng trưởng tốt, chính trị ổn định	3	3	9	2	6
Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển	3	4	12	3	9
Tiêu chuẩn chất lượng, hàng rào kỹ thuật	2	4	8	3	6
Môi trường ngày càng ô nhiễm	1	3	3	3	3
Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động làng nghề	4	3	12	1	4
Tổng số điểm hấp dẫn			**166**		**125**

Nguồn: Tổng hợp từ ý kiến đánh giá của chuyên gia (2017).

Bảng 8. Tổng điểm hấp dẫn từng nhóm chiến lược

Nhóm chiến lược	Tên chiến lược	Điểm hấp dẫn
SO	Phát triển thị trường	**170**
	Đa dạng hóa sản phẩm	**173**
ST	Phát triển nguồn nguyên liệu	110
	Phát triển cơ sở hạ tầng	108
WO	Phát triển thương hiệu	**173**
	Liên kết sản xuất	**170**
WT	Đổi mới công nghệ	**166**
	Đào tạo nhân lực	125

3.5. Giải pháp thực hiện chiến lược

Một là, xây dựng và phát triển thương hiệu làng bột Sa Đéc. Xây dựng chiến lược định vị thương hiệu làng bột Sa Đéc gắn với giá trị lịch sử, danh tiếng, chất lượng, dưới các hình thức đăng ký bảo hộ chỉ dẫn địa lý, nhãn hiệu tập thể, nhãn hiệu chứng nhận. Xây dựng hệ thống chỉ tiêu cho sản phẩm thương hiệu làng bột. Có chính sách hỗ trợ các tổ chức, doanh nghiệp xây dựng, phát triển thương hiệu riêng của doanh nghiệp và sản phẩm, đạt tiêu chí thương hiệu làng nghề. Tổ chức các hoạt động đồng bộ quảng bá, giới thiệu thương hiệu làng bột. Xây dựng, triển khai kế hoạch hợp tác giữa cơ quan xúc tiến thương mại với doanh nghiệp để quảng bá, mở rộng thị trường. Xây dựng website hoặc quảng bá trên các trang web nổi tiếng, tăng cường quản lý thương hiệu điện tử.

Hai là, phát triển thị trường. Đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại nhằm tìm kiếm, mở rộng thị trường tiêu thụ. Làm tốt công tác thông tin, dự báo thị trường cho người sản xuất. Xây dựng, tổ chức thực hiện tốt và bố trí kinh phí phù hợp cho các hoạt động xúc tiến thương mại tiêu thụ bột gạo và sản phẩm sau bột. Trong đó, tập trung ưu tiên phát triển thị trường trong nước và thị trường xuất khẩu, phát triển thị trường mới. Giới thiệu sản phẩm làng bột tại các kỳ hội chợ thương mại - công nghiệp, du lịch,... Thúc đẩy các thương nhân kinh doanh sản phẩm sau bột chú trọng thị trường nội địa, đa dạng kênh tiêu thụ nhằm hạn chế rủi ro thị trường.

Ba là, nâng cao chất lượng sản phẩm và phát triển đa dạng các sản phẩm chế biến sau bột. Nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng điều kiện, quy định an toàn thực phẩm. Từng bước ứng dụng các tiêu chuẩn sạch trong sản xuất cho phù hợp với yêu cầu của thị trường. Sử dụng nguồn nước an toàn, đạt tiêu chuẩn để sản xuất bột. Hướng dẫn, tuyên truyền người sản xuất sử dụng loại tấm gạo có kích cỡ phù hợp (½ hoặc ¾), không chạy theo lợi nhuận mà phối trộn nhiều loại gạo, tấm gạo không rõ nguồn gốc sản xuất bột. Vận động người dân mua nguyên liệu, ký hợp hợp đồng với các nhà máy xay xát, chế biến gạo trên địa bàn, ưu tiên sử dụng nguyên liệu tại chỗ nhằm góp phần gián tiếp vào phát triển nông nghiệp địa phương.

Đẩy mạnh chế biến các sản phẩm giá trị gia tăng cao bằng công nghệ hiện đại và đa dạng hóa sản phẩm, tập trung vào sản phẩm công nghiệp có hàm lượng công nghệ cao, phát triển sản phẩm tinh chế, trích ly, sấy khô, đóng hộp, đóng gói, ăn liền, sản phẩm trích xuất từ cặn bột sản xuất thực phẩm, thức ăn gia súc... Kêu gọi đầu tư các dự án ứng dụng công nghệ cao chế biến sản phẩm từ bột gạo. Tăng cường đầu tư cho nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới.

Bốn là, ứng dụng máy móc, thiết bị tiên tiến và khoa học kỹ thuật trong sản xuất bột. Áp dụng triệt để các tiến bộ kỹ thuật, máy móc, thiết bị tiên tiến vào các khâu trong quy trình sản xuất nhằm tăng lượng bột thành phẩm thu hồi. Hỗ trợ các cơ sở công nghiệp nông thôn tại làng bột chuyển đổi từ sản xuất thủ công sang áp dụng máy móc, thiết bị tiên tiến, dây chuyền công nghệ hiện đại nhằm nâng cao năng suất, tăng chất lượng sản phẩm, hiệu quả sử dụng nguyên liệu, nhiên liệu, giảm ô nhiễm môi trường.

Tổ chức các hội thảo về khoa học công nghệ phục vụ kinh tế làng bột, học tập kinh nghiệm về ứng dụng công nghệ từ các địa phương khác. Đặt hàng thực hiện các đề tài, đề án nghiên cứu khoa học công nghệ, kỹ thuật sản xuất cho làng bột. Đối với các cơ sở có khó khăn về nguồn vốn đầu tư, hỗ trợ việc đầu tư đổi mới theo phương thức hiện đại hóa từng phần, từng công đoạn trong dây chuyền sản xuất, đặc biệt là các công đoạn có tính quyết định đến chất lượng sản phẩm. Phối hợp với trường đại học, viện nghiên cứu cải tiến mẫu mã, cập nhật thông tin công nghệ mới, nghiên cứu hoàn thiện máy móc phục vụ sản xuất tại làng nghề.

Năm là, liên kết sản xuất - tiêu thụ sản phẩm. Liên kết sản xuất - tiêu thụ nhằm hướng người dân vào sản xuất tập trung. Từng bước thực hiện liên kết giữa doanh nghiệp với người dân làng nghề thông qua các tổ hợp tác, hợp tác xã. Từ đây, cơ sở nhỏ lẻ được hướng dẫn sản xuất theo một quy trình, tạo nguồn sản phẩm đồng nhất về chất lượng. Đây là nền tảng để cơ sở nhỏ làm ăn lớn với doanh nghiệp và giá ổn định hơn. Chính quyền địa phương đóng vai trò là cầu nối, chất xúc tác cho mối quan hệ này.

4. Kết luận

Làng bột Sa Đéc có đóng góp tích cực cho phát triển kinh tế xã hội của TP Sa Đéc nói riêng và tỉnh Đồng Tháp nói chung, là nơi lưu giữ, bảo

tồn các giá trị văn hóa truyền thống địa phương. Thông qua việc vận dụng kết hợp ma trận IFE, EFE xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức, ma trận SWOT và ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM), bài viết đã đề xuất 5 nhóm chiến lược góp phần phát triển bền vững làng nghề truyền thống sản xuất bột gạo Sa Đéc, tỉnh Đồng Tháp gồm phát triển thương hiệu, phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, đổi mới công nghệ và liên kết sản xuất. Các giải pháp được đề xuất sẽ góp phần cho sự phát triển ổn định, bền vững của làng bột Sa Đéc trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế nếu được thực hiện một cách hiệu quả và nghiêm túc./.

Tài liệu tham khảo

[1]. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (2006), *Thông tư Hướng dẫn thực hiện một số nội dung của Nghị định số 66/2006/NĐ-CP ngày 07/7/2006 của Chính phủ về phát triển ngành nghề nông thôn.*

[2]. Cổng thông tin điện tử Đồng Tháp (2013), "Đồng Tháp - Lịch sử hình thành", http://dongthap.gov.vn/wps/wcm/connect/DTP/sitinternet/sitchinhquyen/sittongquan/sitalichsuhinhthanh/20130501+lich+su+hinh+thanh, truy cập ngày 11/3/2018.

[3]. Lê Nguyễn Đoan Khôi và cộng sự (2013), *Giáo trình Quản trị chiến lược,* NXB Đại học Cần Thơ, Cần Thơ.

[4]. Sở Công Thương Đồng Tháp (2017), *Báo cáo tổng hợp Điều chỉnh Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp tỉnh Đồng Tháp đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*.

[5]. Lê Bảo Toàn và Bùi Văn Trịnh (2016), "Vận dụng ma trận SWOT và QSPM để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh: Trường hợp chiến lược kinh doanh đến năm 2020 cho Công ty Cổ phần Thủy sản Minh Phú Hậu Giang", *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 46d, 40-50.

[6]. UBND TP Sa Đéc (2017), *Đề án Phát triển làng nghề bột Sa Đéc đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030.*

STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TRADITIONAL TRADE VILLAGE OF RICE FLOUR PRODUCTION IN SA DEC CITY, DONG THAP PROVINCE

Summary

This paper proposes strategies for sustainable development of the traditional trade village of rice flour production in Sa Dec city, Dong Thap province. On analyzing internal and external factors, it identifies the strengths, weaknesses, opportunities and challenges affecting the development of this craft village. SWOT analytical technique is used to propose suitable strategies. The results show that five strategies for focused implementation are brand development, market development, product diversification, technology innovation and production linkage.

Keywords: Sa Dec rice flour, traditional trade village, sustainable development.

Ngày nhận bài: 18/7/2018; Ngày nhận lại: 17/9/2018; Ngày duyệt đăng: 25/10/2018.