TẠP CHÍ ĐIỆN TỬ
THƯƠNG HIỆU & CÔNG LUẬN

Xuất khẩu tăng mạnh, doanh nghiệp Việt vẫn loay hoay tìm chỗ đứng trong chuỗi cung ứng

09:04 19/09/2026

Việt Nam ngày càng giữ vị trí quan trọng trong mạng lưới sản xuất quốc tế, nhưng phía sau những con số xuất khẩu tăng mạnh vẫn tồn tại một nghịch lý: phần giá trị mà doanh nghiệp trong nước nắm giữ chưa tương xứng với quy mô hội nhập. Cơ hội từ làn sóng dịch chuyển chuỗi cung ứng đã xuất hiện, song để biến đơn hàng của các tập đoàn toàn cầu thành động lực phát triển doanh nghiệp Việt vẫn là bài toán chưa được giải quyết triệt để.

Cơ hội đã đến, nhưng chưa chuyển thành năng lực nội địa

Giai đoạn 2021-2025, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam tăng từ 668 tỷ USD lên 930 tỷ USD, còn xuất khẩu tăng từ 336 tỷ USD lên 475 tỷ USD. Đây là tốc độ mở rộng thương mại đáng kể, phản ánh mức độ hội nhập ngày càng sâu của nền kinh tế.

Thế nhưng, khu vực doanh nghiệp trong nước lại chưa gia tăng tương ứng vai trò trong hoạt động xuất khẩu. Tỷ trọng xuất khẩu của khu vực này giảm từ 26,4% năm 2021 xuống 22,7% năm 2025. Riêng năm 2025, xuất khẩu của doanh nghiệp trong nước giảm 6,1%, trong khi khu vực FDI tăng 26,1% và chiếm 77,3%.

Điều đáng chú ý là sự chênh lệch không chỉ thể hiện ở kim ngạch. Tỷ lệ doanh nghiệp trong nước tham gia chuỗi giá trị toàn cầu đã giảm từ khoảng 35% năm 2009 xuống 18% năm 2023.



Dòng vốn FDI và sự dịch chuyển chuỗi cung ứng đang tạo thêm cơ hội để doanh nghiệp Việt tham gia mạng lưới sản xuất toàn cầu. Ảnh minh họa

Như vậy, vấn đề đặt ra không phải Việt Nam thiếu các tập đoàn quốc tế hay thiếu đơn hàng xuất khẩu. Điểm khó nằm ở khả năng để doanh nghiệp Việt trở thành một phần thực chất của hệ thống sản xuất mà các tập đoàn này đang xây dựng.

Một doanh nghiệp có thể bán được một lô linh kiện cho khách hàng nước ngoài nhưng chưa chắc đã trở thành nhà cung cấp lâu dài. Để giữ được vị trí, doanh nghiệp phải duy trì chất lượng ổn định, giao hàng đúng hạn, đáp ứng thông số kỹ thuật và có khả năng phản ứng khi khách hàng thay đổi yêu cầu.

Khoảng cách từ một lần cung ứng thành công đến một quan hệ cung ứng bền vững chính là một trong những rào cản lớn đối với doanh nghiệp nội địa.

Muốn giữ đơn hàng phải nâng cả hệ thống

Trong chuỗi cung ứng hiện đại, yêu cầu đối với nhà cung cấp đang vượt xa câu chuyện sản phẩm có đạt chuẩn hay không. Doanh nghiệp phải chứng minh khả năng kiểm soát nguồn nguyên liệu, truy xuất dữ liệu, quản lý chất lượng, sử dụng năng lượng, giảm phát thải, bảo đảm điều kiện lao động và kiểm soát rủi ro.

Đặc biệt, những yêu cầu này phải được duy trì liên tục. Một doanh nghiệp không thể chỉ đáp ứng tiêu chuẩn tại thời điểm đánh giá rồi quay lại cách sản xuất cũ.

Chính năng lực duy trì sự phù hợp mới quyết định khả năng giữ quan hệ với khách hàng toàn cầu.

Thực tế, nhiều năng lực tại doanh nghiệp Việt vẫn chưa được tích hợp thành một hệ thống hoàn chỉnh. Công nghệ, năng suất, nhân lực kỹ thuật, dữ liệu, tài chính và quản trị sản xuất có thể cùng trở thành điểm nghẽn, khiến doanh nghiệp khó đáp ứng những đơn hàng có yêu cầu cao hoặc sản xuất với quy mô lớn.

Đây cũng là lý do việc kết nối doanh nghiệp nội với khu vực FDI nếu chỉ dừng ở các hoạt động gặp gỡ, giới thiệu nhà cung cấp sẽ khó tạo ra thay đổi căn bản. Điều doanh nghiệp cần là cơ hội tham gia thực tế vào chuỗi, được xác định rõ yêu cầu còn thiếu và có lộ trình nâng cấp để đáp ứng.

TS Đỗ Diệu Hương, Phó Giám đốc Trung tâm Chiến lược và Chính sách, Viện Kinh tế Việt Nam và Thế giới, cho rằng điểm nghẽn không đơn thuần là thiếu kết nối với FDI mà nằm ở việc thiếu những quan hệ cung ứng đủ ổn định để doanh nghiệp có thể học hỏi, tích lũy công nghệ và nâng cấp năng lực.

Từ góc độ này, chính sách hỗ trợ cũng cần thay đổi cách tiếp cận. Thay vì hỗ trợ doanh nghiệp theo những chương trình riêng lẻ như đào tạo, tư vấn hay cấp chứng nhận, cần xác định doanh nghiệp đang đứng trước cơ hội cung ứng nào và thiếu năng lực gì để tham gia.

Khái niệm “khoảng cách tiêu chuẩn” vì thế có thể được nhìn như một bản đồ năng lực của từng doanh nghiệp. Khoảng cách ấy có thể nằm ở công nghệ, kỹ thuật, dữ liệu, nhân lực hoặc tài chính và sẽ khác nhau tùy từng khách hàng, sản phẩm và vị trí trong chuỗi.

Khi xác định đúng điểm thiếu, nguồn lực hỗ trợ mới có thể tập trung vào những khâu tạo ra khả năng cung ứng thực tế.

Một mục tiêu quan trọng khác là giúp doanh nghiệp tiến dần lên các công đoạn có giá trị gia tăng cao hơn. Từ cung cấp nguyên liệu, linh kiện đơn giản, doanh nghiệp có thể từng bước tham gia cải tiến quy trình, kiểm thử, xử lý dữ liệu, phát triển sản phẩm và đồng thiết kế.

Đây mới là quá trình tạo ra hiệu ứng lan tỏa lâu dài từ dòng vốn FDI và sự dịch chuyển chuỗi cung ứng.

Cơ hội từ tái cấu trúc chuỗi sản xuất toàn cầu vì vậy không chỉ được đo bằng số dự án đầu tư hay kim ngạch xuất khẩu. Một thước đo quan trọng hơn là có bao nhiêu doanh nghiệp Việt trở thành nhà cung cấp ổn định, bao nhiêu doanh

nghiệp nâng được vị trí trong chuỗi và bao nhiêu giá trị gia tăng được giữ lại trong nền kinh tế.

Nếu không giải quyết được những mắt xích này, Việt Nam có thể tiếp tục chứng kiến xuất khẩu tăng mạnh nhưng phần việc có giá trị cao vẫn nằm chủ yếu ở khu vực doanh nghiệp nước ngoài. Ngược lại, khi doanh nghiệp nội đủ năng lực giữ đơn hàng và tiến lên trong chuỗi, quá trình dịch chuyển sản xuất mới thực sự tạo ra động lực nâng cấp cho nền kinh tế.

Nam Sơn *(t/h)*