

Kinh nghiệm xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp của quốc tế và bài học cho Việt Nam

Nguyễn Thị Đông
Đại học Thương mại

Việt Nam là nước nông nghiệp, khí hậu bốn mùa, đất đai màu mỡ rất thuận lợi cho phát triển nông nghiệp, có khoảng 70% dân số sống bằng nghề nông nhưng thu nhập của họ còn rất thấp so với nông dân ở nhiều nước trên thế giới. Một trong các lý do là sản phẩm nông nghiệp không được bao tiêu thỏa đáng, hầu như năm nào người dân cũng chịu cảnh “được mùa mất giá”. Nghiên cứu chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp của New Zealand và của Úc, nơi có các điều kiện tương đồng có thể rút ra bài học cho Việt Nam trong việc phát triển chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp một cách bền vững, góp phần xóa đói giảm nghèo, nâng cao chất lượng cuộc sống, giảm thiểu tác hại đến môi trường, phù hợp với xu hướng chung trong hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra ngày càng sâu rộng.

1. Khái quát về chuỗi cung ứng

Khái niệm về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng xuất hiện vào những năm 80 và trở nên phổ biến từ những năm 90. Đến nay có nhiều khái niệm về chuỗi cung ứng nhưng tiêu biểu là các khái niệm sau:

- “Một chuỗi cung ứng (a supply chain) là một tập hợp gồm ba hay nhiều doanh nghiệp, kết nối trực tiếp hoặc gián tiếp bằng một hay nhiều dòng chảy của sản phẩm, thông tin và tài chính trong quá trình đáp ứng yêu cầu của khách hàng” (Hội đồng Chuỗi cung ứng)

- “Quản trị chuỗi cung ứng là tập hợp các phương thức thiết kế, lập kế hoạch và triển khai một cách hiệu quả quá trình tích hợp giữa các nhà cung cấp, các nhà sản xuất, hệ thống kho bãi và cửa hàng bán lẻ, để hàng hóa được sản xuất và phân phối đến đúng địa điểm, đúng thời gian, đúng yêu cầu về chất lượng và số lượng, với mục đích giảm thiểu chi phí toàn hệ thống trong khi vẫn thỏa mãn những yêu cầu về mức độ dịch vụ khách hàng” (Hội đồng Chuỗi cung ứng)

Như vậy, có rất nhiều các thành viên tham gia vào chuỗi cung ứng để đưa hàng hóa ra thị trường bao gồm nhà sản xuất, nhà bán lẻ, khách hàng và các nhà cung cấp dịch vụ.

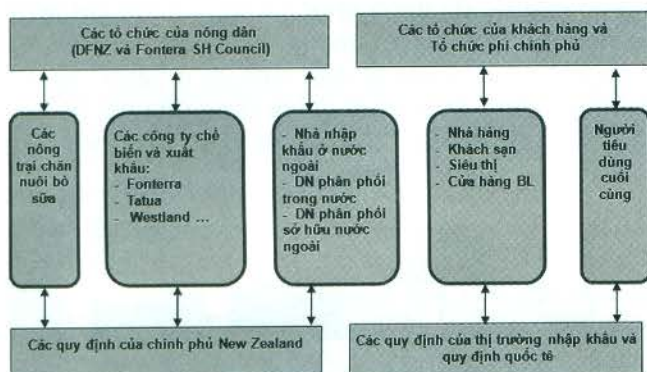
Quản trị tốt chuỗi cung ứng là một hành trình phối hợp từ nhà cung cấp nguyên liệu, các nhà máy sản xuất, các đơn vị vận chuyển đến các trung tâm phân phối, các cửa hàng đến người tiêu dùng trong sự vận hành nhịp nhàng và liên tục của cả dòng vật chất và dòng thông tin, để có khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng ở mức cao nhất với chi phí vận hành thấp nhất.

2. Thực trạng xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng sữa của New Zealand.

New Zealand là một quốc gia gồm hai đảo chính (đảo Bắc và đảo Nam), lãnh thổ bao gồm các quần đảo nhỏ. New Zealand có khí hậu ôn đới, nhiệt độ trung bình từ 7 độ C đến 16 độ C và nhiệt độ mùa hè cao nhất chỉ vào khoảng 25 độ C. Đây là điều kiện khí hậu lý tưởng giúp đồng cỏ xanh tươi quanh năm. Đàn bò gần như được thả ngoài đồng suốt cả ngày để tận dụng nguồn cỏ tươi dồi dào duy trì cả năm, điều mà ít quốc gia có được.

New Zealand được xem là quốc gia xuất khẩu sữa và các sản phẩm sữa lớn nhất thế giới. Mặc dù quốc gia này chỉ chiếm 2% sản lượng sữa toàn cầu nhưng lại xuất khẩu hơn 95% sản lượng sữa được sản xuất ra (điều này hoàn toàn trái ngược với xu hướng chung trên thế giới là trên 95% sản lượng sữa được tiêu dùng trong nước). Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm sữa tăng trưởng đều trong suốt 30 năm qua, năm 2012 đạt khoảng 11,4 tỷ USD, tương đương 25% tổng kim ngạch xuất khẩu hàng hóa và chiếm khoảng 34% thương mại sữa toàn cầu (UNCTAD, 2013) và là nước có doanh thu cao nhất về xuất thế giới nhờ hương vị thơm ngon, mang đặc trưng tự nhiên; sản phẩm sạch, chất lượng cao, đáp ứng các tiêu chuẩn về sức khỏe; được sản xuất dưới các tiêu chuẩn nghiêm ngặt và an toàn. Khoảng một nửa kim ngạch xuất khẩu sữa của New Zealand là những sản phẩm giá trị gia tăng.

Chuỗi cung ứng sữa của New Zealand là một ví dụ tốt nhất cho ngành công nghiệp cung cấp sản phẩm cho toàn cầu theo chiều dọc (Hình 1).



Hình 1: Chuỗi cung ứng sữa của New Zealand
(Nguồn: Thống kê New Zealand)

(a) Các trang trại chăn nuôi bò sữa.

Các trang trại chăn nuôi bò sữa của New Zealand tập trung chủ yếu ở Đảo Bắc với hơn 61% số trang trại, trong đó 28% nằm ở vùng Waikato, 11% ở Taranaki, 9% ở Lower North Island, 7% ở Bay of plenty và 6% ở Northland. Các trang trại sữa ở Đảo Nam chỉ chiếm 39% lượng trang trại của cả nước, trong đó vùng Marlborough-Canterbury chiếm 18%, Otago-Southland 17% và West Coast- Tasman chỉ có 4%. Theo số liệu thống kê năm 2012, ở New Zealand có khoảng 6,4 triệu con bò sữa, trong đó có 4,6 triệu con bò vắt sữa hàng ngày cho 15 tỷ lít sữa/ năm trong khi so với số dân của New Zealand chỉ là gần 4,5 triệu người. Hơn 90% các trang trại bò sữa được sở hữu bởi hộ gia đình chứ không phải là các công ty sản xuất và chế biến sữa.

(b) Công ty sản xuất và chế biến sữa.

Do quá trình tập trung hóa trong ngành sữa, đã có sự giảm sút đáng kể về số lượng các công ty sản xuất và chế biến sữa ở New Zealand, từ chỗ có 36 công ty vào năm 1983 nay chỉ còn 7 công ty chính. Trong đó, có 3 công ty thống lĩnh thị trường là Fonterra, Tatua và Westland và 4 công ty lớn khác bao gồm Open Country, Synlait, New Zealand và Goodman Fielder.

Fonterra là công ty sản xuất và chế biến sữa lớn nhất của New Zealand, được thành lập năm 2001 trên cơ sở cải cách ngành sữa nhằm tạo ra một liên minh thống nhất, hiệu quả và tập trung để giúp New Zealand cạnh tranh thành công trên phạm vi toàn cầu. Fonterra ra đời bởi sự sát nhập của 2 công ty cung cấp sữa lớn nhất New Zealand lúc bấy giờ (Công ty sữa New Zealand và Công ty Sữa Kiwi) với hội đồng sữa New Zealand. Kể từ khi thành lập, Fonterra đã có sự phát triển vượt bậc với khoảng 20.000 nhân viên làm việc tại 40 quốc gia và hơn một nửa số đó là ở bên ngoài New Zealand. Hiện Fonterra cung cấp hơn 1,8 triệu tấn sản phẩm cho các khách hàng thuộc hơn 140 quốc gia mỗi năm.

(c) Thị trường xuất khẩu.

Các sản phẩm sữa của New Zealand được bán ra

trên toàn thế giới với thị trường xuất khẩu chính bao gồm Trung Quốc, Mỹ, Nhật Bản, Liên minh châu Âu, Malaysia, Úc, Philippines, Đài loan, Singapore, Bỉ, Venezuela và Ả Rập Saudi (Hình 2). Trong đó, châu Âu là thị trường quan trọng nhất đối với sản phẩm bơ, Mỹ là casein (một loại sữa có bổ sung protein), Nhật Bản là pho mát và châu Á là sữa và kem sữa. Thị trường xuất khẩu các sản phẩm sữa của New Zealand đã có sự dịch chuyển đáng kể trong 20 năm qua. Nếu như năm 1992, Anh là thị trường lớn nhất thì đến năm 2012 thị trường này chỉ chiếm 0,3% kim ngạch xuất khẩu. Trong khi đó, Trung Quốc từ một thị trường chỉ chiếm một tỷ trọng rất nhỏ năm 1992 đã vươn lên vị trí dẫn đầu với hơn 23% kim ngạch xuất khẩu vào năm 2012.

Ngành công nghiệp sữa của New Zealand đạt được sự thành công lớn như vậy bởi một số yếu tố quan trọng bao gồm: điều kiện tự nhiên thuận lợi để sản xuất cỏ và chăn nuôi bò sữa; hệ thống sản xuất, chế biến quy mô lớn và được kiểm soát từ đầu nguồn; mức đầu tư cao cho hoạt động nghiên cứu và phát triển; sự đa dạng hóa cả về sản phẩm cũng như về thị trường xuất khẩu; chính sách marketing sáng tạo....

- Khai thác tối đa điều kiện thuận lợi của tự nhiên để phát triển. Hiện nay, chỉ có 10% số bò sữa trên thế giới được chăn thả hoàn toàn trên đồng cỏ, còn lại hầu hết đều sống trong hệ thống chuồng trại. Tuy nhiên, tại New Zealand có trên một nửa diện tích đất là đồng cỏ và đất trồng trọt. Đồng thời, New Zealand lại có khí hậu ôn hòa, được hưởng nhiều ánh sáng, gió và mưa để cỏ phát triển quanh năm và phù hợp để chăn thả bò sữa ở bên ngoài trong tất cả các mùa. Điều này có nghĩa chi phí cho ăn và chăm sóc cho bò sữa ở New Zealand là thấp hơn so với bất cứ nơi nào khác trên thế giới. Đây là một thuận lợi rất lớn giúp cho sản phẩm sữa của New Zealand có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

- Hệ thống sản xuất và chế biến quy mô lớn, được kiểm soát từ đầu nguồn. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô được khai thác ở tất cả các khâu trong chuỗi cung ứng sữa của New Zealand. Ở các trang trại chăn nuôi bò sữa, kích thước trung bình đàn năm 2010 là 376 con bò, có khả năng sản xuất ra một lượng sữa lớn mỗi ngày, từ đó giúp cho các trang trại chăn nuôi có thể hoạt động hiệu quả và hạn chế được sự biến động của giá sữa. Bên cạnh đó, chuỗi cung ứng sữa của New Zealand đã phát triển được mối liên kết chặt chẽ giữa các công ty chế biến sữa với các trang trại chăn nuôi bò sữa của nông dân, giúp kiểm soát được chất lượng sản phẩm sữa từ đầu nguồn cung ứng. Mối liên kết chặt chẽ này được xây dựng trên cơ sở lợi ích mà người nông dân thu được tương đối lớn, thể hiện qua thu nhập mà họ được phân phối và đa phần người nông dân ở các trang trại gia đình này thường là những người khá giàu có trong xã hội New Zealand.

- Đầu tư mạnh mẽ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển. Việc đầu tư mạnh mẽ cho hoạt động nghiên cứu và phát triển thông qua sự phối hợp giữa các nhà khoa học, viện nghiên cứu và các công ty sản xuất sữa đã giúp cho New Zealand có thể tạo ra được những sản phẩm đặc thù có chất lượng cao và khả năng cạnh tranh lớn trên thị trường.

- Sự đa dạng về sản phẩm và thị trường xuất khẩu. Hiện nay, New Zealand sản xuất hơn 100 loại sản phẩm từ sữa. Các sản phẩm sữa của New Zealand rất đa dạng, từ các sản phẩm sữa cơ bản có chất lượng cao như sữa bột, bơ, pho mát cho đến các sản phẩm đặc biệt như protein sữa làm khô bằng công nghệ phun, các protein có hoạt tính sinh học cao được làm lạnh và ướp khô... Việc phát triển các loại thực phẩm chức năng như sữa gầy, giàu canxi, giàu protein, sữa hữu cơ và các sản phẩm hóa sinh, y sinh cũng như các thực phẩm bổ sung có nguồn gốc từ sữa non cũng là một hướng đi ngày càng rõ rệt của ngành sữa nước này.

Về thị trường xuất khẩu, ban đầu sữa New Zealand sản xuất ra chủ yếu phục vụ thị trường trong nước và dần dần xuất khẩu sang thị trường nước Anh. Khi công nghệ làm lạnh phát triển, Vương quốc Anh là thị trường xuất khẩu lớn cho các sản phẩm sữa New Zealand. Tuy nhiên, các mối đe dọa ngày càng tăng do các rào cản thương mại từ thị trường EU đã thúc đẩy ngành công nghiệp sữa của New Zealand khám phá khu vực Đông Nam với tốc độ tăng trưởng liên tục trong các dòng sữa bột hoàn nguyên và sữa bột trong sản phẩm tiêu dùng.

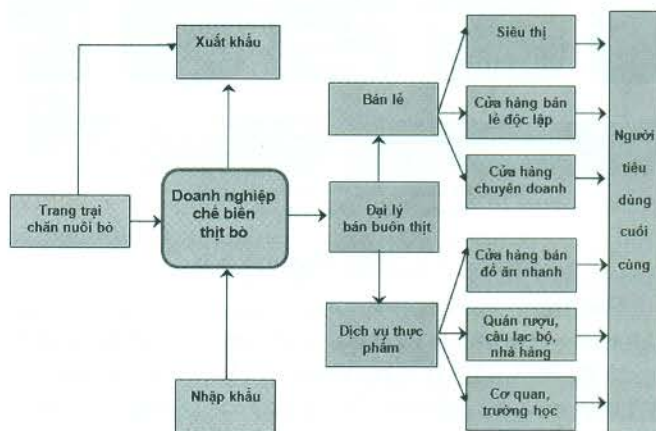
- Chính sách marketing sáng tạo. Các sản phẩm sữa của New Zealand được quảng cáo trên toàn thế giới với các thương hiệu đặc biệt như Fernleaf, Anchor, Kapiti, Anlene..New Zealand cũng thành lập Ủy ban sữa và thông qua các công ty con cũng như 80 công ty liên doanh được thành lập tại 30 quốc gia của Ủy ban này để tiếp thị sản phẩm cho hơn 100 quốc gia, phát triển mối quan hệ gần gũi hơn với thị trường và khách hàng.

3. Kinh nghiệm xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng thịt bò của Úc

Ngành công nghiệp thịt bò là một ngành quan trọng bậc nhất trong lĩnh vực nông nghiệp của Úc, đóng góp trực tiếp 1% sản phẩm quốc nội của Úc (12,3 tỷ USD). Đồng thời, Úc cũng là nước sản xuất và cung cấp 4% lượng thịt bò của thế giới và xuất khẩu thịt bò lớn thứ 2 thế giới sau Brazil.

Ngành công nghiệp thịt bò của nước Úc đã có cam kết lâu dài với khách hàng quốc tế về chất lượng, an toàn thực phẩm, khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm và tính toàn vẹn. Đặc biệt, ngành công nghiệp

thịt bò của Úc đã dành được lợi thế rất lớn khi bệnh bò điên bùng phát ở Canada, Nhật Bản và Hoa Kỳ, trong khi ở Úc không bị phát sinh dịch bệnh này. Để đạt được điều đó đòi hỏi chuỗi cung ứng thịt bò của Úc phải được thiết kế, tổ chức và kiểm soát một cách chặt chẽ và hiệu quả (Hình 2).



Hình 2: Chuỗi cung ứng thịt bò của Úc
(Nguồn: Bộ Nông-Lâm-Ngư nghiệp Úc, 2012)

(a) Trang trại chăn nuôi bò.

Bò được nuôi ở ngoài trời ở tất cả các vùng lãnh thổ Úc. Khu vực phía Bắc bò được chăn thả trên các đồng cỏ bản địa với mật độ đàn rất thấp, còn ở khu vực phía Nam bò lại được chăn thả trong các trang trại nhỏ hơn với mật độ đàn cao. Theo số liệu của cục thống kê Úc năm 2010, có 43.763 trang trại chăn nuôi bò thịt, chiếm 57% tổng số trang trại hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp ở Úc với tổng cộng 28,5 triệu con. Phần lớn số bò nói trên cung ứng cho các doanh nghiệp chế biến thịt bò, phần nhỏ xuất khẩu dưới dạng bò giống và bò thịt. Bên cạnh nguồn cung ứng là các trang trại chăn nuôi bò trong nước, mỗi năm Úc cũng nhập khẩu khoảng 1086 tấn bò (bao gồm bò giống và bò thịt).

(b) Doanh nghiệp sản xuất, chế biến bò thịt.

Năm 2012, Úc sản xuất khoảng 2,2 triệu tấn thịt bò và thịt bê, đóng góp khoảng 16% (1/6) trong tổng số 47,3 tỷ USD giá trị sản xuất nông nghiệp. Các doanh nghiệp sản xuất thịt bò lớn nhất nước Úc bao gồm: Công ty Nông nghiệp Úc với khoảng 585.000 con bò; Công ty thịt bò Heytesbury với hơn 200.000 con và công ty chăn nuôi gia súc Miền Bắc với 18.000 con.

(c) Thị trường tiêu thụ và mạng lưới phân phối.

Đối với thị trường xuất khẩu, trong năm 2012, Úc xuất khẩu khoảng 985.000 tấn thịt bò tươi và đã qua chế biến và 750.000 con bò sống, tương đương khoảng 67% tổng số thịt bò và thịt bê được sản xuất với tổng giá trị là 5,06 tỷ USD, đóng góp 13% tổng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm nông nghiệp. Thịt bò Úc hiện nay được xuất khẩu tới hơn 100 quốc gia trên thế giới.

Trong đó, 3 thị trường xuất khẩu lớn nhất là Nhật Bản (chiếm 37%), Hoa Kỳ (15%) và Hàn Quốc (15%)

Đối với thị trường nội địa, mạng lưới tiêu thụ thịt bò trong nước của Úc chủ yếu qua hệ thống của hàng bán lẻ (bao gồm siêu thị, cửa hàng bán lẻ độc lập, cửa hàng chuyên doanh bò) và qua các đơn vị cung cấp dịch vụ thực phẩm (bao gồm các cửa hàng bán đồ ăn nhanh, quán rượu, câu lạc bộ, nhà hàng, du lịch, cơ quan, trường học...). Trong đó, tiêu thụ qua hệ thống siêu thị chiếm khoảng 57%; qua các cửa hàng chuyên doanh khoảng 16% và các đơn vị kinh doanh dịch vụ thực phẩm khoảng 27% và là loại thịt tươi tiêu thụ phổ biến thứ 2 (sau thịt gà).

4. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam.

Thời gian gần đây nhà nước đã có chủ trương khuyến khích liên kết “bốn nhà” trong việc tiêu thụ sản phẩm nông nghiệp và đề ra các chính sách hỗ trợ các thành viên tham gia chuỗi cung ứng vượt qua khó khăn nhưng kết quả thu được còn nhiều hạn chế so với những gì thiên nhiên ban tặng cho chúng ta. Học hỏi chuỗi cung ứng sữa của New Zealand, thịt bò của Úc chúng ta có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm trong việc xây dựng chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp tại Việt Nam như sau:

- Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng xây dựng và triển khai các chuỗi cung ứng. Vai trò này của nhà nước thể hiện ở việc xây dựng được hệ thống chính sách đầy đủ, đồng bộ và khả thi về các vấn đề như: lựa chọn cây con giống, quy hoạch đất đai, đầu tư cơ sở hạ tầng, áp dụng khoa học công nghệ, ưu đãi đầu tư, tín dụng... Đặc biệt, khi có những khủng hoảng xảy ra với một chuỗi cung ứng nào đó, nhà nước có thể trực tiếp can thiệp và đối phó với khủng hoảng này để hỗ trợ chuỗi cung ứng vượt qua khó khăn. Điều này cho chúng ta thấy rõ vai trò của nhà nước trong việc định hướng xây dựng, triển khai và bảo vệ các chuỗi cung ứng.

- Chuỗi cung ứng cần được xây dựng, thiết kế phù hợp với điều kiện của từng vùng, đặc điểm nguồn cung. Trong cả hai chuỗi cung ứng, chúng ta thấy rằng chúng đạt được thành công một phần là do được xây dựng và thiết kế phù hợp, cho phép khai thác tối đa những lợi thế về tự nhiên, khí hậu, điều kiện sản xuất của từng khu vực... Điều này nhằm đảm bảo các yếu tố nguồn cung cho chuỗi cung ứng cũng như cung cấp được những sản phẩm tốt nhất cho khách hàng. Việc xây dựng và triển khai các chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp của Việt Nam cũng cần phải cân nhắc đến các yếu tố này để có thể hình thành được các chuỗi cung ứng có năng lực cạnh tranh cao và phát triển bền vững.

- Mức độ cộng tác giữa các thành viên trong chuỗi

cung ứng là chìa khóa thành công của chuỗi. Trong chuỗi cung ứng sữa của New Zealand và thịt bò của Úc chúng ta đều thấy sự kết nối chặt chẽ của tất cả các mắt xích trong quy trình từ chăn nuôi, thu gom, sản xuất, chế biến cho đến phân phối sản phẩm tới tay người tiêu dùng cuối cùng. Sự cộng tác được đặt trên nền tảng xác định đúng, đủ và hài hòa lợi ích, trách nhiệm và nghĩa vụ giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng. Không những thế, việc tăng cường cộng tác trong chuỗi cung ứng cũng giúp cho chuỗi thực hiện được yêu cầu liên quan đến khả năng truy nguyên nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm. Đây cũng là điểm yếu mà các chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp tại Việt Nam cần khắc phục để có thể tạo nên một chuỗi cung ứng thành công và hiệu quả.

- Hình thành được những doanh nghiệp đủ mạnh có khả năng điều hành chuỗi cung ứng một cách hiệu quả. Trong chuỗi cung ứng sữa New Zealand và chuỗi cung ứng thịt bò Úc đều xuất hiện những công ti hay tập đoàn lớn có khả năng điều hành và kiểm soát toàn bộ chuỗi cung ứng. Cụ thể, chuỗi cung ứng sữa của New Zealand đặt dưới sự điều hành chính của 3 công ti chế biến sữa, trong đó Fonterra là công ti có sức ảnh hưởng mạnh nhất. Tương tự như vậy, chuỗi cung ứng thịt bò của Úc cũng chịu sự chi phối của 3 công ti chăn nuôi và chế biến thịt bò lớn nhất nước này. Với tiềm lực rất mạnh, chuỗi cung ứng của các công ti này có khả năng cạnh tranh lớn trên thị trường trong nước và quốc tế. Đây chính là một kinh nghiệm quý báu mà Việt Nam có thể học tập để tái cấu trúc lại các chuỗi cung ứng sản phẩm nông nghiệp của mình nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tạo dựng được uy tín và vị thế trên thị trường.

Tài liệu tham khảo.

1. Chính phủ (2012). Phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển sản xuất ngành nông nghiệp đến năm 2020 và tầm nhìn đến 2030. Quyết định 124/QĐ-TTg.
2. Michaels Hugo (2006). Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng Biên dịch : Cao Hồng Đức, Phương Thúy, từ nguyên bản "Essentials of Supply Chain Management". NXB Tổng hợp tp.Hồ Chí Minh, 2010.
3. Sở Công thương Tp.HCM (2012). Kinh nghiệm hỗ trợ các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng hàng thực phẩm tại Tp.Hồ chí Minh. Kỳ yếu Hội thảo "Kinh nghiệm quản lý chuỗi cung ứng đối với một số mặt hàng thiết yếu". Bộ Công thương và Dự án Hỗ trợ Thương mại Đa biên MUTRAP, Tp.HCM, 2/2012.
4. Chopra, S. & Meindl, P. (2009). Supply Chain Management: Strategy, Planning và Operation. Prentice Hall.
5. Nguyen Viet Khoi (2013). Wicked Problems: A Value Chain Approach from Vietnam's Dairy Product. SpringerPlus, Volume 2 (4).