

# Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong bối cảnh hội nhập

LÊ XUÂN TÌNH\*

Thông qua khảo sát 254 cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp (DN) sản xuất thức ăn chăn nuôi (TACN) tại các khu công nghiệp thuộc 3 địa phương Hà Nam, Hưng Yên, Bình Dương, trong đầu năm 2019, nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh động của DN sản xuất TACN thông qua các nội dung: (1) Năng lực đổi mới và sáng tạo; (2) Năng lực marketing; (3) Năng lực định hướng kinh doanh; (4) Năng lực liên kết hợp tác. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh động của DN sản xuất TACN Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

## NĂNG LỰC CẠNH TRANH ĐỘNG CỦA CÁC DN SẢN XUẤT TACN VIỆT NAM

### Một là, về năng lực đổi mới và sáng tạo

Đối với các DN sản xuất nói chung và các DN sản xuất TACN nói riêng, thì năng lực đổi mới và sáng tạo có vai trò rất quan trọng đối sự phát triển của DN.

Bảng 1 cho thấy, hoạt động “Đưa ra nhiều sản phẩm mới trong những năm gần đây” của các DN sản xuất TACN chỉ ở mức trung bình khá (điểm trung bình là 3,27). Điều này cũng phù hợp với khảo sát thực tế từ các DN, do đa số các DN sản xuất TACN đều có quy mô nhỏ và vừa.

Đối với tiêu chí “Luôn động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên áp dụng ý tưởng mới vào công việc” ở mức khá (điểm trung bình 3,47). Còn tiêu chí “Đánh giá Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) nhiều công nghệ mới” chỉ ở mức trung bình (3,1 điểm). Tiêu chí “Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) các quy trình quản trị mới vào sản xuất, kinh doanh” cũng chỉ ở mức trung bình khá (3,33 điểm); Tiêu chí “Công ty luôn sẵn sàng đầu tư vào đổi mới và sáng tạo” cũng chỉ có 11% lựa chọn mức điểm 5.

Các kết quả này phù hợp với kết quả điều tra thí điểm về hoạt động đổi mới và sáng tạo trong các DN của Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia (2019). Cụ thể, trong số 7.641 phiếu điều tra thu được, có 4.709 DN đổi mới và sáng tạo (61,63%); 2.841 DN không có hoạt động đổi mới và sáng tạo (37,18%); 91 DN (1,19%) không xác định được đã thực hiện hoạt động đổi mới và sáng tạo chưa. Cuộc điều tra cho thấy, hoạt động đổi mới sáng tạo trong DN Việt Nam nói chung và DN trong ngành công nghiệp chế

BẢNG 1: NHÂN TỐ NĂNG LỰC ĐỔI MỚI VÀ SÁNG TẠO CỦA DN SẢN XUẤT TACN VIỆT NAM

Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Đưa ra nhiều sản phẩm mới trong những năm gần đây	0,4	14,2	51,6	25,2	8,7	3,276	,8262
Luôn động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên áp dụng ý tưởng mới vào công việc	0,4	9,4	44,1	34,3	11,8	3,476	,8373
Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) nhiều công nghệ mới	1,2	23,2	46,1	22,4	7,1	3,110	,8822
Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) các quy trình quản trị mới vào sản xuất, kinh doanh	0,8	10,6	51,6	28,3	8,7	3,335	,8114
Công ty luôn sẵn sàng đầu tư vào đổi mới và sáng tạo	0,8	16,9	35,0	36,2	11,0	3,398	,9215

Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên dữ liệu khảo sát

\*ThS., Viện Vi sinh vật và Công nghệ Sinh học, Đại học Quốc gia Hà Nội

**BẢNG 2: NHÂN TỐ NĂNG LỰC MARKETING CỦA DN SẢN XUẤT TACN VIỆT NAM**

Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Thường xuyên tiếp xúc khách hàng, nghiên cứu thị trường để tìm hiểu yêu cầu, thông tin của khách hàng	0,4	2,4	25,6	43,3	28,3	3,969	,8191
Thường xuyên thu thập, phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh	1,2	13,0	40,2	39,0	6,7	3,370	,8369
Phản ứng nhanh và hiệu quả với các thay đổi của về pháp luật, chính sách kinh tế vĩ mô có liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh công ty	0,4	9,8	35,8	40,2	13,8	3,571	,8625
Luôn có quan hệ tốt và bền vững với khách hàng	0,4	5,1	21,7	27,2	45,7	4,126	,9492
Luôn có quan hệ tốt và bền vững với nhà cung cấp	0,4	13,4	22,0	37,8	26,4	3,764	1,0016
Luôn có quan hệ tốt với các cấp chính quyền sở tại	0,4	2,4	15,7	31,5	50,0	4,283	,8425

**BẢNG 3: NHÂN TỐ NĂNG LỰC ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH CỦA DN SẢN XUẤT TACN VIỆT NAM**

Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Luôn kiên định trong tấn công đối thủ cạnh tranh	1,2	12,2	26,0	41,3	19,3	3,654	,9648
Luôn chủ động đáp ứng các thay đổi của thị trường	0,4	13,8	35,8	40,9	9,1	3,445	,8545
Luôn sẵn sàng tham gia vào các dự án có rủi ro cao và cơ hội lợi nhuận lớn	3,1	19,7	38,6	35,8	2,8	3,154	,8780

**BẢNG 4: THỐNG KÊ MÔ TẢ NHÂN TỐ NĂNG LỰC LIÊN KẾT HỢP TÁC CỦA DN SẢN XUẤT TACN VIỆT NAM**

Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Công ty luôn sẵn sàng ký kết hợp tác với DN trong và ngoài nước	0,4	6,7	23,2	40,6	29,1	3,913	,9069
Công ty luôn sẵn sàng chia sẻ thông tin chung về ngành (thị trường, giá cả...) với các DN khác	1,6	15,7	45,7	31,9	5,1	3,232	,8324
Công ty luôn cố gắng củng cố quan hệ với đối tác	0,4	7,5	26,8	20,5	44,9	4,020	1,0271
Công ty sẵn sàng tham gia và giải quyết các vấn đề chung của ngành	0,8	15,4	35,8	40,6	7,5	3,386	,8625

Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên dữ liệu khảo sát

biến, chế tạo nói riêng còn chưa mạnh; tỷ lệ DN có hoạt động đổi mới và sáng tạo còn ít và mức độ đổi mới sáng tạo còn hạn chế, nên cần có các giải pháp phù hợp trong giai đoạn tới để thúc đẩy mạnh hơn nữa quá trình này.

**Hai là, về năng lực marketing**

Lĩnh vực sản xuất TACN hiện nay trên thế giới nói chung, ở Việt Nam nói riêng cạnh tranh khá gay gắt, nhất là trong bối cảnh các tên tuổi lớn trên thế giới của ngành này đã có mặt tại Việt Nam. Do đó, năng lực marketing có vai trò hết sức quan trọng trong sự phát triển của DN. Theo kết quả khảo sát, thì năng lực marketing của các DN sản xuất TACN khá tốt, từ mức trung bình khá trở lên ở tất cả các tiêu chí đánh giá. Hai tiêu chí: Luôn có quan hệ tốt và bền vững với khách hàng và Luôn có quan hệ tốt với các cấp chính quyền sở tại đều ở mức khá tốt (>4 điểm). Tuy nhiên, 02 tiêu chí là: Thường xuyên thu thập, phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh và Phản ứng nhanh và hiệu quả với các thay đổi của về pháp luật, chính sách kinh tế vĩ mô có liên quan đến hoạt động sản xuất, kinh doanh công ty chỉ ở mức trung bình khá (ở mức 3,37 đến 3,57 điểm).

Theo khảo sát từ các chuyên gia, các DN cho thấy, sản xuất TACN là ngành có môi trường cạnh tranh gay gắt và thường biến động. Tùy phân tầng khách hàng và quy mô của DN, mà các DN sản xuất TACN Việt Nam có các chiến lược marketing khác nhau. Song, hầu hết các DN Việt Nam đều có năng lực marketing kém hơn các DN FDI. Mặc dù tiêu chí đánh giá năng lực marketing (qua khảo sát) giữa các DN sản xuất TACN Việt Nam với nhau được đánh giá khá tốt, nhưng thực tế còn thua xa các DN FDI, do quy mô nhỏ và chưa làm chủ được nguyên vật liệu đầu vào.

**Ba là, về định hướng kinh doanh của DN**

Bảng 3 cho thấy, năng lực định hướng kinh doanh của DN sản xuất TACN Việt Nam đang ở mức trung bình khá; Các công ty chưa sẵn sàng tham gia vào các dự án có rủi ro cao và cơ hội lợi nhuận lớn (Mức điểm trung bình 3.15), với chỉ 2,8% số người được hỏi lựa chọn mức điểm cao nhất (Mức 5 điểm). Tuy nhiên, các công ty luôn kiên định trong tấn công đối thủ cạnh tranh ở mức khá (3,65 điểm).

**BẢNG 5: THỐNG KÊ MÔ TẢ NHÂN TỐ KẾT QUẢ KINH DOANH  
CỦA DN SẢN XUẤT TACN**

Các chỉ báo	Tỷ lệ (%)					Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
	1	2	3	4	5		
Chất lượng sản phẩm của công ty tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành	0,4	7,9	30,3	29,9	31,5	3,843	,9734
Phát triển công nghệ của công ty tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh	0,8	24,0	32,7	27,2	15,4	3,323	1,0283
Lợi nhuận của công ty đạt được như kỳ vọng	19,3	35,0	29,9	13,8	2,0	2,441	1,0149
Doanh thu của công ty đạt được như kỳ vọng	9,8	31,5	35,4	20,9	2,4	2,744	,9747
Thị phần của công ty đạt được như kỳ vọng	1,6	29,5	40,9	23,2	4,7	3,000	,8847

Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên dữ liệu khảo sát

Thực tế, đa số các DN sản xuất TACN nước ta đều có quy mô nhỏ và theo dự báo, thì sản lượng TACN của Việt Nam có xu thế cung vượt quá cầu, nên cạnh tranh ngày càng quyết liệt. Điều đó buộc các DN luôn quan tâm đến sự thay đổi của thị trường, cũng như đối thủ cạnh tranh nhằm đưa ra các chính sách phù hợp.

**Bốn là, năng lực liên kết hợp tác**

Bảng 4 cho thấy, năng lực liên kết hợp tác của DN sản xuất TACN Việt Nam là khá tốt. Tiêu chí “Công ty luôn sẵn sàng ký kết hợp tác với DN trong và ngoài nước” đạt điểm trung bình là 3,913, với 29,1% số người được hỏi đánh giá ở mức điểm 5. Tiêu chí “Đánh giá công ty luôn sẵn sàng chia sẻ thông tin chung về ngành (thị trường, giá cả...), với các DN khác” chỉ đạt mức điểm 3,23 (mức trung bình khá), tuy nhiên chỉ có 5,1% số người được hỏi đánh giá tiêu chí này ở mức cao nhất (mức điểm 5). Ở tiêu chí “Đánh giá công ty luôn cố gắng củng cố quan hệ với đối tác” được đánh giá tốt (mức điểm 4,02). Tiêu chí “Công ty sẵn sàng tham gia và giải quyết các vấn đề chung của ngành” cũng khá tốt. Như vậy, có thể thấy, năng lực liên kết hợp tác của các DN sản xuất TACN là tương đối tốt, nhưng việc chia sẻ thông tin của các DN là còn hạn chế.

Hiệu quả sản xuất, kinh doanh của DN được đánh giá bằng lợi nhuận đạt được. Hầu hết những người được khảo sát đều cho rằng chất lượng sản phẩm của công ty tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành với 31,5% lựa chọn mức điểm tối đa (5 điểm). Tuy nhiên, hầu hết doanh thu và lợi nhuận của công ty chưa đạt như kỳ vọng đặt ra (Mức điểm trung bình lần lượt 2,44 và 2,74 điểm) (Bảng 5).

**MỘT SỐ NHÂN ĐỊNH VÀ ĐỀ XUẤT CHÍNH SÁCH**

Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả trên 4 bình diện là: Năng lực đổi mới và sáng tạo; (2) Năng lực marketing; (3) Năng lực định hướng kinh doanh; (4) Năng lực liên kết hợp tác, các DN sản xuất TACN Việt Nam cũng đều chưa như kỳ vọng, năng lực cạnh tranh động của họ còn thấp.

Nguyên nhân được chỉ ra là do DN Việt Nam chưa có kinh nghiệm sản xuất TACN (chỉ có thâm niên trung bình 16-17 năm), trình độ kỹ thuật chưa cao và hầu hết các nhà máy đều không có

phòng thí nghiệm do khả năng đầu tư hạn chế. Trong khi đó, thông thường, các công ty nước ngoài làm trong lĩnh vực này thường có bề dày kinh nghiệm hàng trăm năm, đầu tư máy móc hiện đại, có phòng thí nghiệm hiện đại và điều kiện làm việc tốt. Đây là một bất lợi lớn khi ngành sản xuất trong nước đang phải đối mặt với sự cạnh tranh của các công ty nước ngoài sản xuất TACN cung cấp cho thị trường trong nước.

Tiếp theo là tình trạng thiếu đội ngũ chuyên gia thực sự hiểu về ngành sản xuất chế biến này. Nếu như các công ty nước ngoài nắm giữ những bí quyết công nghệ được nghiên cứu qua hàng chục năm, với hệ thống kiểm nghiệm luôn song hành cùng quy trình sản xuất, thì các cơ sở sản xuất nhỏ lẻ của Việt Nam quan tâm tới bí quyết công nghệ. Họ thuê chuyên gia dinh dưỡng lập công thức phối chế sản phẩm. Một số cán bộ của Viện Chăn nuôi, nhiều chuyên gia dinh dưỡng làm việc tại các tập đoàn nước ngoài đang kiếm thêm thu nhập nhờ nghề lập công thức cho các DN sản xuất TACN nhỏ. Cần phải có chuyên gia giỏi để điều chỉnh công thức sản xuất TACN cho phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế. Hiện nay, các DN Việt Nam thiếu những chuyên gia có thể điều chỉnh chất lượng đảm bảo đạt tiêu chuẩn, mà giá thành vẫn thấp, để có thể cạnh tranh.

Cùng với đó, DN Việt Nam còn hạn chế và thiếu kinh nghiệm hội nhập, nên chiến lược hoạt động chưa tốt, không có thương hiệu và khó giữ uy tín trên thị trường. Với việc xuất hiện nhiều tên tuổi nổi tiếng trong ngành sản xuất TACN, như: Cargill, Proconco, Biomin... tại thị trường Việt Nam, nếu hoạt động không có tầm chiến lược tốt hơn, các DN Việt Nam khó có thể cạnh tranh.

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, trên cơ sở nghiên cứu của tác giả, để nâng cao năng lực cạnh tranh động của các DN sản xuất TACN Việt Nam, cần lưu ý một số giải pháp sau:

**Về phía Nhà nước**

- Định hướng đầu tư mới cho ngành sản xuất TACN Việt Nam có thể hướng tới việc ra đời chính sách khuyến khích tư nhân xây dựng cầu cảng, đầu tư hệ thống vận chuyển, nhà kho mang tính chuyên dụng, hay như mở sàn giao dịch về TACN qua mạng



Dây chuyền pha lóc thịt gà tại Nhà máy Chế biến thực phẩm C.P. Việt Nam (KCN Phú Nghĩa, Hà Nội)

để cập nhật thông tin về giá nguyên liệu, cũng như thành phẩm TACN công nghiệp của các hãng, các cơ sở sản xuất.

- Nhà nước tập trung cải cách môi trường kinh doanh, giảm thủ tục hành chính, đặc biệt là cần rút ngắn thời gian kiểm tra, kiểm dịch nguyên liệu nhập khẩu nhằm giảm thời gian lưu hàng hóa tại cảng; bằng cách đưa ra danh sách các xuất xứ nguyên liệu trong diện phải quản lý để tránh việc phải kiểm tra những xuất xứ không cần thiết như hiện nay; có phương thức tính thuế phù hợp hơn với nguyên liệu thu mua trực tiếp của nông dân.

- Xây dựng kế hoạch, quy hoạch và chính sách đối với ngành công nghiệp chế biến TACN, để hàng hóa sản xuất ra phục vụ ngay trong vùng và tận dụng nguồn nguyên liệu sẵn có của địa phương; đồng thời, giảm chi phí vận chuyển thức ăn, góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế cho ngành chăn nuôi.

- Nhà nước cần có định hướng hỗ trợ cho các DN Việt Nam rõ ràng hơn, như hỗ trợ đào tạo kỹ thuật, đào tạo nghiên cứu sản xuất để các DN Việt Nam có đủ nhân lực đáp ứng được nhu cầu phát triển của ngành và cạnh tranh với sản phẩm của nước ngoài có thể tràn vào Việt Nam.

#### Về phía các DN

- Cần tập trung phát huy các lợi thế trên sân nhà, như: hiểu tập tính khách hàng, có sẵn mạng lưới tiêu

thụ... Cần có kiến nghị Nhà nước để có cơ chế khuyến khích các cơ sở sản xuất TACN trực tiếp ký hợp đồng với người nông dân đầu tư xây dựng vùng nguyên liệu trồng ngô, đậu tương, sắn... để có nguồn nguyên liệu ổn định.

- Cần chủ động đầu tư xây dựng nhiều phòng thí nghiệm, hỗ trợ kỹ thuật tại các trung tâm chế biến TACN để nghiên cứu sản xuất tạo ra sản phẩm tốt hơn với giá thành hợp lý hơn, làm quen với kinh doanh trực tuyến, qua sàn giao dịch và sử dụng sàn giao dịch giúp cho việc phát triển chiến lược nguyên liệu.

- Cần có các giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh động của các DN sản xuất TACN, như: Nâng cao năng lực marketing của các DN; Đổi mới thiết bị, công nghệ, đầu tư nghiên cứu và phát triển, nâng cao năng lực sáng tạo của các DN; Phát triển và quy hoạch các vùng nguyên liệu phụ cho sản xuất TACN; Nâng cao năng lực tài chính và chất lượng nhân lực; Tăng cường liên kết và hợp tác của DN sản xuất TACN...□

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trung tâm Thông tin Phát triển nông nghiệp và nông thôn (2017). *Báo cáo thường niên ngành TACN năm 2016 và triển vọng 2017*
2. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2008). *Năng lực cạnh tranh động của DN Việt Nam*, Nxb Thống kê
3. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nxb Thống kê
4. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91