

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

-----  
LÊ XUÂN TÌNH

**NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT THỨC ĂN CHĂN NUÔI VIỆT  
NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 9340101.01**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Hà Nội – 2019

**Công trình được hoàn thành  
tại trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. HOÀNG VĂN BẰNG**

*Phản biện 1:*

*Phản biện 2:*

*Phản biện 3:*

**Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án, họp tại  
trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.**

*Vào hồi ..... giờ ....., ngày ..... tháng ..... năm 2019*

**Có thể tìm hiểu luận án tại**

**Thư viện Quốc gia**

**Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội**

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay nước ta đã và đang tham gia đàm phán, ký kết nhiều Hiệp định thương mại tự do, đặc biệt là các Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới, bên cạnh đó cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ đã tạo ra cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam. Các doanh nghiệp cần phải thay đổi quản trị và nắm bắt tốt thông tin về thể chế nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Cần tập trung vào đổi mới sáng tạo, tìm lợi nhuận chân chính và doanh nghiệp phải đảm bảo sự minh bạch, liêm chính, có như thế doanh nghiệp mới bắt kịp yêu cầu của giai đoạn mới. Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được coi như là một trong những giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp củng cố và vươn đến một vị thế mà tại đó doanh nghiệp có thể tận dụng các cơ hội và vượt qua thách thức do quá trình hội nhập và sự phát triển của khoa học công nghệ mang lại. Nếu không nâng cao được năng lực cạnh tranh thì các doanh nghiệp Việt Nam không chỉ thất bại trong quá trình hội nhập mà còn thất bại trên cả sân nhà. Các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Trong thời gian qua, hàng năm Việt Nam phải chi hàng tỷ USD nhập khẩu các loại nguyên liệu thức ăn chăn nuôi (TACN). Do phụ thuộc nhập khẩu nên giá TACN trong nước luôn cao hơn 20 - 30% so với các nước trên thế giới. Hiện nay đa các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi có quy mô nhỏ, vùng nguyên liệu không ổn định, công tác quản lý thiếu chặt chẽ, liên kết doanh nghiệp còn nhiều hạn chế, các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi trong nước bị lép vế trước các doanh nghiệp ngoại là do họ phải đối mặt với tình trạng chi phí nguyên vật liệu đầu vào tăng cao (chiếm hơn 70% tổng chi phí sản xuất); sự mất giá của đồng Việt Nam, lãi suất vay cao; chất lượng thức ăn chăn nuôi của một số doanh nghiệp trong nước không đảm bảo như công bố trên bao bì, năng lực marketing, năng lực nghiên cứu và phát triển, năng lực sáng tạo còn kém... Trong khi đó, các doanh nghiệp nước ngoài được hưởng lợi về thuế, hỗ trợ từ công ty mẹ về giá nhập khẩu, công nghệ và mua trả chậm, năng lực tài chính, năng lực marketing, năng lực đổi mới sáng tạo phát triển mạnh, có kinh nghiệm nghiên cứu, phát triển các dòng sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường... Vì thế, các doanh nghiệp sản xuất TACN nước ta chưa thể bứt phá và phát triển thiếu ổn định. Bên cạnh đó các cam kết của Việt Nam đối với các Hiệp định thương mại tự do trong quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng đã ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Điều này buộc các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi trong nước phải nhận thức được những tác động tiềm ẩn, đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt, xu thế phát triển của ngành để có các dự báo và giải pháp thích ứng phù hợp. Muốn cạnh tranh được trên sân nhà cũng như hội nhập thành công thì các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi nước ta phải có các định hướng, giải pháp căn cơ để tận dụng hội cũng như vượt qua thách thức. Vì vậy tác giả lựa chọn đề tài: **“Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế”**, làm luận án tiến sĩ để làm rõ thực trạng các năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam, từ đó rút ra được các hạn chế, nguyên nhân hạn chế về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, nhất là năng lực cạnh tranh động trong bối cảnh mới nhằm đưa ra các giải pháp hợp lý thúc đẩy sự phát triển của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi của Việt Nam.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

#### 2.1 Mục tiêu chung

Mục tiêu của luận án là nghiên cứu lý luận, thực tiễn về năng lực cạnh tranh, năng lực cạnh tranh động và đề xuất được các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, cụ thể là năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế.

#### 2.2. Mục tiêu cụ thể

*Một là*, Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh, đi sâu về năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp.

*Hai là*, Nghiên cứu, đánh giá các nhân tố năng lực cạnh tranh động tác động tới kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam.

*Ba là*, Nghiên cứu thực trạng năng lực cạnh tranh (phân tích sâu năng lực cạnh tranh động) của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam.

Bốn là, Đề xuất các giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi trong điều kiện hội nhập quốc tế.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của luận án là năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi, các nhân tố hình thành năng lực cạnh tranh động và tác động của các nhân tố đó như thế nào đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: luận án tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi của Việt Nam, tại các khu công nghiệp lớn vùng Đồng bằng Sông Hồng và vùng Đông Nam bộ, nơi tập trung nhiều các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.

- Phạm vi về thời gian: Luận án nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi Việt Nam thông qua việc lấy dữ liệu nghiên cứu từ giai đoạn 2010 - 2018.

### **4. Câu hỏi nghiên cứu của luận án**

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, luận án sẽ trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

- Các nhân tố thuộc năng lực cạnh tranh động tác động như thế nào đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi?

- Thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam hiện nay như thế nào?

- Các giải pháp nào để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong điều kiện hội nhập?

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận án chủ yếu sử dụng các phương pháp sau:

#### **5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

Phương pháp phân tích định tính được sử dụng nhằm đưa mô hình lý thuyết, các quan hệ giữa các nhân tố hình thành năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh động, phân tích và đánh giá các kinh nghiệm của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Nghiên cứu tài liệu dùng để thu thập thông tin, các kết quả nghiên cứu, các số liệu có liên quan đến đề tài của luận án. Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng chủ yếu trong luận án bao gồm: Phương pháp phân tích - so sánh, Phương pháp chuyên gia, Phương pháp thống kê mô tả...

#### **5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

Luận án sẽ thực hiện điều tra khảo sát năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi theo các tiêu chí năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp. Phương pháp phân tích định lượng sẽ sử dụng phần mềm SPSS 22, để kiểm định mô hình lý thuyết trong phạm vi các doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi thông qua phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố xác định và phân tích phương trình cấu trúc tuyến tính SEM. Thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis) được sử dụng để kiểm định lại thang đo và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling) được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu.

### **5. Những điểm mới đóng góp của luận án**

Kết quả nghiên cứu của luận án đóng góp được các điểm mới sau:

*Thứ nhất*, luận án đã hệ thống hoá và làm rõ hơn các nội dung lý luận về năng lực cạnh tranh, các quan điểm phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp.

*Thứ hai*, thông qua phương pháp định lượng, luận án đã kiểm chứng, phân tích được tác động và ảnh hưởng của các nhân tố năng lực cạnh tranh động tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam như thế nào.

*Thứ ba*, luận án phân tích được thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam và đề xuất ra các giải pháp căn bản để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong điều kiện hội nhập.

*Thứ tư*, luận án là công trình nghiên cứu đầu tiên về việc vận dụng lý thuyết cạnh tranh động để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam hiện nay. Từ kết quả nghiên cứu này có thể đem lại những ý nghĩa nhất định cho các cơ quan quản lý cũng như các doanh nghiệp liên quan.

## **6. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và các phụ lục, bảng biểu kết cấu của luận án được trình bày trong 5 chương:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam

Chương 5: Một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi trong điều kiện hội nhập quốc tế

## **Chương 1: TỔNG QUAN TÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI**

### **1.1. Nghiên cứu về năng lực cạnh tranh**

#### **1.1.1 Năng lực cạnh tranh**

Ngày nay các doanh nghiệp hoạt động phải đối mặt với các điều kiện phát triển ngày càng khó khăn và phức tạp hơn. Đặc biệt trong điều kiện kinh tế - xã hội của toàn cầu không ngừng biến đổi, cùng với đó là sự phát triển bùng nổ và nhanh chóng của khoa học công nghệ, thì năng lực cạnh tranh là một chủ đề được rất nhiều nghiên cứu đánh giá, phân tích trong giai đoạn vừa qua. Các công trình đã nghiên cứu năng lực cạnh tranh ở các cấp độ khác nhau như cấp quốc gia, cấp ngành, cấp doanh nghiệp và sản phẩm. Tuy nhiên, đây vẫn là chủ đề với nhiều quan điểm khác nhau về năng lực cạnh tranh nói chung, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp nói riêng.

Trên cơ sở các lý thuyết thương mại và quản trị, Thorne (2004) đưa ra 3 quan điểm khác nhau về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đó là: Lý thuyết thương mại truyền thống cho rằng giá cả của hàng hóa, dịch vụ là tiêu chí chính để đo lường NLCT; còn theo quan điểm của Lý thuyết tổ chức công nghiệp, doanh nghiệp có NLCT cao là những doanh nghiệp có các chỉ tiêu về hoạt động kinh doanh hiệu quả như: thị phần cao, năng suất lao động cao, chi phí sản xuất thấp.

Mặc dù còn có nhiều quan điểm khác nhau về năng lực cạnh tranh tuy nhiên từ các nghiên cứu trên đã cho thấy rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là một vấn đề quan trọng, đặc biệt là khi đánh giá năng lực cạnh của doanh nghiệp thì cần quan tâm và đánh giá ngoài các yếu tố hữu hình thì cần xem xét các yếu tố vô hình, nhất là trong điều kiện và bối cảnh mới.

#### **1.1.2. Các lý thuyết về năng lực cạnh tranh**

Hiện nay các lý thuyết về năng lực cạnh tranh tập trung lại theo 3 cách tiếp cận cơ bản sau: lý thuyết thương mại truyền thống; lý thuyết tổ chức công nghiệp và cạnh tranh theo kinh tế học Chamberlin (1933). Bắt đầu từ những năm 1990 đến nay, lý thuyết về năng lực cạnh tranh trên thế giới bước vào thời kỳ phát triển với nhiều công trình nghiên cứu được công bố. Nhìn tổng thể cho thấy hướng nghiên cứu về năng lực cạnh tranh qua các nghiên cứu được chia thành các hướng như: (i) Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo quan điểm của lý thuyết cạnh tranh truyền thống; (ii) Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo chuỗi giá trị; (iii) Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo định hướng thị trường; (iv) Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp; (v) Năng lực cạnh tranh tiếp cận theo lý thuyết năng lực động. Trong đó lý thuyết năng lực động được nhiều tác giả quan tâm và nghiên cứu trong thời gian gần đây để phù hợp với bối cảnh mới.

### **1.2. Các tiêu chí năng lực cạnh tranh doanh nghiệp**

Muốn đánh giá được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thì cần có các tiêu chí đánh giá cụ thể, phù hợp với các đặc thù của các doanh nghiệp, các ngành cũng như đặc điểm của từng quốc gia, khu vực. Hiện nay có rất nhiều nghiên cứu đã đưa ra các tiêu chí khác nhau để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tùy thuộc vào đặc thù và mục đích nghiên cứu.

Bằng nghiên cứu thực nghiệm Nguyễn Trần Sỹ (2013), đã đưa ra các nội dung về năng lực động và tổng hợp một số yếu tố tạo nên năng lực động cho doanh nghiệp bao gồm có 6 nhân tố tạo nên năng lực động của doanh nghiệp được các nhà nghiên cứu đề cập phổ biến là: (1) Năng lực nhận thức; (2) Năng lực tiếp thu (học hỏi); (3) Năng lực thích nghi; (4) Năng lực sáng tạo; (5) Năng lực kết nối và (6) Năng lực tích hợp. Bên cạnh đó, việc chưa có mô hình nghiên cứu kiểm định là một hạn chế lớn của nghiên cứu này.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Hầu hết các nghiên cứu đều chỉ ra rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng bao gồm cả nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài hay các nhân tố vi mô và nhân tố vĩ mô tùy vào từng đối tượng, mục đích và lập luận, tiếp cận của từng nghiên cứu. Đã có nhiều nghiên cứu đưa ra các nhân tố khác nhau ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Các nghiên cứu trong nước cũng đã có các phân tích đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nguyễn Thành Long (2016), đã xác định 8 yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch Bến Tre gắn với đặc thù về điều kiện kinh tế - xã hội và điều kiện tự nhiên của địa phương bao gồm: (1) Năng lực marketing; (2) Thương hiệu; (3) Năng lực tổ chức, quản lý; (4) Trách nhiệm xã hội; (5) Chất lượng sản phẩm, dịch vụ; (6) Nguồn nhân lực; (7) Cạnh tranh về giá; (8) Điều kiện môi trường điểm đến. Khi nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh cà phê trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk, Nguyễn Văn Đạt (2016) đã chỉ ra được 9 yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm: (1) năng lực tài chính, (2) năng lực quản trị, (3) năng lực sản xuất và công nghệ, (4) năng lực Marketing, (5) yếu tố văn hóa doanh nghiệp, (6) năng lực cạnh tranh thương hiệu, (7) yếu tố xử lý tranh chấp thương mại, (8) yếu tố thể chế và chính sách, (9) yếu tố nguồn nhân lực địa phương.

### **1.4. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và sản xuất thức ăn chăn nuôi ở trong nước.**

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, hàng hóa và dịch vụ ngày càng trở nên gay gắt. Dưới tác động mạnh mẽ của kỷ nguyên số, cùng với đó là việc Việt Nam đang hội nhập mạnh mẽ và sâu rộng với khu vực và thế giới đang đặt ra nhiều cơ hội và thách thức lớn đối với doanh nghiệp Việt Nam. Để tồn tại và phát triển, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh. Nâng cao năng lực cạnh tranh không chỉ là nhu cầu cấp thiết, liên tục và lâu dài mà còn là nội dung sống còn của doanh nghiệp và nền kinh tế... do đó đã có nhiều công trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### **1.4.1. Một số nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Vũ Trọng Lâm (2006), khi nghiên cứu nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế đã khái quát hóa những vấn đề lý luận cơ bản về sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Đồng thời, nghiên cứu còn tổng kết kinh nghiệm trong nước và quốc tế về nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ mới đánh giá nguyên nhân và hạn chế của các doanh nghiệp khu vực Hà Nội mà chưa đánh giá hết được các doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Lê Xuân Bá (2007), đã trình bày một số cơ hội và khó khăn đối với doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Từ phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, tác giả đã đề xuất một số giải pháp tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Còn nghiên cứu của Nguyễn Hữu Thắng (2008) tập trung phân tích năng lực cạnh tranh của các công ty Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, thách thức của việc hội nhập và đưa ra một số giải pháp để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trước những thách thức đó. Điểm hạn chế của các nghiên cứu này là chưa đưa ra được mô hình nghiên cứu cụ thể khi đánh giá, phân tích năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập.

#### **1.4.2. Các nghiên cứu về doanh nghiệp ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi.**

Sản xuất thức ăn chăn nuôi có vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị ngành chăn nuôi nên cũng đã có nhiều nghiên cứu quan tâm trên các phương diện và góc nhìn khác nhau. Viện Nghiên cứu Kinh tế và Chính sách (2015), “*Tác động của TPP và AEC lên nền kinh tế Việt Nam: Khía cạnh Kinh tế Vĩ mô và trường hợp Ngành chăn nuôi*”, bằng phương pháp nghiên cứu định lượng nghiên cứu này đã chỉ ra những ảnh hưởng kinh tế tiềm tàng của việc tự do hóa thương mại hàng hóa và dịch vụ của TPP và AEC đối với nền kinh tế nói chung và ngành chăn nuôi Việt Nam nói riêng. Sử dụng cơ sở dữ liệu Dự án Phân tích Thương mại toàn cầu bản 9.0 vừa được công bố của Narayanan, Aguiar và McDougall (2015) và mô hình GTAP (Hertel 1997; McDougall, 2003), nghiên cứu đã tiến hành một loạt các thử nghiệm nhằm mô phỏng kịch bản về các tác động kinh tế của TPP và AEC lên nền kinh tế vĩ mô và ngành chăn nuôi của Việt Nam. Riêng cho ngành chăn nuôi, kết quả chỉ ra rằng toàn bộ ngành nói chung sẽ thu hẹp sản xuất sau khi tham gia TPP, và AEC ở mức độ ảnh hưởng thấp hơn. Với năng suất thấp và sức cạnh tranh yếu như hiện nay của ngành chăn nuôi, người chăn nuôi gia cầm (và lợn với mức độ thấp hơn) sẽ bị thiệt nhất về sản lượng và phúc lợi. Do đó tái cấu trúc ngành cần được đẩy nhanh hơn nữa để nâng cao hiệu suất cũng như sức cạnh tranh với các đối thủ nước ngoài ngay trên chính thị trường nội địa, trong đó có sản xuất thức ăn chăn nuôi. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Giáp (2015): “*Thị trường chăn nuôi Việt Nam – Thay đổi cấu trúc để nâng cao cạnh tranh*”, nghiên cứu này đã phân tích lợi ích và thiệt hại của quá trình chuyển đổi cấu trúc ngành chăn nuôi đến hộ chăn nuôi quy mô nhỏ; từ đó đề xuất các chính sách và biện pháp quản lý thích hợp để nâng cao lợi ích của hộ chăn nuôi quy mô nhỏ và của người tiêu dùng Việt Nam. Nghiên cứu đã phân tích cấu trúc ngành theo chuỗi giá trị từ khâu giống, thức ăn, thú y, chăn nuôi, giết mổ, và phân phối tiêu thụ. Hội thảo quốc tế (2015) về chủ đề: “*Thức ăn chăn nuôi ở Đông Nam Á: Thách thức và Triển vọng*”, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của ngành thức ăn chăn nuôi đối với nền nông nghiệp Việt Nam nói riêng và Đông Nam Á nói chung. Tuy nhiên, hiện nay ngành thức ăn chăn nuôi ở khu vực Đông Nam Á đang đứng trước nhiều khó khăn, bất cập như vấn đề giá cả, chất lượng an toàn thực phẩm, chế biến, nguồn cung cấp đầu vào, thu hút đầu tư... Riêng ở Việt Nam, mặc dù xuất phát điểm thấp hơn so với các lĩnh vực khác của ngành chăn nuôi trong nước cũng như khu vực nhưng sau hơn 20 năm mở cửa và hội nhập, ngành thức ăn chăn nuôi Việt Nam đã có những bước phát triển ngoạn mục. Việt Nam đã hình thành nền tảng của một ngành công nghiệp chế biến với công nghệ hiện đại và trình độ quản lý tiên tiến thuộc tốp đầu của các nước Asean và đứng thứ 12 trên thế giới về sản lượng thức ăn chăn nuôi công nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyễn Thị Anh Trâm (2014): “*Phát triển nguồn cán bộ quản lý trong các DNNVV của ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam*”, đã chỉ ra những mặt hạn chế trong hoạt động phát triển nguồn cán bộ quản lý: (i) Chưa có bộ phận chuyên trách về phát triển nguồn nhân lực nói chung và nguồn cán bộ quản lý nói riêng; (ii) Chưa xây dựng kế hoạch phát triển nguồn cán bộ quản lý trong ngắn hạn và dài hạn; (iii) Chưa có sự phối hợp với các cơ sở đào tạo bên ngoài doanh nghiệp; (iv) Chưa có kế hoạch phát triển cá nhân cán bộ quản lý; (v) Chính sách đề bạt cán bộ quản lý chưa có tiêu chuẩn, quy trình rõ ràng, cụ thể. Nghiên cứu đã xuất các nhóm giải pháp về phát triển nguồn cán bộ quản lý trong đó giải pháp mới trọng tâm vào nâng cao năng lực nguồn cán bộ quản lý cho từng cấp cụ thể do năng lực cán bộ quản lý các cấp yêu cầu khác nhau.

## **Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT THỨC ĂN**

### **2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

#### **2.1.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh**

Năng lực cạnh tranh nói chung và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nói riêng được nhiều học giả, nhà khoa học, nhà nghiên cứu quan tâm. Hiện nay có rất nhiều quan điểm về năng lực cạnh tranh cũng như có nhiều giải thích khác nhau về năng lực cạnh tranh.

Trong luận án này tác giả chỉ tập trung phân tích các nội dung liên quan đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh mới.

### **2.1.2. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp**

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong bối cảnh mới được nhiều nghiên cứu quan tâm. Tuy nhiên cho đến nay vẫn chưa có một khái niệm thống nhất về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, mà có nhiều quan điểm và cách tiếp cận khác nhau.

Như vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được hiểu là tổng hợp năng lực nắm giữ và nâng cao thị phần của chủ thể trong sản xuất/cung ứng hàng hóa dịch vụ, là trình độ sản xuất ra sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của thị trường, là năng lực cung cấp sản phẩm/dịch vụ của chính doanh nghiệp trên các thị trường khác nhau với chi phí biến đổi trung bình thấp hơn giá của nó trên thị trường, thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ trong việc sản xuất và cung ứng nhằm thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng.

### **2.1.3. Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp**

Có thể đưa ra định nghĩa về cạnh tranh động như sau: “*Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp là khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng của doanh nghiệp để đáp ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh hay là năng lực sáng tạo của doanh nghiệp để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững*”. Trong bối cảnh tốc độ toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới diễn ra với tốc độ ngày càng cao, mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trên thị trường luôn cần phải nhận dạng, xây dựng, củng cố và phát triển các nguồn tạo nên năng lực động một cách có hiệu quả, thích ứng với sự thay đổi của thị trường, để đem lại lợi thế cạnh tranh cho mình một cách bền vững. Thời gian vừa qua, các nhà nghiên cứu trên thế giới đang nỗ lực khám phá ra các yếu tố có khả năng tạo nên nguồn lực động của doanh nghiệp cũng như đánh giá vai trò của nó đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Để phân biệt năng lực cạnh tranh thông thường với năng lực cạnh tranh động cần làm rõ những đặc tính của cạnh tranh động. Các đặc tính của cạnh tranh động bao gồm bốn yếu tố là: có giá trị, hiếm, khó thay thế và khó bắt chước được gọi là tiêu chí VRIN.

## **2.2. Các lý thuyết về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.**

Khi tổng thuật tài liệu nghiên cứu về năng lực cạnh tranh chỉ ra rằng, bắt đầu từ những năm 1990 đến nay, lý thuyết về năng lực cạnh tranh trên thế giới bước vào thời kỳ bùng nổ với số lượng công trình nghiên cứu được công bố rất lớn. Hầu hết các lý thuyết về năng lực cạnh tranh tập trung lại 3 cách tiếp cận sau: (i) lý thuyết thương mại truyền thống; (ii) lý thuyết tổ chức công nghiệp; (iii) trường phái quản lý chiến lược. Trong luận án này tập trung giới thiệu một số lý thuyết tiêu biểu sau:

### **2.2.1. Lý thuyết năng lực cạnh tranh của Michael E. Porter**

Michael Porter đã viết hai cuốn sách nổi tiếng là: “*Chiến lược cạnh tranh*”, (Competitive Strategy, 1980) và “*Lợi thế cạnh tranh quốc gia*”, (Competitive Advantage of Nations, 1990). Ông cho rằng, nếu một công ty chỉ tập trung vào hai mục tiêu tăng trưởng và đa dạng hoá sản phẩm thì không đảm bảo cho sự thành công lâu dài. Điều quan trọng nhất đối với bất kỳ một công ty nào là xây dựng được một lợi thế cạnh tranh bền vững. Tâm điểm trong lý thuyết cạnh tranh của M.Porter là việc đề xuất mô hình 5 áp lực. Ông cho rằng trong bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào cũng có 5 yếu tố tác động, đó là: (i) sự cạnh tranh giữa các công ty đang tồn tại; (ii) mối đe dọa về việc một đối thủ mới tham gia vào thị trường; (iii) nguy cơ có các sản phẩm thay thế xuất hiện; (iv) vai trò của các công ty bán lẻ; (v) nhà cung cấp đầy quyền lực.

### **2.2.2. Lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp**

Nguồn lực của doanh nghiệp thể hiện ở nhiều dạng khác nhau, có thể chia chúng ra thành hai nhóm: hữu hình và vô hình (Grant RM, 1991). Nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực về tài chính và vật chất hữu hình: (i) Nguồn lực về tài chính như vốn tự có và khả năng vay vốn của doanh nghiệp, (ii) Nguồn vật chất hữu hình bao gồm những tài sản sản xuất hữu hình của doanh nghiệp có thể đem lại lợi thế về chi phí sản xuất như qui mô, vị trí, tình vi về kỹ thuật, tính linh hoạt của nhà máy sản xuất, của trang thiết bị, nguyên vật liệu đầu vào... Quan điểm của Miller và Shamsie (1996) dựa trên rào cản để đối thủ cạnh tranh bắt chước lại chia thành nguồn lực dựa trên tri thức (kỹ năng và bí quyết liên quan đến năng lực quản lý, năng lực công



nghệ, và năng lực Marketing) và nguồn lực dựa trên sở hữu tài sản (thiết bị, nhà xưởng, nhà máy, đất đai...).

### **2.2.3. Lý thuyết về năng lực động**

Như đã phân tích ở trên Lý thuyết nguồn lực cho rằng nguồn lực của doanh nghiệp chính là yếu tố quyết định đem lại lợi thế cạnh tranh và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Theo Grant RM (1991), nguồn lực có thể chia làm nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực về tài chính và nguồn lực vật chất hữu hình. Nguồn lực vô hình bao gồm công nghệ, danh tiếng và nhân lực của doanh nghiệp. Theo thời gian, lý thuyết về nguồn lực của doanh nghiệp liên tục được phát triển và hình thành thành lý thuyết năng lực động của doanh nghiệp. Trong thực tế, môi trường kinh doanh luôn biến động đòi hỏi doanh nghiệp phải lèo lái các nguồn lực của mình để thích ứng và tồn tại, chính vì vậy lý thuyết nguồn lực của doanh nghiệp liên tục được phát triển và được mở rộng trong thị trường động và hình thành nên lý thuyết năng lực động. Năng lực của doanh nghiệp là khả năng của doanh nghiệp sử dụng hiệu quả nguồn lực để đạt được mục tiêu kinh doanh. Theo Teece DJ, Pisano G & Shuen A (1997), năng lực động được định nghĩa là “khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng của doanh nghiệp để đáp ứng với thay đổi của môi trường kinh doanh”. Quan điểm cạnh tranh dựa trên năng lực của doanh nghiệp tập trung vào khả năng sử dụng, kết hợp tài sản, nguồn, năng lực nhằm đạt được tăng trưởng và hiệu quả tổng thể của tổ chức. Nó được phát triển chủ đạo bởi các nghiên cứu của Barney (1991), Wernerfelt (1984), Peteraf (1993), Sanchez & Heene (1996, 2004, 2008, 2010). Đặc biệt, lý thuyết cạnh tranh dựa trên năng lực tương thích với lý thuyết tiến hóa trong việc phân tích các mối tương tác kinh tế giữa doanh nghiệp và môi trường tạo ra thông qua sự ảnh hưởng bởi sự thay đổi liên tục (Freiling, 2004; Freiling và cộng sự, 2008). Nổi bật trong quan điểm nền tảng năng lực là giả định rằng môi trường công ty là năng động và do vậy yêu cầu phải xây dựng năng lực và tận dụng năng lực liên tục để duy trì lợi thế cạnh tranh (Sanchez & Heene, 1996). Lý thuyết dựa trên năng lực thông qua một tập hợp các khái niệm nền tảng của các thực thể nguyên thủy mà nó đại diện và sử dụng làm cơ sở cho việc phân tích doanh nghiệp, thị trường và sự tương tác của chúng (cả cạnh tranh và hợp tác).

### **2.2.4. Lý thuyết về chuỗi giá trị .**

Chuỗi giá trị là một khái niệm được đưa ra đầu tiên bởi M.Porter vào năm 1985 trong cuốn: “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Theo cuốn sách này, chuỗi giá trị là tổng thể các hoạt động liên quan đến sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Trong chuỗi giá trị diễn ra quá trình tương tác giữa các yếu tố cần và đủ để tạo ra một hoặc một nhóm sản phẩm. Các hoạt động phân phối, tiêu thụ sản phẩm - nhóm sản phẩm theo một phương thức nhất định. Giá trị tạo ra của chuỗi bao gồm tổng các giá trị tạo ra tại mỗi công đoạn của chuỗi. Thực chất của quá trình phát triển chiến lược của tổ chức là việc tìm ra và phát triển các lợi thế cạnh tranh, do đó việc hiểu biết môi trường nội bộ có một ý nghĩa to lớn.

Những hoạt động hỗ trợ, tuy không trực tiếp liên quan đến việc tạo ra giá trị sử dụng cho sản phẩm, nhưng chúng tham gia vào toàn bộ quá trình tạo ra giá trị của các hoạt động cơ bản, có chức năng trợ giúp cho các hoạt động cơ bản. Hoạt động quản trị thu mua kiểm soát sự lưu chuyển vật tư qua chuỗi giá trị từ cung cấp đến sản xuất và đi vào phân phối, chúng góp phần kiểm soát chất lượng đầu vào trong quá trình sản xuất, đồng thời hiệu quả của các hoạt động này có thể làm giảm chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Hoạt động nghiên cứu và phát triển liên quan đến việc phát triển các sản phẩm mới, các phương pháp công nghệ mới, cho phép giảm chi phí sản xuất hoặc tạo ra những sản phẩm hấp dẫn hơn có thể bán ở mức giá cao hơn. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực đảm bảo rằng công ty sử dụng hợp lý những người có kỹ năng để thực hiện có hiệu quả các hoạt động tạo ra giá trị. Hạ tầng của doanh nghiệp là hoạt động hỗ trợ có một đặc trưng khác so với các hoạt động khác. Hạ tầng của doanh nghiệp là khung quản lý chung của toàn doanh nghiệp, trong đó bao gồm cơ cấu tổ chức, các hệ thống kiểm soát và văn hóa doanh nghiệp.

### **2.3.1 Đặc điểm ngành sản xuất thức chăn nuôi**

Cũng như các ngành kinh tế khác, ngành chế biến thức chăn nuôi bao gồm các doanh nghiệp ở mọi thành phần kinh tế khác nhau tự do kinh doanh, tự do cạnh tranh một cách công bằng theo đúng pháp luật,

theo các điều kiện cụ thể. Tuy nhiên, mỗi ngành kinh tế khác nhau đều có những đặc trưng khác nhau và đóng vị trí và vai trò khác nhau trong tổng thể nền kinh tế xã hội.

### **2.3.2. Vai trò chủ yếu ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi**

Là một nước nông nghiệp (với hơn 70% dân số sản xuất nông nghiệp) nước ta có nguồn nhân lực dồi dào, nguồn nguyên liệu phong phú, thời tiết khí hậu thuận lợi là một lợi thế phát triển cho ngành chăn nuôi. Xuất phát từ những thuận lợi trên Đảng và Nhà nước ta đã khẳng định ngành chăn nuôi là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, có tiềm năng phát triển và phù hợp với điều kiện tự nhiên, điều kiện kinh tế xã hội.

## **2.4. Các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.**

Như trên đã đề cập, năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp là khả năng tích hợp, xây dựng và định dạng lại những tiềm năng của doanh nghiệp để đáp ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh hay là năng lực sáng tạo của doanh nghiệp để thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, các đặc tính của cạnh tranh động bao gồm bốn yếu tố chủ yếu là: có giá trị, hiếm, khó thay thế và khó bắt chước (được gọi là tiêu chí VRIN). Như vậy, các tiêu chí cạnh tranh động của doanh nghiệp là những tiêu chí cạnh tranh thỏa mãn các điều kiện nói trên. Để phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và tính đặc thù của ngành sản xuất TACN. Trong khuôn khổ luận án sẽ trình bày các tiêu chí cạnh tranh động cụ thể như sau.

### **2.4.1. Năng lực đổi mới và sáng tạo của doanh nghiệp**

Năng lực đổi mới sáng tạo nói lên khả năng doanh nghiệp đạt được những cải tiến và phát minh cho doanh nghiệp, theo đuổi những ý tưởng kinh doanh sáng tạo để thích hợp với những yêu cầu cạnh tranh. Năng lực sáng tạo là phương tiện để làm thay đổi doanh nghiệp, là phương tiện để đạt được những cải tiến và phát minh cho doanh nghiệp vì nó nói lên sự mong muốn của doanh nghiệp khắc phục những hạn chế cố hữu không còn phù hợp của doanh nghiệp. Thang đo năng lực đổi mới sáng tạo bao gồm ba biến quan sát phản ánh sự quyết tâm và mức độ doanh nghiệp đạt được trong sáng tạo.

1. Đưa ra nhiều sản phẩm mới trong những năm gần đây
2. Luôn động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên áp dụng ý tưởng mới vào công việc
3. Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) nhiều công nghệ mới
4. Công ty đưa ra (giới thiệu/áp dụng) các quy trình quản trị mới vào sản xuất kinh doanh
5. Công ty luôn sẵn sàng đầu tư vào đổi mới và sáng tạo

### **2.4.2. Năng lực marketing của doanh nghiệp**

Marketing là chức năng có trách nhiệm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

### **2.4.3. Năng lực định hướng kinh doanh**

Định hướng kinh doanh là một yếu tố được nhiều nhà nghiên cứu tập trung (Lumpkin & Dess 1996). Có nhiều quan điểm về định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu về định hướng kinh doanh thường dựa vào lý thuyết về quy trình quyết định chiến lược và xây dựng khái niệm định hướng kinh doanh ở cấp độ doanh nghiệp với hai thành phần chính.

### **2.4.4. Năng lực liên kết và hợp tác**

Năng lực kết nối là khả năng của doanh nghiệp để tạo ra và sử dụng các mối quan hệ giữa các tổ chức để có được các nguồn lực khác nhau (Walter và các cộng sự, 2006). Đó là khả năng của doanh nghiệp có thể đạt được vị trí chiến lược trong mối liên hệ giữa các tổ chức và do đó thiết lập các mối quan hệ có lợi với các đối tác được lựa chọn (Hagedoorn và các cộng sự, 2006). Các doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là các doanh nghiệp buru chính càng cần phải xây dựng năng lực kết nối, quan hệ liên kết tốt với các tổ chức để nâng cao kết quả kinh doanh và đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Qua phát triển năng lực kết nối có thể hỗ trợ và phát huy tốt năng lực sáng tạo. Như vậy năng lực kết nối là yếu tố động tích cực tới nâng cao năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp.

## **2.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi**

### **2.5.1. Nhân tố vi mô**

#### **2.5.1.1. Năng lực tổ chức quản lý và chất lượng nguồn nhân lực**

Một yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành bại trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ công ty nào là vai trò của những người lãnh đạo công ty, những quyết định của họ có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ đến toàn bộ hoạt động của công ty. Năng lực quản trị, kiểm soát và điều hành của nhà lãnh đạo trong hoạt động của các doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng trong việc đảm bảo tính hiệu quả, an toàn trong hoạt động công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi. Tầm nhìn của nhà lãnh đạo là yếu tố then chốt để công ty có một chiến lược kinh doanh đúng đắn trong dài hạn.

#### *2.5.1.2. Năng lực thiết bị, công nghệ*

Công nghệ là nhân tố có sự thay đổi năng động nhất trong các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh. Sự thay đổi của công nghệ mang lại những thách thức và nguy cơ đối với doanh nghiệp.

#### *2.5.1.3. Năng lực tài chính*

Năng lực tài chính của doanh nghiệp thể hiện ở quy mô vốn, khả năng huy động và sử dụng hiệu quả nguồn vốn huy động... Việc sử dụng hiệu quả nguồn vốn sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí sử dụng vốn. Ngoài ra, năng lực tài chính thể hiện ở “ cơ cấu vốn” của doanh nghiệp còn thể hiện sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp. Bên cạnh những yếu tố về con người, doanh nghiệp cũng cần có một năng lực tài chính vững mạnh để tăng cường sức cạnh tranh của mình.

#### *2.5.1.4. Thương hiệu của doanh nghiệp*

Trong ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi, với một thương hiệu mạnh, doanh nghiệp có thể duy trì cũng như phát triển thị phần của mình một cách thuận lợi và vững chắc. Thương hiệu và uy tín sản phẩm chính là sự tổng hợp các thuộc tính của sản phẩm như chất lượng sản phẩm, lợi ích, mẫu mã và dịch vụ của sản phẩm.

### **2.5.2. Nhân tố vĩ mô**

#### *2.5.2.1. Kết cấu hạ tầng, thể chế- chính sách*

Thể chế - chính sách là nền tảng cho sự chấp hành chính sách pháp luật của doanh nghiệp. Nội dung của thể chế - chính sách bao gồm từ các quy định về pháp luật, chính sách về đầu tư, tài chính, đất đai, công nghệ, thị trường...

#### *2.5.2.2. Các ngành hỗ trợ và các ngành liên quan*

Đối với ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi thì đây là yếu tố ảnh hưởng tương đối lớn đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Các ngành này liên quan đến công tác qui hoạch vùng nguyên liệu, sự phát triển của các dịch vụ vĩ mô như dịch vụ tư vấn, các dịch vụ tài chính, ngân hàng

#### *2.5.2.3. Áp lực của nhà cung cấp*

#### *2.5.2.4. Áp lực từ khách hàng*

Tương tự như áp lực từ phía nhà cung cấp ta xem xét các tác động đến áp lực cạnh tranh từ khách hàng: (i) Quy mô; (ii) Tầm quan trọng; (iii) Chi phí chuyển đổi khách hàng; (iv) Thông tin khách hàng. Khách hàng thường muốn được cung cấp sản phẩm với chất lượng cao và giá thấp, dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Điều này sẽ làm cho chi phí khai thác tăng lên, lợi nhuận giảm.

#### *2.5.2.5. Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn và Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm/dịch vụ thay thế*

Như vậy việc phân tích các áp lực trong môi trường cạnh tranh như trên sẽ giúp cho chúng ta nhận dạng được các đối thủ cạnh tranh hiện tại cũng như trong tương lai, đối thủ trực tiếp cũng như gián tiếp để có thể lựa chọn các chiến lược cạnh tranh, đối phó có hiệu quả đối với các áp lực cạnh tranh trên thị trường TACN.

## **2.6. Kinh nghiệm của các công ty trên thế giới và bài học nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi**

### **2.6.1. Kinh nghiệm của một số tập đoàn sản xuất thức ăn chăn nuôi**

#### *2.6.1.1. Kinh nghiệm của tập đoàn New Hope Group*

Trung Quốc là quốc gia có sản lượng TACN lớn nhất thế giới với 182,69 triệu tấn thức ăn do 9.500 nhà máy sản xuất (năm 2017); dù đây là năm thứ hai nước này báo cáo về sự suy giảm sản lượng. Trung Quốc là quốc gia có nhiều tập đoàn sản xuất TACN lớn thuộc nhóm 20 tập đoàn lớn nhất thế giới với 9/20 tập đoàn như: New Hope Liuhe, CPP China, Wen's Food Group, East Hope Group, Twins Group...Ngành sản

xuất TACN của nước này chủ yếu tập trung vào thức ăn cho lợn khoảng 85 triệu tấn, chiếm 46.4%, gia cầm khoảng 41 triệu tấn và thủy sản khoảng 18 triệu tấn.

Tập đoàn New Hope là tập đoàn hàng đầu hoạt động trên quy mô toàn cầu và Tập đoàn sản xuất thức ăn chăn nuôi lớn nhất Trung Quốc, đồng thời cũng là một trong những tập đoàn chuyên về lĩnh vực nông nghiệp lớn mạnh nhất quốc gia này. Công ty được thành lập từ năm 1982, đến nay đã phát triển thành 4 ngành nghề chính, bao gồm: chăn nuôi và thực phẩm, hóa chất và tài nguyên, bất động sản và cơ sở hạ tầng, tài chính và đầu tư. Hiện nay tập đoàn có hơn 20 công ty con trên khắp thế giới như ở Việt Nam, Campuchia, Philipin, Indonesia, Banglades, Srilanka, Mianma, Ai Cập, Thổ Nhĩ Kỳ, Nam Phi, Phần Lan... với khoảng 80.000 công nhân viên trên khắp thế giới. Doanh số của tập đoàn đã đạt trên 10 tỉ USD.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh Tập đoàn New Hope đã và đang xây dựng, phát triển thương hiệu của mình theo tiêu chuẩn GAHP (thực hành chăn nuôi tốt) và quản lý theo chuỗi sản phẩm. Trong kế hoạch phát triển của tập đoàn còn xây dựng thêm một số nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi và hệ thống cửa hàng cung cấp nguồn thực phẩm an toàn, nguồn thực phẩm này được chuyển tới từ các trang trại của Tập đoàn hoặc từ các trang trại sử dụng con giống và thức ăn của Newhope.

Tập đoàn New Hope lấy việc xây dựng hệ thống sản xuất nông nghiệp hiện đại hóa làm tôn chỉ, dồn toàn bộ sức lực xây dựng dây chuyền sản xuất tuần hoàn nhịp nhàng cho ngành chăn nuôi liên tục, quy mô hóa. Và là một trong những doanh nghiệp đưa ra hệ thống đảm bảo an toàn thực phẩm dùng trong sản xuất nông nghiệp sớm nhất để luôn đảm bảo cung cấp đến người chăn nuôi sản phẩm chất lượng, an toàn và lành mạnh. Bên cạnh đó Tập đoàn đặc biệt chú trọng vào phát triển đội ngũ lãnh đạo trẻ và tiếp tục đổi mới bằng việc áp dụng công nghệ internet để nâng cao lực cạnh tranh, đặc biệt là trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra.

Tập đoàn New Hope chuyên trách về sản xuất thức ăn chăn nuôi, chăn nuôi công nghiệp và chế biến thực phẩm. Tập đoàn được đầu tư, nghiên cứu hợp tác với nước ngoài, áp dụng trình độ khoa học tiên tiến, vận dụng những kỹ thuật hàng đầu thế giới về dinh dưỡng động vật nên chỉ trong thời gian ngắn đã xây dựng được thương hiệu “Thức ăn chăn nuôi thế hệ mới” với gần 100 doanh nghiệp trên toàn Trung Quốc và các nước trên thế giới. Với việc xây dựng cùng lúc 2 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi cao cấp mang thương hiệu Khu hope tại Bắc Giang và Nghệ An nằm trong kế hoạch xây dựng 8 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Việt Nam đạt sản lượng 2 triệu tấn/năm trước năm 2020 của mình. Hai nhà máy này đánh dấu sự khởi đầu của một thành viên mới trong việc đầu tư vào ngành thức ăn chăn nuôi Việt Nam, bên cạnh các thương hiệu thức ăn chăn nuôi New hope, East hope vốn đã quen thuộc với người chăn nuôi từ lâu. Công ty sẽ đầu tư thức ăn, con giống cho các trang trại chăn nuôi gia công sau đó thu mua lại sản phẩm chăn nuôi để giết mổ, chế biến hoặc xuất khẩu thẳng sang Trung Quốc. Với nhận định, “Thời buổi này, sản xuất thức ăn chăn nuôi tại Trung Quốc không bao giờ thua lỗ trừ khi bạn có vấn đề về quản lý nội bộ. Chưa đến 20% các công ty chăn nuôi của Trung Quốc có khả năng tự túc thức ăn chăn nuôi, trong khi 80 - 90% số đó phải mua thức ăn từ các công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi”, tập đoàn đã mạnh dạn đầu tư và nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm, cũng như đầu tư vào đổi mới sáng tạo, nghiên cứu và phát triển nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trên toàn cầu

#### *2.6.1.2. Kinh nghiệm của tập đoàn Cargill*

Vốn là một xưởng sản xuất ngũ cốc nhỏ thành lập từ năm 1865 ở Mỹ, Cargill giờ đã trở thành tập đoàn tư nhân lớn nhất thế giới, chuyên cung cấp các sản phẩm nông nghiệp, thực phẩm, dịch vụ tài chính và nhiều loại hình khác. Năm 2015, doanh thu của công ty đa quốc gia này đạt tới 120 tỷ USD. Cargill xuất khẩu 25% tổng số ngũ cốc của Hoa Kỳ, cũng là nhà cung cấp 22% tổng lượng thịt cho thị trường nội địa.

#### *2.6.1.3. Kinh nghiệm của CP Group*

Tập đoàn C.P.(Charoen Pokphand Group) được thành lập năm 1921. Nay đã phát triển thành tập đoàn sản xuất kinh doanh đa ngành nghề và là một trong những tập đoàn mạnh nhất của Thái Lan trong lĩnh vực công - nông nghiệp và chế biến thực phẩm. 3 mảng kinh doanh chính của C.P Group là: Thức ăn (Food), Bán lẻ (Retail) và phân phối (Distribution). Công ty hiện có 200 chi nhánh tại 18 quốc gia khác nhau trên toàn thế giới bao gồm: Thái Lan, Lào, Việt Nam, Ấn Độ, Singapore, Trung Quốc, Nga...C.P Foods: CPF

được thành lập vào năm 1978, hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực gồm thức ăn chăn nuôi, nhân giống, sản xuất và buôn bán.

### **2.6.2. Bài học rút ra cho các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế**

Từ nghiên cứu kinh nghiệm của các công ty trên thế giới, chúng ta rút ra được bài học để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi

## **Chương 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu**

Quy trình đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam bao gồm các bước cơ bản như sau:

Bước 1: Nghiên cứu tổng quan về các công trình liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Bước 2: Xác định cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp.

Bước 3: Xây dựng phương pháp nghiên cứu và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam dựa trên thông qua các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng (sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp).

Bước 4: Xác định được phương hướng và giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong bối cảnh mới.

### **3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính**

Trong quá trình nghiên cứu về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi, luận án đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu định tính sau để phân tích và tổng hợp kết hợp với phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi, từ đó đề xuất các giải pháp căn cơ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, nhất là cạnh tranh động của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam.

### **3.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

*Phương pháp nghiên cứu sơ bộ*

*Nghiên cứu định lượng chính thức*

#### **3.3.2. Thiết kế bảng hỏi**

Trong nghiên cứu này, bảng khảo sát được thiết kế dựa trên tổng quan nghiên cứu và chương cơ sở lý luận. Các nhân tố thuộc về năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi gồm 4 thang đo như sau: (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.

#### **3.3.3. Quy trình chọn mẫu và thu thập, phân tích dữ liệu**

Quá trình xây dựng Bảng khảo sát và tiến hành điều tra thu thập số liệu được thực hiện theo các giai đoạn chính sau:

- Giai đoạn thiết kế sơ bộ Bảng khảo sát: Dựa trên cơ sở lý thuyết, tổng quan nghiên cứu tác giả tiến hành xây dựng Bảng khảo sát sơ bộ.

- Giai đoạn điều tra phỏng vấn thử trực tiếp kết hợp tham vấn ý kiến chuyên gia, nhà quản lý

*Xử lý và phân tích dữ liệu*

+ **Phân tích tương quan**

+ **Phân tích hồi quy đa biến**

- **Kiểm định các giả thuyết, sử dụng với phần mềm SPSS**

## **Chương 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

### **4.1. Tổng quan chung về các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam**

#### **4.1.1. Tổng quan chung về ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi.**

Tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi công nghiệp quy đổi trong giai đoạn 2001- 2012 là 86.7 triệu tấn, tăng từ 3.0 triệu tấn năm 2001 lên 12.7 triệu tấn năm 2012, tăng bình quân 14,0%/năm. Tổng công suất thiết kế các nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi công nghiệp của cả nước năm 2012 là 18.29 triệu tấn, tỷ lệ sử dụng công suất 69.4%. Các nhà máy thức ăn chăn nuôi được phân bố như sau: Đồng bằng Sông Hồng sản xuất 7.423 triệu tấn chiếm 40.3%; Đông Nam Bộ có 6.124 triệu tấn chiếm 33.3%; Đồng bằng Sông Cửu Long sản xuất 3.15 triệu tấn chiếm 17.1%, Duyên Hải Nam Trung Bộ và Tây nguyên đạt 0.665 triệu tấn chiếm 3.6% và Bắc Trung Bộ sản xuất 0.409 triệu tấn chiếm 2.2%.

**Bảng 4.1: Sản lượng TACN gia súc, gia cầm công nghiệp thời kỳ 2000 – 2017**

Nội dung	2000		2005		2010		2015		2017	
	1.000 tấn	%	1.000 tấn	%	1.000 tấn	%	1.000 tấn	%	1.000 tấn	%
<b>Tổng TẮCN công nghiệp</b>	2.700	100	4.512	100	10.583	100	15.847	100	19.381	100
<b>Trong đó DN nước ngoài và liên doanh</b>	1.242	46.0	3.007	66.6	6.403	60.4	9.507	60.0	11.472	59.2
<b>DN trong nước</b>	1.458	54.0	1.505	33.3	4.195	39.6	6.340	40.0	7.908	40.8

*Nguồn: Cục chăn nuôi*

#### 4.1.2. Cơ cấu và quy mô của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.

Tính đến hết năm 2017, cả nước có 245 nhà máy sản xuất TACN, giảm so với 272 nhà máy so với năm 2013. Các nhà máy ngừng hoạt động chủ yếu là những nhà máy quy mô nhỏ, không cạnh tranh được trên thị trường TACN, trong khi nhiều công ty TACN lớn do nước ngoài đầu tư vốn không ngừng mở rộng quy mô sản xuất của các nhà máy. Do vậy, mặc dù số lượng nhà máy giảm xuống song sản lượng TACN công nghiệp năm 2017 vẫn tiếp tục tăng lên. Các doanh nghiệp nước ngoài hoặc có vốn nước ngoài hiện vẫn đang chiếm lĩnh thị phần TACN tại Việt Nam. Năm 2017, tại Việt Nam có 71 nhà máy thuộc doanh nghiệp TACN nước ngoài và liên doanh, chiếm 30% tổng số nhà máy TACN. Doanh nghiệp chiếm thị phần cao nhất là Công ty Cổ phần Chăn nuôi CP Việt Nam (gọi tắt là Công ty CP) với 19.4% trong tổng sản lượng sản xuất ra thị trường. Khu vực Đồng bằng Sông Hồng đã chiếm 43% sản lượng TACN công nghiệp, Đông Nam Bộ chiếm 27%, Đồng bằng Sông Cửu Long chiếm 13%. Như vậy, hai khu vực đồng bằng lớn ở hai miền chiếm tới 80% sản lượng TACN, còn lại 20% phân bố ở Tây Nguyên, Nam Trung Bộ, Bắc Trung Bộ và các tỉnh miền núi phía Bắc. Cơ cấu phân bố nhà máy TACN rất không đều. Vì vậy, cần khuyến cáo các tỉnh hạn chế mở mới, đặc biệt ở các vùng có mật độ nhà máy cao.

**Bảng 4.5: Số lượng nhà máy TACN gia súc, gia cầm công nghiệp năm 2013 - 2017**

TT	Vùng sinh thái	Nước ngoài		Liên doanh		Trong nước		Tổng		Tỷ lệ %	
		2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
1	TD và MN phía Bắc	2	2	1	1	14	4	17	7	6.25	2,9
2	ĐB Sông Hồng	20	23	2	1	90	88	112	112	41.2	45.7
3	Bắc TB và DHMT	4	10	0	1	12	25	16	26	5.88	10.6
4	Tây Nguyên	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0

5	ĐB Sông Cửu Long	13	15	1	0	33	23	47	38	17.3	15.5
6	Đông Nam Bộ	22	19	2	0	56	31	80	50	29.4	20.4
<b>Tổng cộng</b>		<b>61</b>	<b>71</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>205</b>	<b>171</b>	<b>272</b>	<b>245</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nguồn: Hiệp hội sản xuất thức ăn chăn nuôi

## 4.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.

### 4.2.1. Nhân tố vi mô

#### 4.2.1.1. Năng lực tổ chức quản lý và chất lượng nguồn nhân lực

Hiện nay số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thức ăn chăn nuôi hiện đã lên đến gần 250, tăng gấp đôi so với cách đây 12 năm. Riêng doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã có hơn 20 công ty, tăng gấp 4 lần so với cách đây tám năm. Sự xuất hiện và phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp trên thị trường dẫn đến nhu cầu về nguồn nhân lực. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy chưa tính đến chất lượng, chỉ xét về số lượng sinh viên theo học ngành chăn nuôi - thú y mà trường đại học đào tạo đã thấy không đáp ứng đủ nhu cầu của doanh nghiệp. Thiếu nhân lực tâm huyết với nghề, thiếu từ cán bộ nghiên cứu đến cán bộ sản xuất, kinh doanh và thị trường. Lao động phổ thông thừa, nhưng lao động chất lượng cao, biết bám thực tế sản xuất thì rất ít. Theo dự báo nhu cầu lao động đến năm 2025, nguồn nhân lực trong ngành nông - lâm - ngư sẽ thiếu khoảng 3,2 triệu lao động qua đào tạo. Trong đó, nhóm ngành chăn nuôi thú y dự đoán sẽ thiếu nguồn cung rất lớn, đặc biệt là nguồn nhân lực có trình độ cao về lĩnh vực chăn nuôi thú, sức khỏe thú nuôi cung cấp thực phẩm và thú cảnh tạo ra sản phẩm chăn nuôi chất lượng cao.

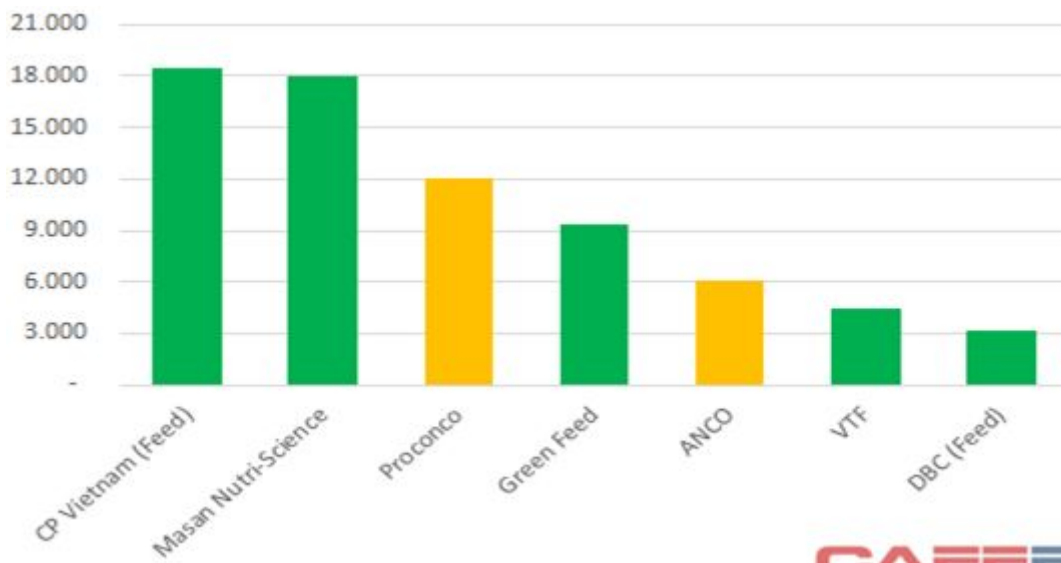
#### 4.2.1.2. Năng lực về thiết bị, công nghệ

Các doanh nghiệp sản xuất TACN Việt Nam phải nhập công nghệ từ nước ngoài. Hầu hết các nhà máy đều có nhu cầu sử dụng hệ thống thiết bị có công suất 20-40 tấn/giờ, nhưng những máy móc thiết bị loại này trong nước chưa sản xuất được buộc doanh nghiệp phải nhập khẩu từ châu Âu với chi phí rất đắt. Hạn chế lớn nhất của ngành công nghiệp thức ăn chăn nuôi hiện Việt Nam nay là công nghệ sản xuất premix đều do các công ty nước ngoài nắm giữ. Họ không có đối thủ cạnh tranh ở Việt Nam về sản phẩm premix. Việt Nam đầu tư rất nhiều tiền, qua nhiều năm để nghiên cứu công nghệ sản xuất premix, nhưng đến nay kỳ vọng này vẫn chưa thể có công nghệ để phổ biến và giúp cho các doanh nghiệp trong nước chủ động hạ giá thành thức ăn chăn nuôi. Trình độ công nghệ chế biến thức ăn chăn nuôi của Việt Nam theo thang điểm ALAS đạt 80/100 điểm; trình độ của nguồn nhân lực đạt 68/100 điểm; thông tin thị trường đạt 70/100 điểm; tổ chức sản xuất đạt 75/100 điểm; tổng hợp các tiêu chí đạt 746/1.000 điểm, như vậy nếu xét về trình độ, năng lực chế biến thức ăn chăn nuôi công nghiệp thì Việt Nam đã thuộc nhóm khá phát triển (Cục chăn nuôi, 2017). Một số nhà máy TACN được trang bị hệ thống vận hành sản xuất với hệ thống kho hàng, hệ thống bốc xếp hàng hóa tự động và dây chuyền ép đùn, ép viên với tiêu chuẩn công nghệ tiên tiến, hiện đại nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng tốt nhất với giá cả cạnh tranh. Một số doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi có trang thiết bị thấp nhất, chỉ 31.3% doanh nghiệp có máy sấy, 21,2% có máy ép viên. Hầu hết dây chuyền sản xuất ở Việt nam hiện nay, kể cả các doanh nghiệp nước ngoài và liên doanh thì công nghệ sản xuất vẫn là ở dạng bán tự động. Một số doanh nghiệp nhỏ và trung bình thậm chí sử dụng dây chuyền hỗn hợp, không đồng bộ của nhiều nước sản xuất nhưng đa phần là của Việt nam và Trung Quốc (Trâm Anh, 2014).

#### 4.2.1.3. Năng lực tài chính

Phần lớn các doanh nghiệp TACN công nghiệp hiện nay thuộc quy mô các vừa và nhỏ với 22.3% có quy mô vốn từ 2 đến 10 tỷ đồng và 26.7% từ 0,5 đến 2 tỷ đồng. Số các doanh nghiệp có quy mô mức trên trung bình tập trung chủ yếu ở Bình Dương. Tại Hà Nội, 45.45% các doanh nghiệp thuộc loại nhỏ và 22.73% thuộc loại trung bình. Trong khi đó ở Bình Dương, 47.47% thuộc loại trên trung bình và 36.84% ở mức trung bình (Trâm Anh, 2014).

(ĐVT: Tỷ đồng)



**Sơ đồ 4.1: Doanh thu của một số doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi năm 2014**

Nguồn:

<http://cafebiz.vn/cau-chuyen-kinh-doanh/chan-dung-c-p-group-dai-gia-thai-xam-chiem-thi-truong-nong-nghiep-viet-nam-20151116120147429.chn>

Hầu hết các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam đều có năng lực tài chính yếu do quy mô sản xuất nhỏ, khả năng huy động vốn còn hạn chế. Năm 2014, doanh thu của Tập đoàn CP (Thái Lan) là 34 tỷ USD, còn doanh thu của Cargill là 140 tỷ USD. Riêng tại Việt Nam, doanh thu của Cargill năm 2014 là 900 triệu USD, còn doanh thu CP có thể cao gấp đôi, gấp ba. Hiện CP và Cargill đang nắm tới gần 30% thị phần thức ăn chăn nuôi Việt Nam (Cargill 9% thị phần, CP gần 20% thị phần).

#### 4.2.1.4. Thương hiệu của doanh nghiệp

Phần lớn doanh nghiệp Việt Nam nói chung cũng như các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi nói riêng chỉ đang xây dựng và phát triển thương hiệu dựa trên hệ thống các dấu hiệu.

#### 4.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

##### 4.2.2.1. Luật pháp và chính sách,

Các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển kinh tế đất nước. Xét trong tổng thể ngành nông nghiệp và tình hình kinh tế - xã hội chung của đất nước cũng như bối cảnh quốc tế, những hạn chế này sẽ ảnh hưởng ngay từ khâu đầu trong quy trình chính sách là khâu phát hiện vấn đề chính sách, phân tích các phương án chính sách, lựa chọn phương án tốt nhất để có thể thiết kế được một chính sách tốt. Trong khi đó, ở Việt Nam, mặc dù đã rất nỗ lực, những phẩm chất này của các nhà làm chính sách chung và chính sách đối với phát triển ngành công nghiệp TACN nói riêng vẫn đang cần tiếp tục xây dựng, nâng cao.

##### 4.2.2.2. Chuỗi giá trị ngành chăn nuôi

Sản xuất nông nghiệp theo chuỗi giá trị là một trong những khâu đột phá trong tái cơ cấu ngành nông nghiệp hiện nay. Vai trò của doanh nghiệp trong mô hình chăn nuôi liên kết theo chuỗi giá trị là rất quan trọng, có tính quyết định cho việc hình thành và phát triển các chuỗi liên kết trong chăn nuôi một cách bền vững. Doanh nghiệp đóng vai trò là nhà đầu tư, người tổ chức sản xuất, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đảm bảo thị trường tiêu thụ trong liên kết dọc. Người chăn nuôi được hỗ trợ một phần chi phí khi sản xuất.

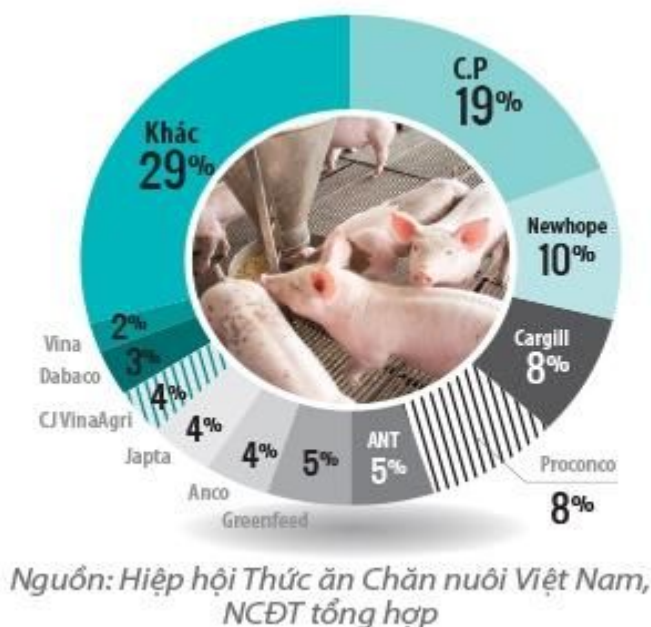
##### 4.2.2.3. Khách hàng

Đến năm 2050 dân số thế giới được dự đoán ở mức 9 tỉ người cùng với sự gia tăng dân số là nhu cầu về nguồn lương thực, thực phẩm. Đến năm 2050 sản lượng thịt bò sẽ tăng lên 106 triệu tấn so với 64 triệu tấn, sản lượng thịt heo sẽ tăng 143 triệu tấn so với 100 triệu tấn, thịt gà tăng 181 triệu tấn so với 82 triệu tấn so với năm 2005 kéo theo đó là sự phát triển của ngành TACN Việt Nam. Việt Nam là một trong những nước tiêu dùng thịt lợn lớn nhất thế giới và đứng thứ hai châu Á sau Trung Quốc.

##### 4.2.2.4. Đối thủ cạnh tranh



Mặc dù đang chiếm áp đảo nhưng về sản lượng, công suất hoạt động, các doanh nghiệp nội đang yếu thế so với doanh nghiệp FDI, nhất là trong bối cảnh ngành chăn nuôi đang khó khăn, không ít doanh nghiệp nội trong lĩnh vực sản xuất thức ăn chăn nuôi phải cắt giảm công suất, thu hẹp thị phần. Doanh nghiệp chiếm thị phần cao nhất hiện nay là Công ty Cổ phần Chăn nuôi CP Việt Nam với 19.42% trong tổng sản lượng sản xuất ra thị trường; đứng sau là Công ty TNHH Cargill Việt Nam 8.11%; Proconco 7.51%; ANT; Greenfeed; Anco; Japfa. Công ty CP đang nắm giữ 40% thị phần đối với ngành hàng gà công nghiệp; 50% thị phần trứng công nghiệp và 18 - 20% thị phần ngành TACN tại Việt Nam. Công ty còn nắm giữ 5% trong tổng sản lượng chăn nuôi lợn của cả nước. Trong tổng doanh thu của công ty thì doanh thu từ sản xuất TACN là nguồn doanh thu lớn nhất (chiếm 62.2% trong tổng doanh thu



**Hình 4.1. Thị phần các công ty cung cấp TACN tại Việt Nam năm 2016**

Nguồn: Cục Chăn Nuôi

Sau khi Tập đoàn CJ Hàn Quốc đầu tư nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi khoảng 20 triệu USD tại huyện Thống Nhất, thì ngay sau đó Tập đoàn Hòa Phát đầu tư một nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi tại TX.Long Khánh với tổng vốn khoảng 200 tỷ đồng, công suất 200 ngàn tấn/năm. Các tập đoàn lớn khi đầu tư vào lĩnh vực này có nhiều điểm hơn hẳn doanh nghiệp nhỏ trong nước, như: có vốn lớn, đầu tư bài bản, có những chính sách ưu đãi cao cho các đại lý phân phối và đều xây dựng chuỗi liên kết từ khâu cung cấp con giống, thức ăn, mua lại sản phẩm chế biến và đưa ra thị trường.

#### 4.3. Năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam qua kết quả nghiên cứu định lượng.

##### 4.3.1. Thống kê mô tả các biến liên quan đến nghiên cứu

###### 4.3.1.1. Thống kê mô tả biến độc lập

\* Thống kê mô tả các biến thuộc về năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.

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

**Bảng 4.11: Thống kê mô tả nhân tố năng lực đổi mới và sáng tạo của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi 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

**Kết quả Phân tích Cronbach's Alpha cho thang đo “Năng lực đổi mới sáng tạo”:** Năng lực đổi mới sáng tạo trong nghiên cứu này được xây dựng là một thang đo đơn hướng gồm 05 thành phần là “Đưa ra nhiều sản phẩm mới”, “Luôn động viên, khuyến khích cán bộ, nhân viên áp dụng ý tưởng mới vào công việc”, “(giới thiệu/áp dụng) nhiều công nghệ mới”, “(giới thiệu/áp dụng) các quy trình quản trị mới vào sản xuất kinh doanh” và “sẵn sàng đầu tư vào đổi mới và sáng tạo”. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho nhân tố cho thấy hệ số Cronbach Alpha = 0.897 > 0.6. Bên cạnh đó các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3 (Bảng 4.16), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5. Do đó thang đo “Năng lực đổi mới sáng tạo” trong nghiên cứu này đạt độ tin cậy cao.

**Kết quả Phân tích Cronbach's Alpha cho thang đo “Năng lực Marketing”:** Năng lực marketing trong nghiên cứu này được xây dựng là một thang đo đơn hướng được NCS xây dựng gồm 06 thành phần bao gồm: “Thường xuyên tiếp xúc khách hàng, nghiên cứu thị trường”, “thu thập, phân tích các thông tin về đối thủ cạnh tranh”

“Phản ứng nhanh và hiệu quả với các thay đổi của về pháp luật, chính sách”, “quan hệ tốt và bền vững với khách hàng”, “quan hệ tốt và bền vững với nhà cung cấp”, và “quan hệ tốt với các cấp chính quyền sở tại”. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho nhân tố cho thấy hệ số Cronbach Alpha = 0.875 > 0.6. Bên cạnh đó các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3 (Bảng 4.16), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5, tuy nhiên biến quan sát “Chất lượng sản phẩm của công ty tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành - KQKD01” có hệ số Cronbach Alpha = .910 lớn hơn hệ số Cronbach Alpha của nhân tố “Năng lực marketing” (0.875). Do đó, sau khi loại biến MARKETING02 thì thang đo “Năng lực Marketing” trong nghiên cứu này đạt độ tin cậy cao.

**Kết quả Phân tích Cronbach's Alpha cho thang đo “Năng lực định hướng kinh doanh”:** Năng lực định hướng kinh doanh trong nghiên cứu này được được NCS xây dựng gồm 03 biến quan sát bao gồm: “kiên định trong tấn công đối thủ cạnh tranh”, “chủ động đáp ứng các thay đổi của thị trường”, và “sẵn sàng tham gia vào các dự án có rủi ro cao và cơ hội lợi nhuận lớn”. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho nhân tố này cho thấy hệ số Cronbach Alpha = 0.874 > 0.6. Bên cạnh đó các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3 (Bảng 4.16), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5. Do đó, thang đo “Năng lực định hướng kinh doanh” trong nghiên cứu này đạt độ tin cậy cao.

**Kết quả Phân tích Cronbach's Alpha cho thang đo “Năng lực liên kết hợp tác”:** Năng lực hợp tác trong nghiên cứu này được được NCS xây dựng gồm 04 biến quan sát bao gồm: “sẵn sàng ký kết hợp tác với doanh nghiệp trong và ngoài nước”, “sẵn sàng chia sẻ thông tin chung về ngành”, “luôn cố gắng củng cố quan hệ với đối tác”, và “sẵn sàng tham gia và giải quyết các vấn đề chung của ngành”. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho nhân tố này cho thấy hệ số Cronbach Alpha = 0.863 > 0.6. Bên cạnh đó các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3 (Bảng 4.16), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5. Do đó, thang đo “Năng lực liên kết hợp tác” trong nghiên cứu này đạt độ tin cậy cao.

**Kết quả Phân tích Cronbach's Alpha cho thang đo "Kết quả kinh doanh":** Kết quả kinh doanh trong nghiên cứu này được xây dựng là một thang đo đơn hướng được NCS xây dựng gồm 05 thành phần bao gồm: "Chất lượng sản phẩm của công ty tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành", "Phát triển công nghệ của công ty tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh", "Lợi nhuận của công ty đạt được như kỳ vọng", "Doanh thu của công ty đạt được như kỳ vọng", và "Thị phần của công ty đạt được như kỳ vọng". Kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho nhân tố cho thấy hệ số Cronbach Alpha = 0.735 > 0.6. Bên cạnh đó các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0.3 (Bảng 4.16), các hệ số factor loading đều lớn hơn 0.5, tuy nhiên biến quan sát "Chất lượng sản phẩm của công ty tốt hơn so với tiêu chuẩn của ngành – KQKD01" có hệ số Cronbach Alpha = 0.763 lớn hơn hệ số Cronbach Alpha của nhân tố "Kết quả kinh doanh" (0.735). Do đó, sau khi loại biến KQKD01 thì thang đo "Kết quả kinh doanh" trong nghiên cứu này đạt độ tin cậy cao.

Căn cứ vào kết quả tổng hợp kiểm định thang đo ở Bảng 4.16 chúng ta có thể thấy đa phần các thang đo đều có hệ số Cronbach Alpha trong khoảng 0.7-0.8 như vậy các thang đo trong nghiên cứu này có độ tin cậy cao. Kết quả Bảng 4.16 cũng chỉ ra rằng có 3 biến quan sát MARKETING02, KQKD01 bị loại ra do không đáp ứng được điều kiện về hệ số Cronbach Alpha và tương quan biến tổng.

#### 4.3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi đánh giá độ tin cậy của các thang đo, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA để đánh giá giá trị hội tụ và phân biệt của các thang đo.

#### *Phân tích nhân tố cho các yếu tố độc lập*

**Bảng 4.17. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập**

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		4242.863
	df		136
	Sig.		.000

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
NLDM01	.848			
NLDM02	.819			
NLDM03	.924			
NLDM04	.927			
NLDM05	.887			
MARKETING01		.789		
MARKETING03		.781		
MARKETING04		.646		
MARKETING05		.860		
MARKETING06		.806		
DHKD01			.862	
DHKD02			.898	
DHKD03			.919	
LKHT01				.808
LKHT02				.690
LKHT03				.796
LKHT04				.808

Eigenvalues	7.768	2.290	1.803	1.412
Phương sai trích	45.694	59.166	69.774	78.083
KMO= 0.872				Sig = 0.000

*Nguồn: Tác giả tính toán trên phần mềm SPSS dựa trên số liệu sơ cấp*

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) với các biến quan sát thuộc về năng lực cạnh tranh động ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi cho kết quả khá tốt. Điều đó thể hiện ở hệ số KMO = 0.872 tương ứng với mức ý nghĩa Sig = 0.000 < 5%. Kết quả này chỉ ra rằng kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) có độ tin cậy cao. Bên cạnh đó, giá trị tổng phương sai trích của nhân tố thứ 4 và hệ số hội tụ eigenvalues của nhân tố này lần lượt là 78.083% > 50% và 1.412 > 1, kết quả này cũng chỉ ra rằng các biến quan sát ban đầu có sự hội tụ ở 04 nhân tố và các nhân tố này giải thích được 78.083% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát. Bên cạnh đó bảng ma trận xoay các nhân tố chỉ ra hệ số tải của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5. Như vậy, các nhân tố sau khi thực hiện nhân tố khám phá EFA đảm bảo khả năng đại diện cho dữ liệu khảo sát ban đầu và đủ điều kiện để thực hiện hồi quy đa biến. Năm nhân tố được rút trích ra sau khi thực hiện phân tích EFA bao gồm: (1) Năng lực đổi mới sáng tạo, (2) Năng lực Marketing, (3) Năng lực định hướng kinh doanh, (4) Năng lực liên kết hợp tác.

#### Phân tích nhân tố khám phá cho biến phụ thuộc

**Bảng 4.18: Phân tích nhân tố khám phá cho biến phụ thuộc**

Biến quan sát	Hệ số tải
KQKD02	.833
KQKD03	.886
KQKD04	.900
KQKD05	.894
Eigenvalues	3.091
Phương sai trích	77.266
KMO	.796
Sig	0.000

*Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên phần mềm SPSS 22.0*

Căn cứ kết quả trên cho thấy 04 biến quan sát đã hội tụ về một nhân tố với hệ số KMO = .796 với mức ý nghĩa sig=0.000 < 5%, phương sai trích đạt 77.266%. Điều đó khẳng định khả năng hội tụ và biểu diễn tốt của các biến quan sát phụ thuộc.

#### Kiểm định mô hình và các giả thuyết

+ **Phân tích tương quan:** Căn cứ vào kết quả phân tích tương quan giữa các biến chỉ ra rằng tất cả các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc (Bảng 4.19). Biến phụ thuộc kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi (Y) có tương quan mạnh nhất với biến độc lập năng lực đổi mới và sáng tạo (X<sub>1</sub>) với hệ số tương quan Pearson = 0.732 và tương quan yếu nhất với biến độc lập Năng lực liên kết và hợp tác với hệ số tương quan Pearson = 0.481. Mỗi tương quan chặt này rất được mong đợi vì chính những mối quan hệ chặt, tuyến tính giữa các biến giải thích được sự ảnh hưởng đến kết quả mô hình. Do đó, các biến độc lập này có thể đưa vào phân tích hồi quy để giải thích ảnh hưởng đến kết quả của mô hình nghiên cứu.

**Bảng 4.19: Hệ số tương quan**

#### Correlations

	Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation Y	1.000	.732	.558	.453	.481
X1	.732	1.000	.593	.360	.429
X2	.558	.593	1.000	.253	.334

Sig. (1-tailed)	X3	.453	.360	.253	1.000	.298
	X4	.481	.429	.334	.298	1.000
	Y	.	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.000
N	X3	.000	.000	.000	.	.000
	X4	.000	.000	.000	.000	.
	Y	254	254	254	254	254
	X1	254	254	254	254	254
	X2	254	254	254	254	254
	X3	254	254	254	254	254
	X4	254	254	254	254	254

Trong đó:

*Y: Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi*

*X1: Năng lực đổi mới sáng tạo*

*X2: Năng lực Marketing*

*X3: Năng lực định hướng kinh doanh*

*X4: Năng lực liên kết hợp tác*

#### Phân tích hồi quy đa biến:

Phân tích hồi quy đa biến được thực hiện với 5 biến độc lập và phương pháp chọn là Enter. Kết quả của phân tích hồi quy đa biến như sau:

**Bảng 4.20: Tổng kết mô hình hồi quy**

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.617	.611	.49042

a. Predictors: (Constant), X4, X3, X2, X1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.425	4	24.106	100.229	.000 <sup>b</sup>
	Residual	59.887	249	.241		
	Total	156.312	253			

a. Biến phụ thuộc: Y

b. Biến độc lập: (Constant), X4, X3, X2, X1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Độ chấp nhận (Tolerance)	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
1	(Constant)	-2.286	.406		-5.633	.000		
	X1	.726	.075	.504	9.625	.000	.561	1.781
	X2	.275	.084	.160	3.260	.001	.639	1.564

X3	.424	.098	.184	4.322	.000	.844	1.184
X4	.190	.054	.156	3.532	.000	.784	1.275

a. Biến phụ thuộc: Y

Kết quả của mô hình cho thấy  $R^2$  hiệu chỉnh là 0.617, có nghĩa là 61.7% sự biến thiên của biến phụ thuộc Y (kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thức ăn chăn nuôi) được giải thích chung bởi các biến độc lập trong mô hình. Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy rằng kiểm định F cũng cho giá trị Sig. rất nhỏ, điều đó chứng tỏ mô hình nghiên cứu của luận án phù hợp với tập dữ liệu đang khảo sát.

Mặt khác, các biến độc lập X1, X2, X3, X4 đều có ý nghĩa về mặt thống kê với mức ý nghĩa Sig. < 0.05.

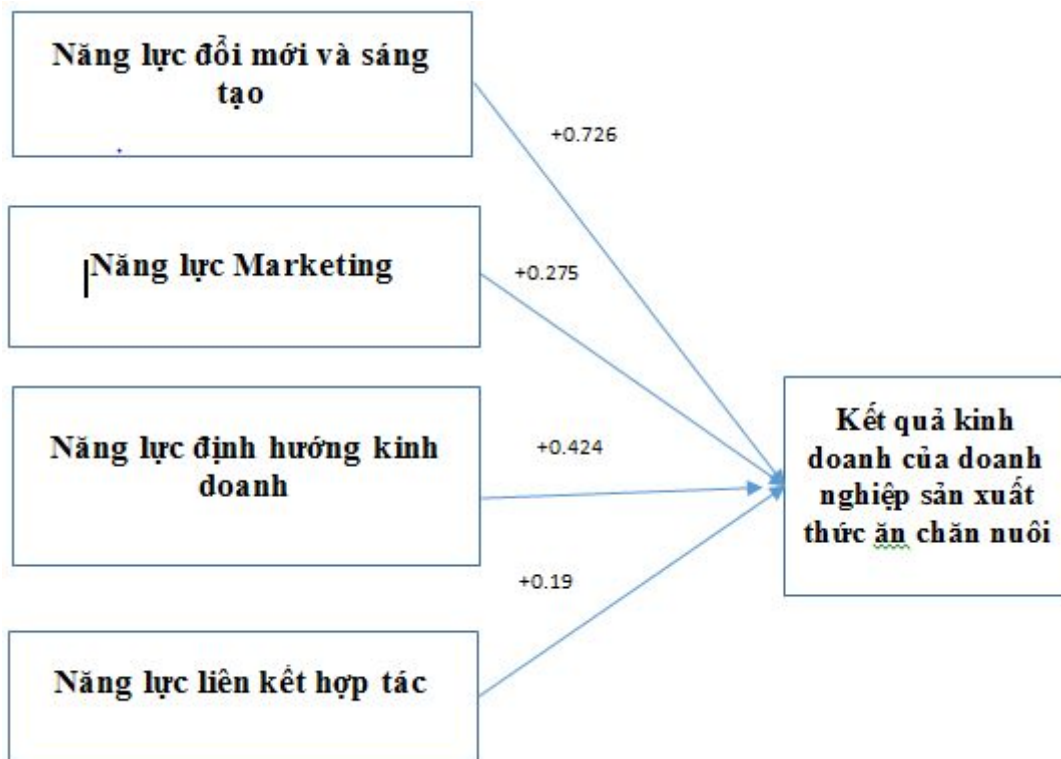
Kết quả của mô hình hồi quy còn chỉ ra rằng hệ số chấp nhận (Tolerance) khá cao (từ 0.561 đến 0.784), đồng thời hệ số phóng đại phương sai VIF thấp (từ 1.275 đến 1.781) nhỏ hơn 2. Trên cơ sở đó, chúng ta có thể kết luận rằng mối liên hệ giữa các biến độc lập này không đáng kể và không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Từ các kết quả mô hình hồi quy chúng ta có thể rút ra phương trình hồi quy bội biểu diễn mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc như sau:

$$Y = -2.286 + 0.726X1 + 0.275X2 + 0.424X3 + 0.190X4$$

Trong đó: Y là biến phụ thuộc thể hiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi.

X1, X2, X3, X4 là các biến độc lập theo thứ tự lần lượt là: (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



*Nguồn: Kết quả nghiên cứu từ dữ liệu khảo sát*

#### - Kết quả mô hình hồi quy đa biến

Căn cứ vào kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy 4 nhân tố có ảnh hưởng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi bao gồm (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. Yếu tố “Năng lực đổi mới và sáng tạo” có tác động lớn nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi với hệ số hồi quy là 0.726, tiếp đến là yếu tố “Năng lực định hướng kinh doanh” có hệ số hồi quy là 0.424, yếu tố “**Năng lực Marketing**” có tác động thấp hơn với hệ số hồi quy 0.275, và yếu tố “Năng lực liên kết và hợp tác” với hệ số

hồi quy thấp nhất là 0.19 là yếu tố có tác động ít nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy các yếu tố có ảnh hưởng đến mức độ tham gia của hộ nông dân trong quá trình liên kết với doanh nghiệp như sau:

✓ **Nhân tố “Năng lực đổi mới sáng tạo”:** Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tương quan dương giữa yếu tố “Năng lực đổi mới sáng tạo” và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Hệ số hồi quy là 0.726, điều này có nghĩa là trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi yếu tố “Năng lực đổi mới sáng tạo” tăng 1 đơn vị thì kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi sẽ tăng lên 0.726 đơn vị.

✓ **Nhân tố “Năng lực Marketing”:** Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tương quan dương giữa yếu tố “Năng lực Marketing” và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Hệ số hồi quy là 0.275, điều này có nghĩa là trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi yếu tố “Năng lực Marketing” tăng 1 đơn vị thì kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi sẽ tăng lên 0.275 đơn vị.

✓ **Nhân tố “Năng lực định hướng kinh doanh”:** Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tương quan dương giữa yếu tố “Năng lực định hướng kinh doanh” và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Hệ số hồi quy là 0.424, điều này có nghĩa là trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi yếu tố “Năng lực định hướng kinh doanh” tăng 1 đơn vị thì kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi sẽ tăng lên 0.424 đơn vị.

✓ **Nhân tố “Năng lực liên kết hợp tác”:** Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có sự tương quan dương giữa yếu tố “Năng lực liên kết hợp tác” và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi. Hệ số hồi quy là 0.222, điều này có nghĩa là trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi yếu tố “Năng lực liên kết hợp tác” tăng 1 đơn vị thì kết quả kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi sẽ tăng lên 0.19 đơn vị.

#### **4.4. Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi**

##### **4.4.1. Kết quả đạt được**

*Thứ nhất*, Mức tăng trưởng nhanh: Hầu hết các doanh nghiệp chăn nuôi lớn nước ngoài đều đã có mặt tại Việt Nam nhưng doanh nghiệp nội cũng không kém cạnh, chịu thua trên sân chơi lớn này.

*Hai là*, Quy mô và số lượng doanh nghiệp ngày càng tăng: Vốn đầu tư lĩnh vực TACN đều do tư nhân trong nước và nước ngoài đầu tư.

*Ba là*, Công nghệ chế biến TACN không ngừng được cải tiến và hiện đại hoá. Do thị trường TACN phát triển muộn và tăng trưởng nhanh, đầu tư hiệu quả nên phần lớn các dây chuyền chế biến TACN được đầu tư đều thuộc thế hệ mới và xuất xứ từ các nước phát triển.

*Thứ tư*, thu hút được các nhà đầu tư: ngành thức ăn chăn nuôi đã thu hút thêm một số doanh nghiệp lớn quan tâm và đầu tư. Ngành TACN cũng là ngành thu hút được đầu tư trong và ngoài nước cao nhất trong lĩnh vực nông nghiệp mà gần 100% đều là vốn của tư nhân.

*Thứ năm*, năng lực marketing, năng lực liên kết hợp tác cũng như năng lực đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp sản xuất TACN Việt Nam đã có sự thay đổi để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, nhất là cạnh tranh với các doanh nghiệp FDI trong giai đoạn tới.

##### **4.4.2. Hạn chế**

Việt Nam đang đứng đầu các nước ASEAN về sản xuất thức ăn chăn nuôi và xếp thứ 12 trên thế giới. Hội nhập khiến chăn nuôi trong nước khốn đốn nhưng các doanh nghiệp FDI lại nhìn thấy cơ hội lớn từ Việt Nam nên bước đầu họ đổ vốn vào làm thức ăn chăn nuôi và bước tiếp theo là sản xuất giống, chăn nuôi, giết mổ, chế biến. Trong khi đó các doanh nghiệp nội địa sản xuất TACN nước ta còn nhiều hạn chế

### **Chương 5: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT THỨC ĂN CHĂN NUÔI VIỆT NAM TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP QUỐC TẾ.**

## **5.1. Bối cảnh trong nước và quốc tế**

### **5.1.1. Bối cảnh trong nước**

Trong hơn 10 năm qua Việt Nam đã hội nhập sâu rộng với quốc tế. Việt Nam đã tham gia nhiều Công ước, Hiệp định thương mại Quốc tế như: Tổ chức Thương mại Thế giới WTO, Công ước quốc tế buôn bán các loại động, thực vật hoang dã nguy cấp (CITES), Công ước đa dạng sinh học (CBD); các Hiệp định Thương mại Tự do (FTA), Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN (AFTA)... Các giao lưu, nhập khẩu giống vật nuôi cao sản, nguyên liệu mới, công nghệ tiên tiến, trao đổi thương mại diễn ra ngày càng sâu, rộng. Môi trường đầu tư, kinh doanh, hệ thống pháp luật, các thủ tục hành chính đang cải cách mạnh mẽ để phù hợp với thông lệ quốc tế và đáp ứng yêu cầu hội nhập, nâng cao hiệu quả công tác quản lý nhà nước trong lĩnh vực nông nghiệp nói chung và ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi nói riêng.

### **5.1.2. Bối cảnh quốc tế**

Trong thập kỷ qua, tình hình thế giới đã có những biến đổi nhanh chóng, tác động không nhỏ tới phát triển kinh tế xã hội của các nước đang phát triển. Xu thế hội nhập quốc tế vừa là cơ hội vừa là thách thức rất lớn với sự phát triển kinh tế của các quốc gia mới thoát khỏi cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, đang bước vào thời kỳ phục hồi. Đây cũng là một trong những yếu tố làm tăng áp lực đối với các nền kinh tế còn yếu. Sự phát triển của khoa học và công nghệ đã góp phần vào quá trình hình thành nền kinh tế tri thức: nghiên cứu và ứng dụng các công nghệ tiết kiệm nhiên liệu, năng lượng, thân thiện với môi trường và phát triển kinh tế xanh. Sự thay đổi cơ cấu kinh tế và cơ cấu thị trường toàn cầu, thúc đẩy quá trình cải cách và tái cấu trúc kinh tế của từng nước, cũng như sự chuyển dịch cơ cấu ngành của các nước, trong đó có ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi. Hiện nay Tổng sản lượng TACN toàn cầu đã phá vỡ mốc 1 tỷ tấn với số lượng nhà máy sản xuất TACN. Trung Quốc và Mỹ luôn thống trị hai cứ điểm cao nhất trong khảo sát của Alltech. Năm 2018, hai nước này chiếm 35% tổng sản lượng TACN toàn cầu. Top 30 nước xếp theo sản lượng chiếm 92% số nhà máy TACN toàn cầu và sản xuất 86% tổng sản lượng TACN toàn cầu. 111 nước còn lại chỉ sản xuất 14% còn lại. Với Trung Quốc giữ vị trí nước sản xuất TACN số 1 thế giới, cũng như tốc độ tăng trưởng tại các nước Việt Nam, Pakistan, Ấn Độ và Nhật Bản, dự báo châu Á sẽ duy trì vị thế dẫn đầu trong tương lai gần. Trong khi châu Á duy trì vị thế dẫn đầu các khu vực trên toàn cầu, châu Phi đang nổi lên là khu vực có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong 5 năm qua. Tăng trưởng sản xuất TACN năm 2018 của châu Phi đạt 12% theo khảo sát của AllTech, với hơn một nửa quốc gia trong châu lục này đạt mức tăng trưởng cao, một số nước đạt trên 30 % như Nigeria, Algeria, Tusinia, Kenya và Zambia. Châu Phi vẫn còn tụt hậu về chỉ số lượng TACN trên đầu người nhưng các chỉ số tăng trưởng tích cực đang đưa châu Phi trở thành khu vực tăng trưởng cao nhất ngành TACN. Tiêu thụ và sản lượng thức ăn chăn nuôi toàn cầu không ngừng tăng trong khi các xu hướng và thách thức của ngành chăn nuôi ở mỗi khu vực luôn khác nhau. Các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi cần phải nắm được các xu hướng trong những năm tới để tiếp tục phát triển bền vững.

## **5.2. Những vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi xét dưới góc độ năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập quốc tế.**

*Thứ nhất*, sự lệ thuộc quá lớn vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi làm cho ngành sản xuất thức ăn chăn nuôi phát triển mất cân đối và dễ bị tổn thương dẫn đến năng lực cạnh tranh kém.

*Thứ hai*, Quy mô doanh nghiệp của các doanh nghiệp TACN Việt Nam nhỏ và khả năng liên kết kém là rào cản lớn để nâng cao năng lực cạnh tranh so với các doanh nghiệp FDI. Phần lớn các doanh nghiệp trong ngành thuộc quy mô vừa và nhỏ chưa cạnh tranh được với các doanh nghiệp FDI có quy mô và tiềm lực mạnh. Cạnh tranh giữa doanh nghiệp FDI và doanh nghiệp trong nước ngày càng gay gắt hơn, các doanh nghiệp FDI ngày càng bỏ xa khỏi doanh nghiệp trong nước về năng lực sản xuất lẫn quy mô phát triển

Ngoài ra việc thiếu nguồn nhân lực chất lượng cao, phát triển sản phẩm và thương hiệu rào cản về kỹ thuật, vệ sinh, môi trường, Chi phí vốn cao, chi phí nhân công tăng chi phí logistic cao và nhiều loại phí bất hợp lý nếu không được cải thiện sẽ làm giảm năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất TACN Việt Nam.



### **5.3. Một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi**

#### **5.3.1. Nâng cao năng lực marketing**

Bán hàng là khâu cuối cùng trong quá trình sản xuất kinh doanh, quyết định sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì thế việc xây dựng quy trình bán hàng hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng doanh thu và nâng cao vị thế, thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường.

#### **5.3.2. Nâng cao năng lực đổi mới và sáng tạo của các doanh nghiệp**

Năng lực đổi mới sáng tạo là một nhân tố quảng trọng ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả kinh doanh thông qua năng lực thích nghi của doanh nghiệp trong bối cảnh môi trường thay đổi. Để nâng cao năng lực đổi mới và sáng tạo các danh doanh nghiệp cần phải thực hiện một số biện pháp như:

#### **5.3.3. Nâng cao năng lực tài chính và chất lượng nhân lực**

Không thể chiến thắng trong cạnh tranh nếu nguồn lực tài chính của doanh nghiệp yếu và bị động. Chiến lược tài chính là một trong những chiến lược quan trọng nhất để thực hiện chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần chủ động đa dạng hóa cơ cấu vốn để không phụ thuộc quá nhiều vào vốn vay ngân hàng. Mặt khác, rất cần sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc tăng cường nguồn lực cho các ngân hàng và cải thiện khả năng tiếp cận tín dụng cho doanh nghiệp.

#### **5.3.4. Tăng cường liên kết và hợp tác của doanh nghiệp**

Hiện nay ít có doanh nghiệp đủ năng lực tham gia chuỗi cung ứng sản xuất. Vấn đề chính của doanh nghiệp là thiếu kỹ năng lao động, quản lý, ít đổi mới công nghệ, khó tiếp cận tài chính, thiếu tính lan toả từ các đối tác nước ngoài đến các doanh nghiệp trong nước và rất ít doanh nghiệp kết nối được vào chuỗi giá trị toàn cầu. Các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ rất khó tiếp cận nguồn vốn, nhân lực, công nghệ, thông tin về thị trường. Mối liên kết giữa công nghiệp với khoa học rất yếu. Chỉ có khoảng 6% doanh nghiệp tham gia vào hợp tác liên quan đến đổi mới với một đối tác bên ngoài và khoảng 1% cộng tác với các viện nghiên cứu, trường đại học.

#### **5.3.5. Xác định định hướng kinh doanh đúng đắn**

Vai trò của định hướng kinh doanh đối với doanh nghiệp rất lớn là vì nó làm gia tăng các yếu tố năng lực động khác như marketing, năng lực sáng tạo và định hướng học hỏi. Nó cũng làm gia tăng kỳ vọng của doanh nghiệp đối với cơ hội đem lại do Việt Nam hội nhập toàn diện. Do vậy, để gia tăng năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải chú ý đến vai trò của định hướng kinh doanh đối với doanh nghiệp; Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp dựa trên nền tảng của sự sáng tạo và khẳng định giá trị. Điều này phải được thể hiện trong tuyên bố tầm nhìn và những giá trị của doanh nghiệp cũng như những hoạt động mà doanh nghiệp hướng tới để thực hiện tầm nhìn và các giá trị đó; Xây dựng môi trường làm việc khoa học và khuyến khích sự sáng tạo. Trước hết là tăng cường đầu tư cho nghiên cứu triển khai, có chế độ khen thưởng hợp lý và kịp thời. Thứ hai là trọng dụng nhân tài và biết cách giữ nhân tài.

#### **5.3.6. Đổi mới thiết bị và công nghệ, nâng cao nhận thức của các doanh nghiệp**

Để thuận lợi cho việc tổ chức sản xuất và phù hợp với điều kiện sản xuất ở Việt Nam, lựa chọn công nghệ và đầu tư cho nghiên cứu, phát triển có vai trò quyết định đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sản xuất TACN.

### **5.4. Một số kiến nghị và đề xuất**

#### **5.4.1. Đối với Nhà nước**

##### **5.4.1.1. Quy hoạch lại vùng nguyên liệu**

Nhà nước cần quy hoạch vùng nguyên liệu ở những địa phương có lợi thế về trồng ngô, lúa, đậu tương, đồng thời cải tiến bộ giống để tăng năng suất và chất lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp trong nước cần liên kết lại với nhau để thành lập các công ty cổ phần có vốn đầu tư lớn, thuận lợi cho việc đưa tiến bộ khoa học – kỹ thuật hiện đại vào sản xuất.

##### **5.3.1.2. Xây dựng môi trường kinh doanh**

*- Về chính sách*

Định hướng ngành TACN cần triển khai mạnh các nhiệm vụ, giải pháp tái cơ cấu ngành theo hình thức công nghiệp và ứng dụng công nghệ cao; khuyến khích tổ chức sản xuất khép kín, liên kết giữa các khâu trong chuỗi giá trị để cắt giảm chi phí, tăng hiệu quả và giá trị gia tăng; Cần có chính sách khuyến khích phát triển vùng nguyên liệu tập trung để đáp ứng nhu cầu nguồn nguyên liệu cho sản xuất TACN.

#### **5.4.2. Đối với Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn**

Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nâng cao chất lượng, hạ giá thành thức ăn chăn nuôi, sử dụng tiết kiệm, hiệu quả nguồn nguyên liệu thức ăn chăn nuôi.

#### **5.4.3. Đối với các hiệp hội**

Sợi dây liên kết trong ngành chăn nuôi quá lỏng lẻo khiến cho các khâu mạnh ai nấy làm, kinh doanh theo kiểu mua đứt bán đoạn, đánh quã, thiếu bền vững. Thời gian qua, một số địa phương cũng có lập ra một vài hiệp hội chăn nuôi, tập hợp được vài chục trang trại, nhưng chức năng chỉ giới hạn ở lĩnh vực truyền tải kinh nghiệm kỹ thuật cho hội viên. Hiệp hội, hay hội chăn nuôi, gồm những chủ trang trại quy mô nhỏ, không đủ mạnh để thương thảo với doanh nghiệp thức ăn, giúp hội viên mua cảm trực tiếp từ nhà máy để có thể tiết kiệm ít nhất 15 - 20% giá bán.

## KẾT LUẬN

Trong điều kiện nước ta đã và đang tham gia đàm phán, ký kết nhiều Hiệp định thương mại tự do, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học và công nghệ trong giai đoạn vừa qua. Các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi nói riêng đang phải đối mặt với những thách thức do sự thay đổi nhanh chóng và khó lường của khoa học và công nghệ cũng như áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường hiện nay. Vì vậy các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi cần tạo dựng các nguồn lực để nhanh chóng thích ứng với các thách thức mới bằng cách tạo ra năng lực cạnh tranh động với những đặc trưng như sự khác biệt, khó thay đổi, khó bắt chước, hiếm, sử dụng hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp...nhằm hướng tới sự phát triển ổn định và bền vững. Việc nghiên cứu năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam, trong đó tập trung nghiên cứu sâu về năng lực cạnh tranh động của các doanh nghiệp nhằm đưa ra được các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh là rất cần thiết. Trong khuôn khổ luận án: **“Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt nam trong điều kiện hội nhập quốc tế”**.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Lê Xuân Tình: “Kinh nghiệm của một số tập đoàn sản xuất thức ăn chăn nuôi trên thế giới và những gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số 08 tháng 03/2019
2. Lê Xuân Tình: “Giải pháp phát triển các doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Kế toán*, Số 04 (189), năm 2019
3. Lê Xuân Tình: “Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi Việt Nam trong bối cảnh hội nhập”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số 28 tháng 10/2019