

# Phân tích lợi thế cạnh tranh ngành sữa của Việt Nam

• Nguyễn Thị Diệu Hiền

Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM - Email: ntdhien@uel.edu.vn

(Bài nhận ngày 22 tháng 6 năm 2016, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 30 tháng 8 năm 2016)

## TÓM TẮT

Ngành công nghiệp chế biến sữa của Việt Nam thời gian qua đạt được tốc độ tăng trưởng hết sức ấn tượng cả về giá trị và sản lượng. Thị trường sữa trong nước đang có được những điều kiện phát triển thuận lợi (ví dụ nhu cầu ngày càng gia tăng của người tiêu dùng, quy mô doanh nghiệp chế biến sữa ngày càng tăng hay xu hướng mở rộng ngành chăn nuôi bò sữa,...), tuy nhiên ngành sữa nội địa vẫn đang gặp phải rất nhiều khó khăn, làm hạn chế tiềm năng phát triển (chẳng hạn như nhu cầu chưa thật sự khoa học của người tiêu dùng, sự thiếu nhất quán trong quản lý của một số cơ quan chức năng,...). Phân tích lợi thế cạnh tranh của

ngành công nghiệp chế biến sữa thông qua mức độ thuận lợi của 4 yếu tố trong mô hình viên kim cương của Michael E. Porter, bao gồm: i) Các điều kiện về yếu tố sản xuất; ii) Các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan; iii) Các điều kiện về nhu cầu và; iv) Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty; cho thấy ngành này của Việt Nam đang có được lợi thế cạnh tranh tương đối và nhiều tiềm năng cho phát triển. Nghiên cứu này giúp các bên có liên quan có được cái nhìn cụ thể về mức độ lợi thế của từng yếu tố đối với ngành công nghiệp chế biến sữa của Việt Nam, từ đó có được các hành động và bước đi thích hợp.

**Từ khóa:** ngành sữa, lợi thế cạnh tranh, mô hình viên kim cương.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong lúc tình hình sản xuất, kinh doanh của nhiều ngành khác bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng và suy thoái kinh tế toàn cầu thì ngành công nghiệp chế biến sữa của Việt Nam (trong bài viết này gọi tắt là ngành sữa) vẫn đạt được mức tăng trưởng ấn tượng. Theo đánh giá của EMI, doanh thu ngành sữa Việt Nam năm 2015 ước đạt 92.000 tỷ đồng, tăng trưởng 23% so với mức 75.000 tỷ đồng của năm 2014. Theo đó, tốc độ tăng trưởng kép của ngành sữa trong giai đoạn 2010 - 2015 là 14%. Cũng theo EMI, hai mảng chính dẫn dắt sự tăng trưởng của ngành sữa trong nước là sữa nước và sữa bột

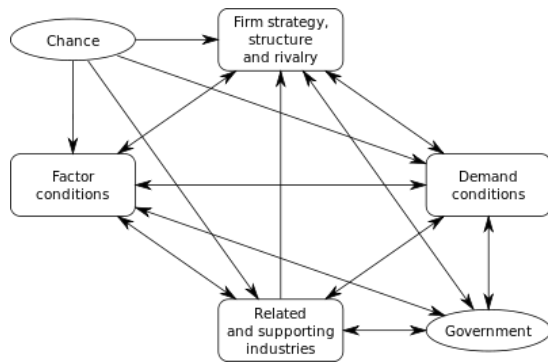
với tổng giá trị thị trường vào khoảng 75%, trong đó giá trị sữa bột chiếm 45%. Thị phần sữa bột phần lớn do các doanh nghiệp nước ngoài như Abbott, Friesland Campina Vietnam và Mead Johnson nắm giữ. Trong khi đó đối với sữa nước, ngoài Vinamilk chiếm hơn 50% thị phần còn có sự góp mặt của nhiều doanh nghiệp khác như TH Milk, Nutifood, IDP, Hanoi Milk... Như vậy, có thể thấy các doanh nghiệp trong nước đang bị yếu thế một cách tương đối trước các đối thủ nước ngoài, đặc biệt là ở các phân khúc có sức tiêu thụ mạnh và biên độ lợi nhuận cao (chẳng hạn như phân khúc sữa bột công thức).

Mặc dù tốc độ phát triển đàn bò sữa của Việt Nam tăng đối nhanh, thậm chí nhiều công ty đã đầu tư rất lớn vào thị trường chăn nuôi bò sữa, nguồn cung sản xuất sữa nguyên liệu nội địa hiện nay ước tính mới chỉ đáp ứng được khoảng một phần ba tổng nhu cầu sữa tươi nguyên liệu. Do đó, các doanh nghiệp thường xuyên phải nhập khẩu sữa nguyên liệu từ nước ngoài, chủ yếu dưới dạng sữa bột về để chế biến, chiếm hơn hai phần ba nhu cầu lượng sữa nguyên liệu còn lại. Đây chính là nguyên nhân khiến giá sữa trong nước luôn biến động theo sự thay đổi của giá sữa nguyên liệu thế giới và tỷ giá hối đoái. Bên cạnh đó, đây cũng là một trong những lý do chính làm giảm sức cạnh tranh của các sản phẩm sữa nội địa. Vậy thì trong tương lai, ngành sữa trong nước có khả năng cạnh tranh đến đâu khi so sánh với sản phẩm của các thương hiệu nước ngoài? Nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh của ngành sữa Việt Nam thông qua việc phân tích mức độ thuận lợi đối với các yếu tố trong mô hình viên kim cương của Michael E. Porter sẽ giúp các bên có liên quan trả lời được câu hỏi này, từ đó có được các bước đi phù hợp. Bên cạnh đó, đây còn là một trong những ngành quan trọng nằm trong chiến lược tái cơ cấu kinh tế nông nghiệp của Chính phủ, đồng thời nó cũng được các nhà kinh tế và chuyên gia nghiên cứu đánh giá là có lợi thế cạnh tranh tiềm năng. Do đó, phát triển ngành công nghiệp này một cách hợp lý có một ý nghĩa hết sức to lớn, bởi nó không chỉ có thể đáp ứng tốt hơn nhu cầu tiêu dùng trong nước, giảm lượng sữa nhập khẩu mà còn giải quyết việc làm cho hàng nghìn lao động nông thôn.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

Trong các nghiên cứu về lợi thế cạnh tranh của một ngành nào đó, mô hình viên kim cương (mô hình hình thoi) của Porter được sử dụng rất phổ biến.



**Hình 1. Mô hình viên kim cương của Michael E. Porter**

*Nguồn: Michael E. Porter, 1990*

*Các điều kiện về yếu tố sản xuất (factor conditions):* Nguồn lực ban đầu của các yếu tố sản xuất bao gồm: nguồn nhân lực; nguồn tài sản vật chất; nguồn kiến thức; nguồn vốn và cơ sở hạ tầng. Ngoài ra, Porter còn phân chia thứ bậc giữa các yếu tố sản xuất, trong đó các yếu tố tiên tiến (hạ tầng truyền thông, lao động có kỹ năng và trình độ cao, các thiết bị nghiên cứu, bí quyết công nghệ...) đóng vai trò quan trọng và quyết định đến lợi thế cạnh tranh so với các yếu tố cơ bản (tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, vị trí địa lý và nhân khẩu học). Các nhân tố cơ bản cung cấp lợi thế ban đầu mà sau đó sẽ được củng cố và mở rộng thông qua đầu tư vào các yếu tố tiên tiến. Ngược lại, bất lợi về các yếu tố cơ bản có thể tạo ra những áp lực buộc quốc gia phải đầu tư vào các yếu tố tiên tiến.

*Các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan (related and supporting industries):* Lợi thế cạnh tranh quốc gia của một ngành còn phụ thuộc và sự hiện diện của các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan sức cạnh tranh quốc tế. Lợi thế cạnh tranh trong một vài ngành đã mang lại lợi thế tiềm năng cho các công ty hoạt động trong nhiều ngành khác nhau của quốc gia đó. Chẳng hạn, năng lực dẫn đầu về công nghệ trong ngành công nghiệp bán dẫn của Hoa Kỳ đã cung cấp nền tảng cho sự thành công của nước này trong chế

tạo máy tính cá nhân và một số sản phẩm điện tử công nghệ cao khác. Những cụm ngành như vậy rất có ý nghĩa bởi các yếu tố như nguyên vật liệu, công nghệ, máy móc, nhân lực... có thể di chuyển một cách dễ dàng và nhanh chóng giữa các công ty về mặt địa lý, mang lại lợi ích cho tất cả các công ty khác cùng nằm trong cụm đó.

*Các điều kiện về nhu cầu (demand conditions):* Nhu cầu trong nước cao có thể giúp ngành công nghiệp đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô. Bên cạnh đó, nó còn định hình tốc độ, đặc điểm đổi mới và cải tiến ở một quốc gia. Porter lập luận rằng các công ty của một nước giành được lợi thế cạnh tranh nếu những người tiêu dùng trong nước của họ có nhu cầu tinh tế và đòi hỏi cao. Theo nghiên cứu của Porter, chính sự tinh tế và yêu cầu cao của những người tiêu dùng tại khu vực bán đảo Scandinavia đã thúc đẩy hãng Nokia (Phần Lan) và Ericsson (Thụy Điển) phải đầu tư vào công nghệ điện thoại di động từ rất lâu trước khi nhu cầu về điện thoại xuất hiện tại các nước phát triển khác.

*Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty (firm strategies, structure and rivalry):* Nhân tố quyết định thứ tư của lợi thế cạnh tranh quốc gia trong một ngành là hoàn cảnh mà các công ty được hình thành, tổ chức và quản lý cũng như bản chất của cạnh tranh trong nước. Ở yếu tố này, Porter chỉ ra hai điểm quan trọng:

*Thứ nhất*, các quốc gia được đặc trưng bởi các triết lý quản lý khác nhau giúp/không giúp cho các doanh nghiệp trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Porter nêu ví dụ về sự phổ biến của các kỹ sư trong giới quản lý cấp cao tại các công ty của Đức và Nhật Bản. Ông cho rằng lý do của hiện tượng này là do các công ty tại hai nước này chú trọng nhấn mạnh vào cải tiến các quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm. Ngược lại, Porter chỉ ra sự phổ biến của những người am hiểu về lĩnh vực tài chính trong giới lãnh đạo của nhiều công ty

Hoa Kỳ.

*Thứ hai*, Porter chỉ ra sự liên hệ chặt chẽ giữa mức độ cạnh tranh trong nước với sự tồn tại của lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Mức độ cạnh tranh mạnh mẽ trong nước buộc các công ty phải tìm kiếm cách thức cải tiến hiệu quả sản xuất, từ đó tăng cường sức mạnh cạnh tranh quốc tế.

*Vai trò của Chính phủ (government):* Các chính sách và quy định của Chính phủ có thể tác động đến một hoặc nhiều nhân tố trong hình thái. Ngược lại, mỗi yếu tố trong mô hình lại có thể tác động đến Chính phủ theo cách mà nó có thể. Porter cũng nhấn mạnh rằng, vai trò của Chính phủ đối với các yếu tố trong mô hình có thể là tích cực hoặc tiêu cực, điều này còn phụ thuộc vào nhiều điều kiện khác.

*Sự kiện lịch sử:* Thông qua các nghiên cứu về nhiều ngành công nghiệp thành công ở các quốc gia khác nhau trên thế giới, Porter kết luận rằng trong rất nhiều ngành thì sự thành công ở mức độ quốc tế là nhờ vào những sự kiện lịch sử mang tính chất ngẫu nhiên, chẳng hạn như sự ra đời của các phát minh khoa học, sự gián đoạn về chi phí đầu vào, khủng hoảng dầu lửa, sự bùng nổ của nhu cầu trong khu vực hoặc trên thế giới, những quyết định chính trị của Chính phủ nước ngoài... Những sự kiện này khi diễn ra có thể sẽ làm thay đổi bối cảnh và hoán đổi vị trí cạnh tranh. Chúng có thể triệt tiêu lợi thế của những đối thủ dẫn đầu thị trường trước đó và mang đến cơ hội cho doanh nghiệp từ các quốc gia khác.

Porter cũng chỉ ra rằng các nhân tố trong mô hình có mức độ phụ thuộc lẫn nhau rất cao bởi tác động của một nhân tố thường dựa vào tình trạng của các nhân tố khác. Chẳng hạn, nhu cầu cao cấp của khách hàng chỉ trở thành lợi thế cạnh tranh hiện thực khi nó được đáp ứng bởi nguồn lao động chất lượng cao hay công nghệ tiên tiến. Nói cách khác, mô hình là một hệ thống tương tác, trong đó các thành phần cùng cố và hỗ trợ lẫn

nhau. Lợi thế cạnh tranh bền vững trong một ngành là kết quả của sự tương tác giữa những lợi thế trong nhiều lĩnh vực. Sự yếu kém của một yếu tố này có thể được bù đắp bởi sự thuận lợi trong yếu tố khác. Chẳng hạn, điều kiện khí hậu khắc nghiệt, không phù hợp cho việc sản xuất sản phẩm có thể dễ dàng được khắc phục bởi những tiến bộ trong các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan, ví dụ như công nghệ làm mát, công nghệ đông lạnh hay các dây chuyền công nghệ hiện đại. Do đó, khi phân tích lợi thế cạnh tranh của một ngành nào đó cần phải xem xét một cách tổng quát các yếu tố để có thể đưa ra kết luận đầy đủ và chính xác.

Mô hình viên kim cương bao quát một cách khá toàn diện các yếu tố liên quan đến lợi thế cạnh tranh của một ngành cụ thể trong tương quan so sánh với ngành đó ở các quốc gia khác. Do đó, nó đã được áp dụng cho rất nhiều nghiên cứu sau đó, chẳng hạn nghiên cứu của V. Cini & N. Carter (2009) khi sử dụng mô hình này để phân tích lợi thế cạnh tranh đối với lĩnh vực công nghiệp của bang Osijek-Baranja; nghiên cứu của Yui Yip Lau (2010) về lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực dịch vụ hàng không của Hồng Kông trong tương quan so sánh với ngành này ở Đài Loan, Philippines và Singapore; hoặc nghiên cứu của C. Armen và L. Leigh (2006) chỉ ra những lợi thế cạnh tranh mà Armenia có được trong cạnh tranh toàn cầu; hay nghiên cứu của C. Stabell (2001) về xây dựng mô hình chuỗi giá trị và lợi thế cạnh tranh cho ngành dầu khí của Na Uy. Bên cạnh đó, mô hình này đã được sử dụng như là nền tảng cho việc đánh giá lợi thế cạnh tranh và thực hiện các chính sách cải cách kinh tế ở nhiều quốc gia (Na Uy, Hồng Kông, Canada...). Mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau, tuy nhiên ngày nay mô hình viên kim cương do Porter đề xuất ra đã được sử dụng rộng rãi để giải thích cho lợi thế cạnh tranh của quốc gia cho một ngành hoặc phân ngành cụ thể. Vì vậy, trong nghiên cứu phân tích lợi thế cạnh tranh ngành sữa

của Việt Nam, mô hình viên kim cương được lựa chọn làm cơ sở chính cho quá trình phân tích.

## 2.2. Phương pháp và phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung phân tích các yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của ngành sữa Việt Nam theo mô hình viên kim cương của Porter. Ở nghiên cứu này, phương pháp tổng hợp, thống kê, mô tả, phân tích... được sử dụng thông qua việc tổng hợp và thống kê dữ liệu thứ cấp đối với các yếu tố đã được đề cập ở phần cơ sở lý thuyết. Các yếu tố trên được xem xét một cách xuyên suốt, tuy nhiên nghiên cứu này tập trung vào giai đoạn 2010 - 2015 bởi đây là thời kỳ mà ngành công nghiệp chế biến sữa của Việt Nam có được những khởi sắc và thành quả hết sức ấn tượng. Nghiên cứu tập trung vào sản phẩm sữa bột công thức và sữa nước bởi đây là hai phân khúc có lượng tiêu thụ mạnh cũng như tình hình cạnh tranh khốc liệt.

## 3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Kết quả nghiên cứu

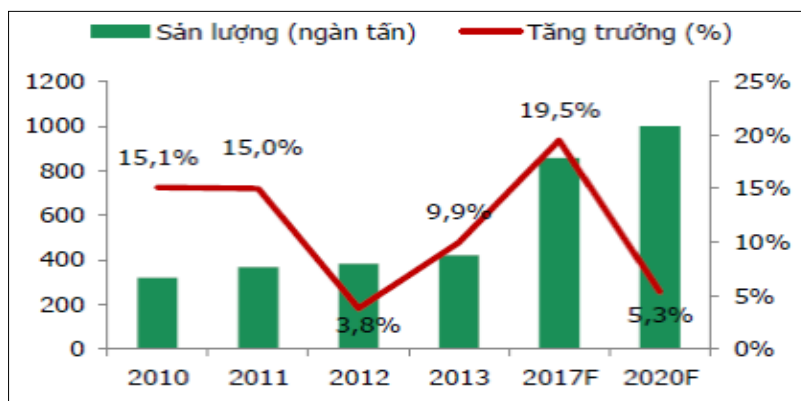
Mức độ lợi thế của các yếu tố trong mô hình viên kim cương đối với ngành sữa của Việt Nam được trình bày ngắn gọn sau đây:

#### 3.1.1. Điều kiện đầu vào (*factor conditions*)

*Nguồn nhân lực:* Đối với yếu tố này, ngành sữa Việt Nam có được điều kiện phát triển thuận lợi. Thứ nhất, số lượng lao động có trình độ chuyên môn về chế biến thực phẩm không ngừng tăng lên. Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo, năm 2015 Việt Nam có khoảng 10.000 sinh viên tốt nghiệp ở chuyên ngành này. Thứ hai, lực lượng lao động trong nông nghiệp ở nước ta hiện vẫn rất dồi dào, cần thiết cho các doanh nghiệp ngành sữa trong việc mở rộng vùng tự chủ nguyên liệu. Số liệu từ Tổng cục Thống kê cho thấy, tính đến hết năm 2015, Việt Nam có khoảng 37,1 triệu lao động trong nông nghiệp (chiếm 68,7% lực lượng lao động cả nước). Bên cạnh đó, Việt Nam có khoảng 7,5 triệu lao động làm việc trong các ngành chế biến, chế tạo (chiếm 17,9% tổng số lao động cả nước).

Chi phí sử dụng nguồn lao động này còn tương đối thấp, cụ thể: thu nhập bình quân/tháng của lao động trong các ngành công nghiệp chế biến, chế tạo là 4,58 triệu; lao động nông, lâm, thủy sản là 3,13 triệu. Tuy nhiên, năng suất lao động trung bình của lao động trong ngành đạt 70 triệu đồng/người/năm, thấp hơn mức trung bình của cả nước (79,3 triệu) và một số ngành khác. Nhìn chung, năng suất lao động của Việt Nam vẫn còn thấp tương đối so với các quốc gia trong khu vực. Theo Tổng cục Thống kê, năng suất lao động ước tính năm 2013 của Việt Nam chỉ bằng 37% của Thái Lan, 55% của Indonesia, 36% của Trung Quốc, 58,5% của Ấn Độ hay chỉ bằng 5,5% của Singapore. Thực trạng này do nhiều nguyên nhân, làm cho chi phí sản xuất tăng lên. Tuy nhiên, thực tế cho thấy lao động Việt Nam hoàn toàn có thể vận hành các công nghệ hàng đầu thế giới trong lĩnh vực chế biến sữa. Tháng 12/2010, Công ty Cổ phần sữa TH đã mua toàn bộ bí quyết công nghệ cùng kỹ thuật chăn nuôi bò sữa của Israel và quy trình chế biến hàng đầu thế giới từ các nước tiên tiến và đã áp dụng thành công. Điều này mở ra một viễn cảnh tươi sáng cho ngành sữa của Việt Nam trong tương lai, bên cạnh đó còn tạo dựng được niềm tin cho các doanh nghiệp khác trong ngành.

*Nguồn tài sản vật chất:* Theo Tổng cục Thống kê, tính đến hết năm 2015 Việt Nam có khoảng 2,5 nghìn ha đất chưa sử dụng và 41,3 nghìn ha đất đồng cỏ dùng cho chăn nuôi. Mặc dù Việt Nam có khí hậu nhiệt đới gió mùa, độ ẩm cao, gây khó khăn cho việc chăn nuôi bò sữa cũng như bảo quản sữa trong khâu thu gom nhưng ngày nay do trình độ công nghệ đã được cải tiến đáng kể, do đó những điều kiện bất lợi này hoàn toàn có thể được khắc phục. So với thời kỳ trước đây, chi phí cơ bản để vận hành các nhà máy chế biến sữa đã được giảm thiểu đáng kể thông qua việc hàng loạt các nhà máy nước, thủy điện được xây dựng. Bên cạnh đó, sản lượng sữa tươi nguyên liệu không ngừng được tăng lên, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp chế biến sữa. Năm 2015, sản lượng sữa tươi đạt 991,1 triệu lít, tăng 15% so với năm 2014. Tuy nhiên, phần lớn lượng bò sữa của Việt Nam hiện đang phân tán trong các hộ nông dân quy mô nhỏ, kỹ thuật chăn nuôi cũng như cơ sở vật chất kém dẫn đến sản lượng sữa thấp và chi phí sản xuất sữa tươi cao. Theo khảo sát của EMI, chi phí trung bình của sữa ở Việt Nam là 1,4 USD/lít, so với mức 1,3 USD/lít ở New Zealand và Philippines, từ 1,1 - 1,2 USD/lít tại Australia và Trung Quốc, và 0,9 USD/lít ở Anh, Hungary và Brazil.



Hình 2. Sản lượng sữa tươi nguyên liệu trong nước

Nguồn: GSO

Theo Chiến lược phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa đến năm 2020, sản lượng sữa tươi nguyên liệu trong nước được dự báo sẽ không ngừng tăng lên, cụ thể: năm 2020 sản lượng sữa tươi nguyên liệu trong nước đạt 1 tỷ lít, đáp ứng được khoảng 38% nhu cầu nội địa; năm 2030 là 1,4 tỷ lít và 40%. Tuy nhiên, con số này có thể vượt xa hơn do sự đầu tư mở rộng đang diễn ra hết sức mạnh mẽ. Năm 2015, sản lượng sữa tươi nguyên liệu thực tế đạt 150% so với chỉ tiêu được đề ra trong chiến lược phát triển (991 triệu lít so với 660 triệu lít). Điều này góp phần đáng kể giúp làm giảm sự phụ thuộc của thị trường sữa nội địa vào thị trường thế giới, giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong ngành.

*Nguồn kiến thức:* Ở yếu tố này, Việt Nam hoàn toàn có đủ điều kiện để theo đuổi và ứng dụng các “công nghệ phân cuối” của thế giới. Theo Tổng cục Thống kê, tính đến hết năm 2015, nước ta có 436 trường đại học và cao đẳng, trong đó nhiều trường có đào tạo chuyên ngành chế biến và công nghệ thực phẩm. Bên cạnh đó, vào tháng 11/2009, ra mắt Hiệp hội sữa Việt Nam Việt Nam (VDA). Đây là nơi để các thành viên trao đổi và thảo luận sâu sắc, tập trung vào các vấn đề tồn tại của ngành và tìm ra con đường có lợi nhất cho tất cả các bên tham gia, hướng tới sự phát triển bền vững của ngành sữa; đóng vai trò nghiên cứu, phát triển và hướng dẫn doanh nghiệp ứng dụng công nghệ, kỹ thuật hiện đại. Cùng với xu thế toàn cầu hoá và phát triển của công nghệ thông tin, các doanh nghiệp trong nước hầu như không bị giới hạn khi tiếp cận các công nghệ tiên tiến nhất của thế giới (cụ thể xem mục 3.1.2 b).

*Nguồn vốn:* Đây là một trong những yếu tố bất lợi nhất không chỉ đối với các doanh nghiệp ngành sữa mà với đa số các doanh nghiệp khác trong hoàn cảnh của Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Số liệu của Ngân hàng Nhà nước cho thấy năm 2015, tăng

trường tín dụng của Việt Nam đạt 17,29%. Con số này là 8,54% trong 7 tháng đầu năm 2016. Theo WB, lãi suất cho vay danh nghĩa của các ngân hàng Việt Nam năm 2015 ở mức 7,1%, tương đối cao so với một số quốc gia khác trong khu vực (6,6% của Thái Lan, 4,6% của Malaysia, 5,3% của Singapore và 4,3% của Trung Quốc). Theo Chiến lược phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, tổng nhu cầu vốn đầu tư toàn ngành giai đoạn 2016 - 2020 là 5.230 tỷ đồng, trong đó: i) vốn cho công nghiệp chế biến là 1.280 tỷ đồng; ii) vốn cho phát triển nguyên liệu là 3.130 tỷ đồng; iii) vốn cho phát triển công nghiệp hỗ trợ là 630 tỷ đồng; iv) vốn xây dựng trạm thu mua sữa là 190 tỷ đồng. Nguồn vốn đầu tư được huy động từ mọi thành phần kinh tế trong xã hội, vốn vay các ngân hàng trong và ngoài nước, vốn huy động từ nguồn phát hành cổ phiếu, trái phiếu doanh nghiệp, vốn vay ưu đãi của Nhà nước. Đáng lưu ý là Nhà nước có giải pháp khấu trừ thuế VAT đầu vào cho các doanh nghiệp, tổ chức thu mua sữa tươi trực tiếp của các hộ nông dân nhằm khuyến khích các doanh nghiệp mua sữa nguyên liệu trong nước để chế biến (hiện tại yêu cầu phải có hoá đơn tài chính mà nông dân không có); tín dụng đầu tư phát triển nhà nước cho vay đầu tư dự án phát triển giống bò sữa; xây dựng mới, mở rộng cơ sở chăn nuôi bò sữa, cơ sở thu gom, chế biến sữa công nghiệp. Ngân hàng Nhà nước cam kết lãi suất sẽ tiếp tục xu hướng giảm trong năm 2016. Tuy nhiên, khả năng tiếp cận nguồn vốn của doanh nghiệp được dự báo là tương đối khó khăn và phức tạp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp chế biến sữa đã có thể chủ động nguồn vốn cho hoạt động kinh doanh của mình, chẳng hạn: năm 2010, công ty Cổ phần sữa Việt Nam Vinamilk có tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản là 73,9%, con số này là 76,2% vào năm 2015;

Hoặc Công ty Cổ phần sữa TH tính đến hết năm 2014 đã nhận được khoảng vốn đầu tư 253 tỷ đồng từ ngân hàng TMCP Bắc Á (tương đương 6,66% cổ phần). Xu hướng tự chủ tài chính sẽ tiếp tục được dự báo sẽ tiếp tục mở rộng trong thời gian tới.

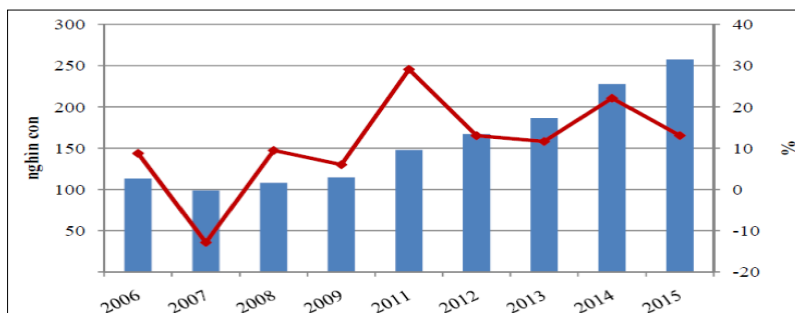
*Cơ sở hạ tầng:* Đối với yếu tố này, hệ thống giao thông vận tải là yếu tố tương đối bất lợi đối với ngành sữa của Việt Nam. Mặc dù một số doanh nghiệp đã xây dựng và thiết kế vùng sữa nguyên liệu thuận tiện cho việc chế biến, tuy nhiên phần lớn nguồn sữa nguyên liệu từ các nhà máy chế biến được thu gom từ các nông hộ và trang trại. Hệ thống giao thông của Việt Nam chưa được kết nối thông suốt, còn nhiều tuyến quốc lộ chưa được đầu tư nâng cấp, đã xuất hiện nhiều nút thắt trên các tuyến giao thông huyết mạch; hệ thống đường sắt vẫn trong tình trạng lạc hậu, tiêu chuẩn kỹ thuật thấp, năng lực hạn chế, không đảm bảo an toàn chạy tàu; các cảng biển tại các vùng kinh tế trọng điểm đã và đang quá tải, xuất hiện tình trạng ùn ứ hàng hóa do khối lượng hàng hóa tăng rất nhiều so với dự báo; một số cảng hàng không quốc tế đang hoặc sẽ quá tải trong tương lai gần; giao thông đô thị còn nhiều yếu kém, ùn tắc giao thông tại các thành phố lớn thường xuyên xảy ra. Sự kết nối giữa các phương thức vận tải chưa thuận lợi và hiệu quả, đặc biệt giữa đường bộ và cảng biển, đường bộ và cảng hàng

không. Những tồn tại yếu kém trên góp phần làm cho chất lượng vận tải và dịch vụ vận tải chưa cao, chi phí chưa hợp lý, đã ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của nền kinh tế, cản trở tốc độ phát triển kinh tế - xã hội (Báo cáo Điều chỉnh Chiến lược phát triển giao thông vận tải đến năm 2020, tầm nhìn năm 2030). Thực trạng này làm cho chi phí liên quan của doanh nghiệp tăng tương đối. Tuy nhiên, hệ thống thông tin liên lạc của Việt Nam đã phát triển, tạo điều kiện cho việc kết nối giữa các khâu, các bộ phận, cá nhân máy và các chủ thể có liên quan.

3.1.2. Các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan (related and supporting industries)

Ngành chăn nuôi bò sữa

Theo Tổng cục Thống kê, tính đến hết năm 2015, Việt Nam có 257,3 nghìn con bò sữa, tăng 21% so với năm 2014. Nhìn chung sản lượng sữa trung bình của đàn bò sữa hiện nay vẫn khá thấp so với Mỹ, EU, Nhật Bản, Hàn Quốc, cụ thể đạt mức 5.600kg/con/năm đối với bò HF thuần và khoảng 4.300 kg/con/năm đối với bò lai HF. Khả năng sinh sản của bò sữa hiện nay tương đối kém: tuổi phối giống lần đầu cao, biến động lớn (16 – 36 tháng), khoảng cách giữa 2 lứa đẻ kéo dài (14 – 18 tháng), hệ số phối đậu chưa cao (2,5 – 3,0 phối giống/thụ thai), tỷ lệ bò chậm sinh, vô sinh tạm thời cao, viêm nhiễm sinh dục do môi trường chăn nuôi...



Hình 3 - Số lượng bò sữa của Việt Nam giai đoạn 2006 – 2015

Nguồn: GSO & Bộ NN & PTNT

*Công nghệ chế biến*

Công nghệ đông lạnh thực phẩm: theo Hiệp hội sữa, ở Việt Nam có khoảng 20 - 30% sữa tươi nguyên liệu không đáp ứng được tiêu chuẩn do các vấn đề kỹ thuật trong khâu bảo quản và vận chuyển sau khi vắt sữa. Thực tế này làm giảm nguồn cung sữa nguyên liệu, thu nhập của người chăn nuôi bị ảnh hưởng. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp chế biến sữa đã hỗ trợ nông dân trong việc thu gom sữa bằng cách đặt các bồn chứa lạnh ở gần khu vực chăn nuôi, giúp người nông dân tiết kiệm được rất nhiều chi phí liên quan đến bảo quản và vận chuyển, giúp làm giảm loãng sữa không đảm bảo chất lượng. Tháng 6/2013, công nghệ bảo quản thực phẩm đông lạnh hiện đại CAS (Cells Alive System) của tập đoàn ABI (Nhật Bản) đã được chuyển giao cho Việt Nam. Bằng sáng chế công nghệ CAS do ABI sở hữu hiện đang được hơn 22 quốc gia và Cơ quan sáng chế châu Âu công nhận bảo hộ. CAS thể giữ cho nông sản, thủy sản, thực phẩm tươi ngon đến 99,7 % sau 10 năm. Đây là một trong những động lực quan trọng giúp duy trì và phát triển ngành chăn nuôi bò sữa trong nước.

Công nghệ sản xuất và đóng gói: công nghệ tiệt trùng UHT (Ultra High Temperature) là công nghệ xử lý sản phẩm lỏng (sữa tươi, sữa đậu nành, nước trái cây) ở nhiệt độ cao (135-140°C) trong khoảng 2-5 giây, sau đó làm lạnh ngay, giúp giữ lại tối đa hương vị và giá trị dinh dưỡng của sản phẩm. Công nghệ tiệt trùng UHT giúp sản phẩm có thể tươi ngon trong 6 tháng mà không cần trữ lạnh. Đây được xem là một trong những phát minh quan trọng nhất của thế kỷ 20. Còn bao bì giấy tiệt trùng là sản phẩm được tạo thành từ 6 lớp nguyên liệu đa dạng, kết hợp các đặc tính tốt nhất của giấy, nhôm và nhựa. Mỗi lớp đều có chức năng bảo vệ riêng. Sản phẩm tiệt trùng trong các hộp giấy tiệt trùng vẫn giữ được thành phần dinh dưỡng cũng như mùi vị, màu sắc và cấu trúc tự nhiên của thực phẩm do được xử lý nhiệt trong thời gian ngắn hơn quá trình chế biến thanh trùng

hay theo cách truyền thống. Ngoài ra, công nghệ sản xuất và đóng gói tiệt trùng còn có ưu điểm giúp sản phẩm tránh được các loại vi khuẩn và dễ dàng vận chuyển đến bất cứ đâu. Công nghệ mới này có ưu điểm không cần trữ lạnh, giúp tiết kiệm nhiên liệu điện khoảng 35%. Ngoài ra, nó còn giảm được năng lượng nhiệt tiêu thụ trong quá trình sản xuất. Qua đó, ước tính giảm tới 40% lượng khí carbon thải ra trong môi trường, hạn chế tối đa gây ô nhiễm trong sản xuất. Sau khi dùng xong, vỏ hộp giấy tiệt trùng còn được dùng để tái chế làm nguyên liệu sản xuất mái lợp sinh thái hoặc các sản phẩm khác có giá trị kinh tế cao như túi, hộp giấy bìa, giấy vệ sinh, tập, hộp đựng trứng, văn phòng phẩm.

Với tính năng vượt trội này, công nghệ tiệt trùng UHT và bao bì giấy tiệt trùng đã và đang được các nước trên thế giới sử dụng nhiều trong ngành công nghiệp chế biến thực phẩm đồ uống. Tại Việt Nam, công nghệ tiệt trùng UHT đã được ứng dụng trong từ năm 1994 và đến nay đã phổ biến rộng rãi trong ngành chế biến sữa và sữa đậu nành. Đây cũng là xu thế chung của các nhà máy trong ngành thực phẩm với mục tiêu vì an toàn sức khỏe của cộng đồng. Nhà máy Sữa Việt Nam được trang bị dây chuyền sản xuất sữa tươi tiệt trùng với thiết bị hiện đại và công nghệ sản xuất tiên tiến hàng đầu này. Nhà máy hoạt động trên một dây chuyền tự động, khép kín, từ khâu nguyên liệu đầu vào đến đầu ra sản phẩm.

Sữa tươi sau khi được kiểm tra chất lượng và qua thiết bị đo lường sẽ được nhập vào hệ thống bồn chứa lạnh. Từ bồn chứa lạnh, sữa tươi nguyên liệu sẽ qua các công đoạn chế biến và được chuyển đến bồn chứa sẵn sàng cho chế biến tiệt trùng UHT.

Tiệt trùng UHT: Hệ thống tiệt trùng tiên tiến gia nhiệt sữa lên tới 140°C, sau đó sữa được làm lạnh nhanh xuống 25°C. Sữa được chuyển đến chứa trong bồn tiệt trùng chờ chiết rót vô trùng vào bao gói tiệt trùng.



Nhờ công nghệ chế biến tiên tiến, công nghệ tiệt trùng UHT và công nghệ chiết rót vô trùng, sản phẩm có thể giữ được hương vị tự nhiên và các thành phần dinh dưỡng, vitamin & khoáng chất trong thời gian 6 tháng mà không cần chất bảo quản.

Các robot LGV vận hành tự động sẽ chuyển pallet thành phẩm đến khu vực kho thông minh. Ngoài ra, LGV còn vận chuyển các cuộn bao bì và vật liệu bao gói đến các máy một cách tự động. Hệ thống robot LGV có thể tự sạc pin mà không cần sự can thiệp của con người.

Kho thông minh hàng đầu tại Việt Nam nhập và xuất hàng tự động với xe tự hành RGV (Rail guided vehicle) vận chuyển pallet thành phẩm vào kho và Robot cần cầu (Stacker Crane) sắp xếp pallet vào hệ khung kệ. Việc quản lý hàng hoá xuất nhập được thực hiện dựa trên phần mềm Wamas.

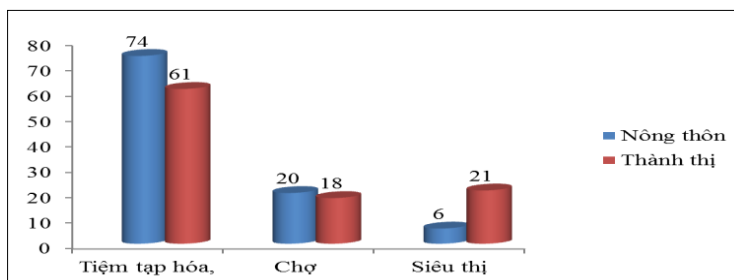
Hệ thống vận hành dựa trên giải pháp tự động hoá Tetra Plant Master, cho phép kết nối và tích hợp toàn bộ nhà máy từ nguyên liệu đầu vào cho đến thành phẩm. Nhờ đó có thể điều khiển mọi hoạt động diễn ra trong nhà máy, theo dõi và kiểm soát chất lượng một cách liên tục. Hệ thống này cũng cung cấp tất cả dữ liệu cần thiết giúp nhà máy có thể liên tục nâng cao hoạt động sản xuất và bảo trì. Ngoài ra, hệ thống quản lý kho Wamas tích hợp hệ thống quản lý ERP

và giải pháp tự động hoá Tetra Plant Master mang đến sự liền mạch thông suốt trong hoạt động của nhà máy với các hoạt động từ lập kế hoạch sản xuất, nhập nguyên liệu đến xuất kho thành phẩm của toàn công ty.

Ngoài Vinamilk, nhiều doanh nghiệp khác cũng đã cập nhật công nghệ này vào dây chuyền sản xuất và chế biến của mình, chẳng hạn như TH, IDP,... Xu hướng này được dự báo sẽ tiếp tục phát triển trong thời gian tới. Hiện Việt Nam là nước chủ nhà tổ chức chương trình ProPark hằng năm (triển lãm quốc tế về bao bì và công nghệ chế biến thực phẩm), mang lại cơ hội rất lớn cho các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp ngành sữa nói riêng có cơ hội tiếp cận với các sản phẩm công nghệ hiện đại và tiết kiệm chi phí trên thế giới.

*Hệ thống phân phối*

Đối với ngành hàng sữa, các kênh phân phối truyền thống vẫn đóng vai trò chủ đạo. Theo một báo cáo do Kantar Worldpanel công bố vào tháng 11/2014 thì các cửa hàng tiện lợi là kênh mua sắm tăng trưởng mạnh. Các kênh còn lại như siêu thị và đại siêu thị có mức tăng trưởng chậm. Như vậy, thị trường Việt Nam có nhiều điều kiện thuận lợi cho việc phân phối các sản phẩm sữa vì các loại hình phân phối truyền thống như chợ, cửa hàng tiện lợi, siêu thị mini hay các đại lý phân phối vẫn còn rất phổ biến.



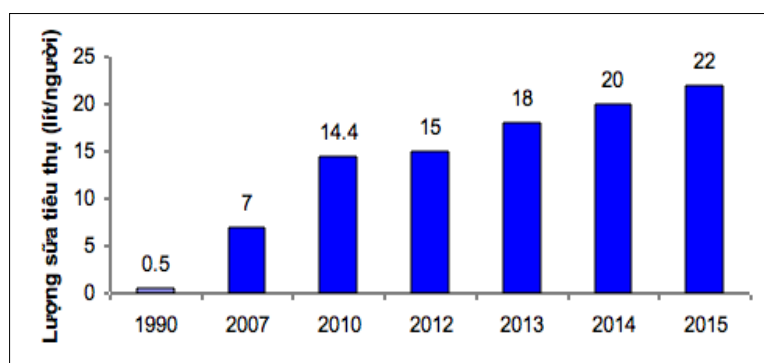
**Hình 4. Tỷ trọng của các kênh phân phối trong tổng hàng hóa tiêu dùng nhanh (FMCG) năm 2014**

*Nguồn: Kantar Worldpanel*

Xét về kênh phân phối, tiệm tạp hóa vẫn chiếm tỷ lệ tiêu thụ 61% ở khu vực thành thị. Như vậy, các kênh phân phối hiện đại như siêu thị vẫn chưa thực sự lấn át ưu thế của tiệm tạp hóa. Vị thế của tiệm tạp hóa còn mạnh mẽ hơn nữa đối với thị trường FMCG ở khu vực nông thôn khi chiếm đến 74% lượng hàng hóa tiêu thụ.

### 3.1.3. Các điều kiện về nhu cầu (demand conditions)

#### Quy mô thị trường tăng



Hình 5. Mức tiêu thụ sữa bình quân của Việt Nam

Nguồn: EMI

Ngoài ra, trong Quy hoạch phát triển ngành sữa đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, Chính phủ đề ra mục tiêu nâng cao sản lượng sữa sản xuất cũng như mức tiêu thụ bình quân đầu người hàng năm. Kế hoạch năm 2015, mức tiêu thụ sữa bình quân là 21 lít/người/năm; năm 2020 là 27 lít/người/năm và đạt 34 lít/người/năm vào năm 2030. Với tốc độ tăng 1,2%/năm, dân số Việt Nam dự kiến đạt 97,3 triệu người vào năm 2020 và 103,3 triệu vào năm 2025. Như vậy, lượng sữa tiêu thụ của Việt Nam lần lượt sẽ là 2,6 tỷ lít và 3,5 tỷ lít vào năm 2020 và 2025 (tăng 30% và 75% so với năm 2015). Bên cạnh đó, Đề án “Sữa học đường quốc gia” đã được phê duyệt theo Quyết định 641/QĐ -TTg ngày 28/4/2011 về Đề án Tổng thể phát triển thể lực, tầm vóc người Việt Nam giai đoạn 2011 - 2030.

Việt Nam được đánh giá là thị trường tiêu thụ sữa tiềm năng. Điều này là bởi Việt Nam là một quốc gia đông dân, cơ cấu dân số trẻ với mức tăng dân số cao khoảng 1,2%/năm, tỷ lệ tăng trưởng GDP 6 - 8%/năm, thu nhập bình quân đầu người tăng 14,2%/năm. Những yếu tố này kết hợp với xu thế cải thiện sức khỏe và tầm vóc của người Việt Nam khiến cho nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm sữa luôn giữ mức tăng trưởng cao, dự báo đạt con số 9%/năm trong các năm tới.

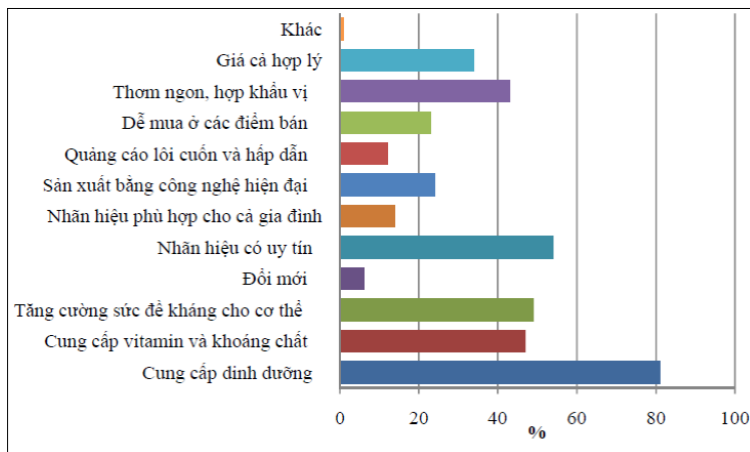
Với xu hướng tăng lượng sữa tiêu thụ, nhiều doanh nghiệp đã tăng đầu tư xây dựng vùng nguyên liệu và các nhà máy công suất lớn, nâng cao tính hiệu quả kinh tế nhờ quy mô. Công ty Cổ phần sữa Việt Nam đã tăng quy mô đàn bò lên 15 nghìn con, đồng thời đưa vào hoạt động hai nhà máy với công suất 400 triệu lít sữa nước và 54 nghìn tấn sữa bột/năm. Công ty Cổ phần sữa TH đã xây dựng trang trại với quy mô 45 nghìn con bò và nhà máy Mega Plant với công suất 500 triệu lít sữa/năm. Từ đó, làm tăng hiệu quả tính hiệu quả kinh tế nhờ quy mô.

#### Yêu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng

Theo một điều tra người tiêu dùng sữa của IPSARD (năm 2013, chưa có thêm nghiên cứu mới hơn về nhu cầu tiêu dùng sữa), trong các

tiêu chí ảnh hưởng tới việc lựa chọn sản phẩm sữa, có tới 80% người tiêu dùng quyết định lựa chọn sử dụng các sản phẩm từ sữa dựa trên tiêu chí cung cấp dinh dưỡng. Tiếp đến là nhãn hiệu và uy tín của doanh nghiệp, vấn đề tăng sức đề

kháng cho cơ thể và cung cấp vitamin cũng được người dân quan tâm. Kết quả nghiên cứu này cho thấy giá cả là yếu tố được quan tâm ít hơn với tỷ lệ khoảng 30%; quảng cáo cũng không được người tiêu dùng chú trọng.



Hình 6. Tiêu chí lựa chọn các sản phẩm sữa của người tiêu dùng

Nguồn: IPSARD

Tuy nhiên, đa số các doanh nghiệp ngành sữa Việt Nam chưa thể cạnh tranh một cách công bằng với các thương hiệu lớn từ nước ngoài. Thực tế này bắt nguồn từ tâm lý “sính hàng ngoại” của người tiêu dùng. Các doanh nghiệp trong nước đã gặp phải rất nhiều khó khăn, vì để cạnh tranh họ phải bỏ ra rất nhiều chi phí để quảng cáo và tiếp thị. Bên cạnh đó, uy tín của cơ quan kiểm định chất lượng chưa tạo được niềm tin cho công chúng. Vì vậy, người tiêu dùng hoàn toàn không có một kênh tham khảo đáng tin cậy.

3.1.4. Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty

Cơ chế thành lập, tổ chức và quản lý doanh nghiệp

Theo Hiệp hội sữa Việt Nam, hiện có khoảng 60 doanh nghiệp đang cạnh tranh trên thị trường sữa Việt Nam, đa số đều hoạt động theo hình thức công ty cổ phần. Với tình hình hiện tại, rào cản gia nhập ngành ở mức tương

đối cao, do sữa là một chủng loại đặc biệt, mức độ quen thuộc sản phẩm cao. Đa số các doanh nghiệp ngành sữa đều đề ra chiến lược phát triển dài hạn với những mục tiêu cụ thể. Chẳng hạn, công ty Cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk) đang phát triển 9 trang trại quy mô lớn với toàn bộ bò giống nhập khẩu từ Úc, New Zealand và Mỹ. Sắp tới, công ty này sẽ đưa vào hoạt động thêm 4 trang trại nữa. Họ còn liên kết với gần 8.000 hộ dân, thu mua sản lượng bình quân khoảng 500 tấn sữa/ngày. Với kế hoạch được thực hiện, Vinamilk đặt mục tiêu doanh thu 3 tỷ USD vào năm 2017 và trở thành một trong 50 công ty chế biến sữa hàng đầu thế giới. Bên cạnh đó, công ty này còn mở rộng hoạt động sang các quốc gia khác (New Zealand, Campuchia, Hoa Kỳ). Công ty Cổ phần sữa TH cũng đang mở rộng quy mô khi đầu tư 1,2 tỉ USD cho chuỗi sản xuất khép kín, gồm trang trại bò sữa, nhà máy và kênh phân phối. TH đưa ra mục tiêu đầy tham vọng, phấn đấu đến năm 2017 sẽ có khả năng cung cấp 50% nguyên liệu

sữa tươi trong nước và đạt doanh thu 23.000 tỷ đồng, đồng thời xuất khẩu sản phẩm ra thị trường thế giới.

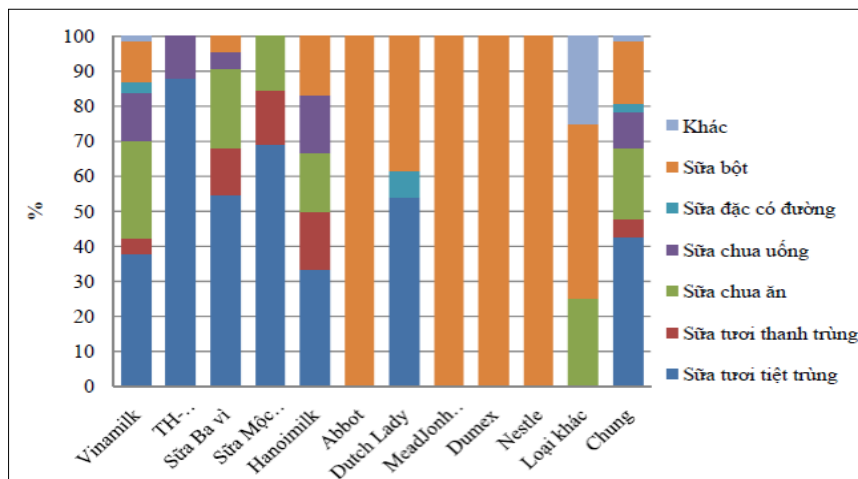
*Tình hình cạnh tranh trên thị trường sữa Việt Nam*

Theo EMI, các dòng sản phẩm sữa chính được người dân Việt Nam tiêu thụ nhiều đó là sữa bột công thức (55% giá trị thị trường), sữa nước (20%), sữa chua (16%), sữa đặc (6%), và các loại khác (3%). Trong đó, sữa bột và sữa nước chiếm tỷ lệ cao nhất, ước tính khoảng 75% giá trị thị trường sữa. Theo kết quả điều tra của IPSARD, người tiêu dùng có xu hướng lựa chọn mua sữa bột của các hãng sữa ngoại như Abbott, Mead Johnson... trong khi ưa thích các loại sữa tiệt trùng của các công ty nội

địa, đặc biệt là sản phẩm của công ty Vinamilk.

*Sữa bột công thức:* chiếm khoảng 45% giá trị thị trường sữa Việt Nam, với tốc độ tăng trưởng bình quân trên 10%/năm giai đoạn 2010 – 2015. Các doanh nghiệp nước ngoài như Abbott, FCV và Mead Johnson chiếm phần lớn thị phần sữa bột do người tiêu dùng Việt Nam vẫn sẵn sàng trả giá cao cho thương hiệu.

*Sữa nước:* theo EMI, hiện Vinamilk chiếm 48,7% thị phần sữa nước, tiếp theo là FrieslandCampina Vietnam chiếm 25,7%. Ngoài hai doanh nghiệp lớn trên, có nhiều doanh nghiệp khác như TH Milk, Nutifood, IDP, Hanoi Milk... cũng đang tham gia cạnh tranh trên phân khúc này.



Nguồn: IPSARD

**Hình 7 - Cơ cấu các loại sản phẩm được người tiêu dùng sử dụng**

*Sữa chua* là phân khúc có tiềm năng phát triển rất lớn với tốc độ tăng trưởng trung bình 31% về doanh thu và 14% về sản lượng trong giai đoạn 2010 – 2015. Vinamilk hiện đang là doanh nghiệp dẫn đầu về mặt hàng sữa chua, chiếm đến 73% thị phần. Ngoài ra, còn có sự tham gia của TH, Ba Vì và IDP.

*Sữa đặc có đường* đang dần tiến tới ngưỡng bão hòa với tốc độ tăng trưởng thấp, chỉ đạt

2,5% - 3%/năm. Vinamilk và FCV tiếp tục là hai doanh nghiệp chi phối ngành hàng này. Thị trường tiêu thụ chủ yếu là khu vực nông thôn và xuất khẩu tới một số quốc gia lân cận như Campuchia.

Như vậy, thị trường sữa Việt Nam cạnh tranh phong phú, đa dạng về chủng loại. Sau một thời gian bị lấn át, nhiều doanh nghiệp trong nước đã tìm ra được hướng đi riêng và

đạt được những kết quả bước đầu, thể hiện qua việc dần gia tăng thị phần của sản phẩm sữa nội địa.

### 3.1.5. Vai trò của Chính phủ

*Nhóm chính sách về phát triển chăn nuôi bò sữa*

Ngày 26/10/2001, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 167/2001/QĐ - TTg về một số biện pháp và chính sách phát triển chăn nuôi bò sữa ở Việt Nam thời kỳ 2001 - 2010. Trong năm 2014, Bộ NN & PTNT đã đưa ra Quyết định số 458/QĐ - BNN - CN về chính sách khuyến khích, hỗ trợ phát triển chăn nuôi bò sữa đến năm 2020, tầm nhìn đến 2030. Cũng trong năm 2014, Bộ NN & PTNT ban hành Quyết định số 984/QĐ - BNN - CN phê duyệt đề án “Tái cơ cấu ngành chăn nuôi theo

hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững”, trong đó đưa ra các tiêu chí phấn đấu cho ngành chăn nuôi bò sữa Việt Nam đến năm 2020. Theo đó, vào năm 2020 tổng đàn bò đạt 300.000 con, tổng sản lượng sữa đạt hơn 0,9 triệu tấn, 100% bò sữa được nuôi theo hình thức trang trại và chăn nuôi công nghiệp, chỉ phát triển chăn nuôi bò sữa ở những vùng truyền thống và có khả năng đầu tư công nghệ cao.

*Nhóm chính sách về phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa*

Ngày 28/6/2010, Bộ Công thương ban hành Quyết định số 3399/QĐ-BCT phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025. Mục tiêu cụ thể như sau:

**Bảng 1. Một số chỉ tiêu đối với ngành sữa của Việt Nam**

Năm	Sản lượng quy ra sữa (tỷ lít)	Mức tiêu thụ sữa mục tiêu (lít/người)	Tỷ lệ đáp ứng nhu cầu nội địa (%)	Sữa tươi nguyên liệu (triệu lít)	Kim ngạch xuất khẩu (triệu USD)
2015	1.9	21	35	660	90 - 100
2020	2.6	27	38	1000	120 - 130
2030	3.4	34	40	1400	150 - 200

Nguồn: [www.mot.gov.vn](http://www.mot.gov.vn)

*Nhóm chính sách về quản lý giá sữa*

Từ năm 2014, Chính phủ đã triển khai Quyết định số 1097/QĐ-BTC ngày 20/5/2014 về áp dụng biện pháp bình ổn giá đối với sản phẩm sữa dành cho trẻ em dưới 6 tuổi. Bên cạnh đó, giá sữa dành cho trẻ em dưới 06 tuổi tiếp tục được Bộ Tài chính triển khai thực hiện các biện pháp bình ổn giá theo quy định. Tính đến ngày 30/11/2015, đã có 787 sản phẩm sữa dành cho trẻ em dưới 06 tuổi được công bố giá tối đa, giá đăng ký, giá kê

khai trên Cổng thông tin điện tử của Bộ Tài chính và Sở Tài chính các địa phương.

### 3.2. Thảo luận

Từ những phân tích trên, có thể kết luận một cách tương đối về mức độ lợi thế đối với từng yếu tố trong mô hình viên kim cương của ngành sữa Việt Nam như sau:

Yếu tố		Thuận lợi	Bất lợi
<b>Các điều kiện về yếu tố sản xuất</b>	Nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nguồn lao động có chuyên môn.</li> <li>- Lực lượng lao động NN dồi dào.</li> <li>- Chi phí sử dụng lao động tương đối thấp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng suất lao động chưa cao.</li> </ul>
	Nguồn tài sản vật chất	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diện tích đất trồng chưa sử dụng và đất đồng cỏ dùng cho chăn nuôi rộng lớn.</li> <li>- Chi phí cơ bản để vận hành nhà máy tương đối thấp.</li> <li>- Nguồn cung sữa nguyên liệu trong nước tăng, giá sữa nguyên liệu thế giới có xu hướng giảm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Điều kiện khí hậu bất lợi, làm tăng chi phí sản xuất và chế biến sữa.</li> <li>- Chi phí sản xuất sữa trung bình cao.</li> <li>- Phần lớn nguồn sữa nguyên liệu là từ nhập khẩu, dễ bị ảnh hưởng bởi biến động giá và tỷ giá.</li> </ul>
	Nguồn kiến thức	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhiều trường đại học, cao đẳng đào tạo chuyên ngành chế biến thực phẩm.</li> <li>- Hiệp hội sữa Việt Nam đóng vai trò nghiên cứu, phát triển và hướng dẫn doanh nghiệp ứng dụng công nghệ, kỹ thuật hiện đại.</li> <li>- Công nghệ tiên tiến và hiện đại sẵn có trên thế giới.</li> </ul>	
	Nguồn vốn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Một số doanh nghiệp có nguồn vốn chủ sở hữu dồi dào (Vinamilk) hay có được sự hỗ trợ đặc biệt từ các ngân hàng (TH Milk).</li> <li>- Chính sách hỗ trợ của chính phủ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nghiệp tương đối gặp khó khăn khi tiếp cận các nguồn vốn.</li> <li>- Chi phí sử dụng vốn cao tương đối so với các quốc gia khác.</li> </ul>
	Cơ sở hạ tầng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ thống giao thông vận tải được mở rộng và cải thiện.</li> <li>- Hệ thống thông tin liên lạc phát triển, giúp cắt giảm chi phí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chất lượng hệ thống giao thông chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng, làm tăng chi phí cho doanh nghiệp.</li> </ul>
<b>Các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan</b>	Ngành chăn nuôi bò sữa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy mô đàn bò sữa tăng nhanh.</li> <li>- Năng suất sữa tăng.</li> <li>- Sản lượng sữa tăng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng suất sữa còn khá thấp.</li> <li>- Khả năng sinh sản còn tương đối hạn chế.</li> </ul>
	Công nghệ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nghệ hiện đại.</li> <li>- Ra đời công nghệ UHT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí đầu tư cao.</li> </ul>
	Hệ thống phân phối	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loại hình và số lượng kênh phân phối không ngừng tăng lên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh thu đến chủ yếu từ kênh phân phối truyền thống.</li> <li>- Các kênh phân phối hiện đại chưa phát huy được vai trò.</li> </ul>

Yếu tố		Thuận lợi	Bất lợi
<b>Các điều kiện về nhu cầu</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy mô thị trường tăng, tăng tính hiệu quả kinh tế nhờ quy mô.</li> <li>- Yêu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uy tín thương hiệu chưa cao.</li> <li>- Tâm lý “sính hàng ngoại” của người tiêu dùng.</li> </ul>
<b>Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh</b>	Chiến lược và mục tiêu phát triển	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có chiến lược phát triển bền vững và dài hạn.</li> <li>- Có mục tiêu rõ ràng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chưa có sự gắn kết giữa các doanh nghiệp cùng ngành và giữa các thành phần trong chuỗi giá trị của ngành.</li> </ul>
	Tình hình cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cạnh tranh khốc liệt, tạo động lực cải tiến và phát triển.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doanh nghiệp trong nước còn non trẻ, uy tín thương hiệu chưa cao.</li> <li>- Tiềm lực tài chính còn hạn chế.</li> <li>- Tâm lý ưa chuộng hàng ngoại của người tiêu dùng.</li> </ul>

Như vậy, so với các thương hiệu sữa nước ngoài đang tồn tại trên thị trường, các doanh nghiệp ngành sữa của Việt Nam về cơ bản đang bị bất lợi một cách tương đối về hầu hết tất cả các khía cạnh, ngoại trừ yếu tố chi phí, thời gian bảo quản và khoảng cách địa lý. Tình hình hiện tại cho thấy lợi thế về yếu tố này không mang lại nhiều ý nghĩa vì đặc điểm của người tiêu dùng Việt Nam là ưa thích sử dụng thương hiệu nước ngoài, đặc biệt là sản phẩm sữa. Khi TPP và các hiệp định thương mại khác được thực thi, lợi thế này được dự báo sẽ bị sụt giảm đáng kể. Tuy nhiên, nếu nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện và khách quan thì các doanh nghiệp trong nước vẫn có thể cải thiện lợi thế cạnh tranh của mình trong dài hạn. Những yếu tố có thể cải thiện bao gồm nguồn cung sữa nguyên liệu, chi phí sản xuất sữa, nhận thức của người tiêu dùng, tiềm lực tài chính, uy tín thương hiệu, sự kết nối trong ngành và trong chuỗi giá trị (chi tiết xem Mục 4).

#### **4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH NGÀNH SỮA CỦA VIỆT NAM**

##### **4.1. Triển vọng thị trường sữa Việt Nam**

##### *4.1.1 Triển vọng cung cầu*

Theo Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, sản lượng sữa tươi sản xuất trong nước sẽ đạt 1 tỷ lít, đáp ứng 38% nhu cầu tới năm 2020 và 1,4 tỷ lít đáp ứng 40% nhu cầu tới năm 2025. Trên thực tế, từ trước đến nay, 70% sữa nước được sản xuất tại Việt Nam là từ sữa hoàn nguyên. Trong khi đó, nhu cầu về sữa tiệt trùng và sữa thanh trùng ngày càng tăng cao do thay đổi nhận thức của người tiêu dùng đối với các sản phẩm bổ dưỡng hơn. Bên cạnh đó, mức tiêu thụ các sản phẩm khác được sản xuất từ sữa tươi ở mức tốt, đặc biệt là sữa chua cũng đẩy nhu cầu về sữa tươi lên cao.

Trước mắt, trong bối cảnh ngành chăn nuôi bò sữa trên thế giới đang ổn định, một số cường quốc xuất khẩu như Úc, New Zealand đang tồn kho nhiều, dự báo nguồn cung sữa nguyên liệu tại Việt Nam sẽ tiếp tục dồi dào trong năm 2016. Cùng với việc các doanh nghiệp lớn trong ngành sữa như TH, Vinamilk... đang tích cực gia tăng đầu tư, mở rộng quy mô sản xuất, sản lượng sữa trong nước ngày càng đáp ứng nhiều hơn nhu cầu

của thị trường. Như vậy, nhiều khả năng nhập khẩu sữa sẽ tiếp tục thu hẹp trong năm 2016.

Bên cạnh đó, theo Hiệp hội sữa Việt Nam (VDA), lượng sữa tiêu thụ bình quân đầu người tại Việt Nam vào năm 2015 vào khoảng 20 - 25 lít/người/năm, tăng 5 - 7 lít so với năm 2010. Với đà này, nhu cầu sữa đến năm 2020 sẽ vào khoảng 28 - 30 lít/năm.

#### 4.1.2. Triển vọng giá

Năm 2016, giá sữa nguyên liệu trên thị trường thế giới dự báo tiếp tục giảm, trong khi lộ trình cắt giảm thuế đối với mặt hàng sữa từ năm 2016 sắp đến, cộng với biện pháp áp trần được thực hiện đến cuối năm 2016, thị trường nội địa sẽ có thêm nhiều cơ hội giảm giá trong thời gian tới.

Theo lộ trình, sau khi Hiệp định Thương mại tự do Việt Nam – Liên minh Châu Âu EU (EVFTA) có hiệu lực, 48,5 dòng thuế hàng nhập khẩu từ EU vào Việt Nam sẽ được xóa bỏ ngay lập tức, và sau 10 năm là khoảng 99% số dòng thuế về mức 0%. Đối với các dòng thuế còn lại, Việt Nam sẽ có lộ trình 10 năm hoặc dành ưu đãi trên cơ sở hạn ngạch thuế quan của WTO. Trong các sản phẩm được xóa bỏ thuế, đáng chú ý là mặt hàng sữa sẽ có lộ trình xóa bỏ thuế trong vòng 3 – 5 năm tới. Cùng với đó, sữa cũng là mặt hàng được cam kết xóa bỏ thuế quan theo Hiệp định thương mại tự do ký kết giữa ASEAN và Úc, ASEAN và New Zealand hay TPP, trong đó Việt Nam là một thành viên tham gia. Theo các hiệp định này, lộ trình xóa bỏ thuế quan sữa nhập từ hai thị trường trên vào các nước ASEAN sẽ bắt đầu từ năm 2016 – 2018. Hiện nay, sữa ngoại ở Việt Nam nhập khẩu từ nhiều nơi trên thế giới như Hoa Kỳ, Úc, New Zealand và cả EU. Ưu đãi về thuế sẽ tạo nên sự cạnh tranh công bằng giữa các khu vực này, và rất có thể, các doanh nghiệp sẽ chuyển sang nhập khẩu sữa từ Châu Âu nhiều hơn. Bộ Tài chính cho biết, thuế nhập khẩu sữa từ EU, Mỹ vào Việt Nam hiện đang là 10%, từ New Zealand là 5%.

Cùng với việc xóa bỏ thuế, theo số liệu từ Cục Quản lý giá (Bộ Tài chính), thị trường Việt Nam hiện có hơn 700 mặt hàng sữa đang chịu sự điều tiết theo cơ chế giá trần, kéo dài đến hết năm 2016. Trong đó, có nhiều nhãn hiệu sữa Châu Âu như các loại sữa bột cho trẻ em Celia, Galliam, Physiolac, Kanday, Nutriben nhập từ Pháp; sữa Aptamil, Hipp từ Đức; sữa Friso, Nan (Hà Lan). Với quyết định áp giá trần từ tháng 6/2014 đến hết năm 2016, giá sữa cho trẻ em dưới 06 tuổi đã có một mặt bằng giá ổn định trong suốt nhiều tháng qua, và dự kiến sẽ còn ổn định cho đến hết năm 2016 nếu không có yếu tố bất thường.

## 4.2. Một số kiến nghị

### 4.2.1. Các điều kiện về yếu tố sản xuất

*Nguồn nhân lực:* tiếp tục duy trì và phát triển lực lượng lao động có tay nghề, tăng cường đào tạo cho lao động phổ thông, giúp cải thiện năng suất lao động. Việc đào tạo phải tiến hành theo phương châm vừa phát triển chiều rộng nhằm đáp ứng yêu cầu trước mắt, đồng thời phải có kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ chuyên sâu, các cán bộ nghiên cứu khoa học đầu ngành để chuẩn bị cho phát triển ngành. Tăng cường hợp tác nhằm nâng cao năng lực đào tạo cho các trường đại học, cao đẳng và dạy nghề để đào tạo cán bộ khoa học, quản lý giỏi và công nhân kỹ thuật lành nghề, đáp ứng nhu cầu lao động ngày càng cao của ngành công nghiệp sữa.

*Nguồn tài sản vật chất:* sử dụng hiệu quả diện tích đất chưa sử dụng và đất đồng cỏ, tăng cường tự chủ nguồn sữa nguyên liệu. Trong điều kiện hiện tại khi chưa thể đáp ứng nhu cầu chế biến, cần có cơ chế phòng ngừa các biến động liên quan đến giá nguyên liệu và tỷ giá. Có thể cân nhắc sử dụng các công cụ trên thị trường ngoại hối phái sinh để giảm bớt các tác động không mong muốn.

*Nguồn kiến thức:* doanh nghiệp cần thiết lập quan hệ chặt chẽ với các trường đại học, cao đẳng, viện nghiên cứu để kịp thời tiếp nhận các



kết quả nghiên cứu hiện đại, đồng thời có thể đào tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao phù hợp cho nhu cầu phát triển. Bên cạnh đó, cần tăng cường nghiên cứu và đầu tư vào các công nghệ tiên tiến trên thế giới để rút ngắn khoảng cách phát triển.

Ở yếu tố này, Chính phủ cần khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư nghiên cứu khoa học và áp dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất mua công nghệ, thiết bị tiên tiến của các nước phát triển, nhận chuyển giao công nghệ của các công ty hàng đầu thế giới. Chi phí nghiên cứu khoa học được tính vào giá thành sản phẩm.

Nhà nước khuyến khích các hoạt động nghiên cứu chuyển giao công nghệ sản xuất bao bì chất lượng cao, chất hỗ trợ chế biến, vi chất đảm bảo chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm ứng dụng trong ngành sữa.

Tăng cường năng lực nghiên cứu cho một số Viện nghiên cứu để có khả năng tập trung nghiên cứu các vấn đề khoa học công nghệ về chế biến và bảo quản sữa, vệ sinh an toàn thực phẩm.

*Nguồn vốn:* Đối với yếu tố này, không chỉ doanh nghiệp mà các cơ quan nhà nước có liên quan cần vào cuộc một cách mạnh mẽ, nhằm tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các quy định, chính sách, cơ chế cần rõ ràng, minh bạch, tạo điều kiện tiếp cận vốn hiệu quả. Bản thân các doanh nghiệp cần cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao uy tín tín dụng của mình.

*Cơ sở hạ tầng:* Đây là khó khăn chung trong bối cảnh của Việt Nam hiện nay. Đối với yếu tố này, chính sách và hành động của Chính phủ và các cơ quan có liên quan đóng vai trò quyết định.

4.2.2. Các ngành công nghiệp phụ trợ và có liên quan

*Đối với ngành chăn nuôi bò sữa trong*

*nước:* Hiện tại, sản lượng sữa/chu kỳ của Việt Nam còn thấp hơn rất nhiều so với các quốc gia khác, điều đó tạo nên bất lợi về mặt chi phí. Để cải thiện thực trạng này:

Các doanh nghiệp và cơ quan nhà nước có liên quan cần hỗ trợ về mặt kỹ thuật và tài chính trong việc giúp người nông dân nâng cao chất lượng con giống, cải thiện kỹ thuật chăn nuôi.

Chính phủ cần khuyến khích và có cơ chế ưu đãi doanh nghiệp đầu tư vào các trang trại và vùng nguyên liệu.

*Đối với hệ thống phân phối:* Đây là một trong những yếu tố quan trọng góp phần tạo nên thành công cho các doanh nghiệp ngành sữa trong nước cũng như hạn chế sự tham gia của các đối thủ khác. Doanh nghiệp cần có những hỗ trợ thiết thực hơn cho hệ thống phân phối hiện tại cũng như mở rộng thêm nhiều nhà phân phối mới. Giải pháp này đòi hỏi doanh nghiệp phải có đủ tiềm lực tài chính và năng lực quản lý. Doanh nghiệp chế biến sữa cần có những chính sách ưu đãi, chiết khấu cao hoặc tăng cường khuyến mãi cho kênh siêu thị bởi đây là kênh mua sắm hiện đại phổ biến đối với người dân khu vực thành thị. Có như vậy, các kênh phân phối khác nhau sẽ có thể mang lại cho người tiêu dùng sự tiện lợi cũng như lợi ích cao nhất.

#### 4.2.3. Các điều kiện về nhu cầu

Để khắc phục những khó khăn đang tồn tại, cả doanh nghiệp và chính phủ cần phải tích cực vào cuộc, cụ thể:

Doanh nghiệp cần tiếp tục nâng cao chất lượng, cung cấp cho khách hàng thông tin xác thực về sản phẩm (có thể là thông qua quảng cáo, các chuyên gia dinh dưỡng hoặc tổ chức kiểm định chất lượng quốc tế,...)

Chính phủ và doanh nghiệp cần hợp tác với nhau để xây dựng một hệ thống cung cấp thông

tin đầy đủ và cập nhật về chỉ số dinh dưỡng cần thiết cho từng đối tượng người tiêu dùng với từng loại sản phẩm tương ứng. Theo quan điểm cá nhân, Cục An toàn thực phẩm nên công bố định kỳ kết quả thanh tra giám sát, liệt kê và công bố các sản phẩm sữa có vấn đề về chất lượng, đưa ra những khuyến cáo cần thiết cho người tiêu dùng. Bên cạnh đó, cần vinh danh những sản phẩm nào đảm bảo tốt các yêu cầu về an toàn thực phẩm. Đó sẽ là động lực thúc đẩy doanh nghiệp tích cực nâng cao chất lượng.

Đẩy mạnh chương trình “Sữa học đường” bởi kinh nghiệm thực tế của các nước cho thấy đó là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển của ngành sữa.

#### *4.2.4. Chiến lược, cơ cấu và sự cạnh tranh của công ty*

Chính phủ cần đưa ra các quy định và chính sách tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp trong nước, chẳng hạn ưu đãi về vốn đầu tư cho lĩnh vực này.

Cơ quan chức năng cần phối hợp với các doanh nghiệp trong việc tạo dựng kênh thông tin tham khảo tin cậy cho người tiêu dùng. Bên cạnh đó, cần có chế tài đủ mạnh đối với các doanh nghiệp có hành vi cạnh tranh không lành

manh, đưa ra thông tin quảng cáo, tiếp thị không chính xác và trung thực...

Các doanh nghiệp nội địa cần liên kết chặt chẽ với người chăn nuôi bò sữa, nhà phân phối và các doanh nghiệp cùng ngành để nâng cao giá trị của toàn hệ thống, tạo nên lợi thế cạnh tranh trước các thương hiệu nước ngoài.

Tăng cường vai trò của Hiệp hội sữa Việt Nam trong quản lý ngành để bảo vệ quyền lợi hợp pháp của doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Chính phủ cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế giám sát và quản lý chặt chẽ các hành vi cạnh tranh không lành mạnh trên thị trường sữa, đặc biệt là hành vi quảng cáo gây ngộ nhận cho người tiêu dùng.

Với các chiến lược và chính sách được thực hiện, doanh nghiệp trong nước có thể dần chiếm lĩnh thị phần sữa bột trong dài hạn vì điểm mấu chốt để thuyết phục người tiêu dùng là các sản phẩm nội địa phải tương đương với các sản phẩm ngoại khi xét về tiêu chuẩn an toàn và chất lượng. Một số công ty đã tìm kiếm cơ hội để từng bước giành được thị phần thông qua việc đầu tư nhà máy mới, nâng cao niềm tin của người tiêu dùng thông qua các chứng nhận sản phẩm của các tổ chức quốc tế.

# Competitive analysis of Vietnam dairy industry

• **Nguyen Thi Dieu Hien**

University of Economics and Law, VNU HCM - Email: [ntdhien@uel.edu.vn](mailto:ntdhien@uel.edu.vn)

## ABSTRACT

*Vietnam dairy industry has gained an impressive growth both in value and volume in the recent years. The domestic dairy market has advantageous conditions for development (e.g. the rapid increase in consumer demand, size of dairy enterprises or the expansion trend in cow breeding industry etc.). However, the domestic dairy industry are faced with multiple disadvantageous conditions that constrain the development potential (e.g. the irrational demand of consumers and inconsistency in management of*

*authorities etc.) The author employs Porter's diamond model to analyze 4 factors, including i) Factor conditions; ii) Related and supporting industries; iii) Demand conditions and; iv) Firm strategy, structure and rivalry. Results shows that the Vietnam dairy industry owns competitive advantages and potential for development. This research provides stakeholders with an overview of competitive advantages of the Vietnam dairy industry, thereby having suitable strategies.*

**Key words:** Dairy industry, competitive advantage, diamond model.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Agroinfo, Báo cáo Ngành sữa Việt Nam năm 2015, triển vọng năm 2016 (2016).
- [2]. Agroinfo, Báo cáo Ngành sữa Việt Nam năm 2015, triển vọng năm 2016 (2016).
- [3]. Bộ Công Thương, Ngành công nghiệp chế biến sữa: Một năm nhìn lại (2014).
- [4]. Bộ Công thương, Quyết định phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 (2010).
- [5]. Bộ Công thương, Quyết định phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 (2010).
- [6]. Bộ Công thương, Quyết định phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành công nghiệp chế biến sữa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 (2010).
- [7]. Bộ NN & PTNT, Quyết định phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu ngành chăn nuôi theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững” (2014).
- [8]. Bộ NN & PTNT, Quyết định về việc thành lập Tổ soạn thảo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ về Chính sách khuyến khích, hỗ trợ phát triển chăn nuôi bò sữa đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 (2014).
- [9]. Bộ Tài chính, Quyết định về việc Áp dụng biện pháp bình ổn giá đối với sản phẩm sữa dành cho trẻ em dưới 06 tuổi (2014).
- [10]. Charles Stabell, New models for value creation and competitive advantage in the petroleum industry, *Norwegian School of Management BI* (2001).

- [11]. Chobanyan Armen và Laurence Leigh, The competitive advantage of nations: Applying the “Diamond” model to Armenia, *International Journal of Emerging Markets* (2006).
- [12]. Euromonitor International), Drinking milk product in Vietnam (2015).
- [13]. Euromonitor International, Drinking milk product in Vietnam (2015).
- [14]. Euromonitor International, Drinking milk product in Vietnam (2015).
- [15]. Euromonitor International, Market research on dairy products (2015).
- [16]. FAOSTAT, Country Profile of Vietnam (2015).
- [17]. IPSARD, Báo cáo điều tra người tiêu dùng (2013).
- [18]. IPSARD, Báo cáo điều tra người tiêu dùng (2013).
- [19]. Kantar Worldpanel, Báo cáo nghiên cứu thị trường (2014).
- [20]. Kantar Worldpanel, Báo cáo nghiên cứu thị trường (2014).
- [21]. Michael E. Porter, The competitive advantage of nations, *Fres Press* (1990).
- [22]. Tổng cục Thống kê, Số liệu thống kê
- [23]. V. Cini, N. Nater, Porter’s diamond model of Osijek-Baranja county industry, *Interdisciplinary Management Research V* (2009).
- [24]. Yui Yip Lau, An application of the Porter’s diamond framework: the case of HongKong airfreight industry, *The HongKong Polytechnic University Press* (2010).