

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**ĐẶNG THU HƯƠNG**

**QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG  
THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Hà Nội, Năm 2019**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

**ĐẶNG THU HƯƠNG**

**QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG  
THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM**

**Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại**

**Mã số : 62.34.01.21**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**1. PGS, TS. Đỗ Thị Ngọc**

**2. TS. Nguyễn Hóa**

**Hà Nội, Năm 2019**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng cá nhân tôi dưới sự hướng dẫn của các Nhà khoa học trường Đại học Thương Mại: PGS.TS Đỗ Thị Ngọc và TS. Nguyễn Hóa. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực; Kết quả luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

**Tác giả**

**Đặng Thu Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, NCS xin chân thành cảm ơn Nhà trường, Ban Giám Hiệu, Khoa Sau đại học, Khoa Marketing, Bộ môn Quản trị chất lượng và Quý thầy cô trường Đại học Thương Mại đã tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để NCS hoàn thành luận án này.

Đặc biệt, NCS xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới hai giáo viên hướng dẫn khoa học của luận án: PGS.TS. Đỗ Thị Ngọc và TS. Nguyễn Hóa đã rất tận tình, tâm huyết và trách nhiệm, định hướng cho NCS những quy chuẩn về phương pháp nghiên cứu, cũng như hướng dẫn, gợi mở những nội dung và kiến thức rất quý báu giúp NCS hoàn thành luận án.

NCS xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các tổ chức, các cơ quan nghiên cứu, các cơ quan Quản lý Nhà nước, Viện Chăn nuôi quốc gia, Trung tâm Phát triển Chăn nuôi Hà Nội, Chi cục và Trung tâm Chăn nuôi, Thú y ở các địa phương: Hà Nội, Hà Nam, Tuyên Quang, Đồng Nai, TP Hồ Chí Minh, cùng nhiều doanh nghiệp, cá nhân và các tổ chức liên quan đến sản xuất, kinh doanh và quản lý mặt hàng thịt gia súc, gia cầm đã nhiệt tình hỗ trợ, trả lời phỏng vấn, khảo sát và cung cấp các tài liệu, thông tin, giúp đỡ NCS hoàn thành luận án.

Cuối cùng, NCS xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình, bạn bè, những đồng nghiệp, sinh viên đã ủng hộ và tận tình hỗ trợ, giúp đỡ NCS trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

*Hà Nội, ngày tháng năm 2019*

**Tác giả luận án**

**Đặng Thu Hương**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN.....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>viii</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....</b>	<b>ix</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu .....	9
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	10
5. Phương pháp nghiên cứu .....	11
6. Những đóng góp mới của luận án .....	17
7. Kết cấu của luận án.....	18
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM.....</b>	<b>19</b>
1.1 Một số vấn đề lý thuyết cơ bản về chất lượng, quản trị chất lượng và chuỗi cung ứng .....	19
1.1.1 Khái quát về chất lượng và quản trị chất lượng .....	19
1.1.2 Một số vấn đề lý thuyết cơ sở về chuỗi cung ứng .....	22
1.2 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm .....	28
1.2.1 Các đặc điểm cơ bản của sản xuất - kinh doanh trong chuỗi cung ứng thịt gia súc gia cầm .....	28
1.2.2 Một số mô hình lý thuyết về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm.....	29
1.2.3 Khái niệm và các tính chất cơ bản của quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm.....	33
1.2.4 Nội dung của quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm .....	35
1.2.5 Tổng hợp các tiêu chí đo lường các nội dung nghiên cứu về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm.....	48
1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm...51	
1.3.1 Các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh và nguồn lực của các đơn vị sản xuất, kinh doanh trong chuỗi cung ứng.....	52
1.3.2 Các yếu tố về liên kết và hợp tác của các đơn vị thành viên trong chuỗi cung ứng....57	
1.4. Thực tiễn về quản trị chất lượng trong một số chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm trên thế giới và các bài học kinh nghiệm rút ra cho Việt Nam. ....	58

1.4.1 Thực tiễn về quản trị chất lượng trong một số chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm trên thế giới .....	58
1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.....	67
<b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM .....</b>	<b>70</b>
2.1. Khái quát về thị trường và tình hình phát triển các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam .....	70
2.1.1 Khái quát về thị trường thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam .....	70
2.1.2 Khái quát tình hình phát triển các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam .....	73
2.2. Phân tích thực trạng quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay .....	80
2.2.1 Thực trạng quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của một số đơn vị nghiên cứu điển hình.....	80
2.2.2 Phân tích kết quả khảo sát về thực trạng quản trị chất lượng của các đơn vị trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.....	99
2.3. Đánh giá chung thực trạng quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay .....	113
2.3.1 Ưu điểm trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay.....	113
2.3.2 Nhược điểm trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay .....	115
2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay.....	118
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM .....</b>	<b>122</b>
3.1 Dự báo về các xu hướng và chính sách tác động đến quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam đến 2025, tầm nhìn 2030 .....	122
3.1.1. Xu hướng thay đổi trong nhu cầu và hành vi tiêu dùng đối với mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.....	122
3.1.2 Xu hướng thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh và cung ứng mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.....	123
3.1.3 Xu hướng quản trị chất lượng trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm .....	127
3.1.4 Chính sách và định hướng chiến lược của Nhà nước trong quản lý sản xuất, kinh doanh thịt gia súc, gia cầm .....	128

3.2 Đề xuất các giải pháp quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.....	130
3.2.1 Tăng cường công tác kiểm soát chất lượng và hướng tới xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với Nhà cung ứng .....	131
3.2.2 Tăng cường kiểm soát các yếu tố và quy trình nội bộ theo yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng cụ thể .....	133
3.2.3 Tăng cường các biện pháp đảm bảo chất lượng thông qua hoạt động truyền thông, kết nối với khách hàng và phát triển thị trường đầu ra cho sản phẩm .....	135
3.2.4 Tăng cường phát triển mối quan hệ và phối hợp quản trị chất lượng ở cấp độ chiến lược giữa các thành viên trong các liên kết chuỗi .....	137
3.2.5 Giải pháp tái cấu trúc nhằm nâng cao năng lực quản trị chất lượng của các đơn vị quy mô nhỏ, lẻ tham gia trong các chuỗi cung ứng có tính liên kết yếu.....	140
3.3 Các kiến nghị về chính sách với Nhà nước và các cơ quan chức năng.....	146
3.3.1 Kiến nghị với Nhà nước về thực thi pháp luật về chất lượng và quản lý chất lượng.....	146
3.3.2 Kiến nghị về chính sách và các hoạt động hỗ trợ của Nhà nước và các cơ quan chức năng.....	147
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>149</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ</b>	
<b>LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN</b>	
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

### A. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Nghĩa Tiếng Việt
ATTP	An toàn thực phẩm
BL	Bán lẻ
CCU	Chuỗi cung ứng
CCUTP	Chuỗi cung ứng thực phẩm
CN	Chăn nuôi
CTCL	Cải tiến chất lượng
ĐBCL	Đảm bảo chất lượng
DN	Doanh nghiệp
ĐTB	Điểm trung bình
GSGC	Gia súc, Gia cầm
GM	Giết mổ
HĐCL	Hoạch định chất lượng
HTQTCL	Hệ thống quản trị chất lượng
HTX	Hợp tác xã
KSCL	Kiểm soát chất lượng
NCC	Nhà cung cấp
NCS	Nghiên cứu sinh
NCU	Nhà cung ứng
NN&PTNT	Nông nghiệp và Phát triển nông thôn
NTD	Người tiêu dùng
QLCL	Quản lý chất lượng
QLNN	Quản lý Nhà nước
QTCL	Quản trị chất lượng
SP	Sản phẩm
SX-KD	Sản xuất, kinh doanh
VSATTP	Vệ sinh an toàn thực phẩm



**B. CÁC TỪ VIẾT TẮT TIẾNG ANH**

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nghĩa Tiếng Anh</b>	<b>Nghĩa Tiếng Việt</b>
AMOR	Alliances for the Mutual Organisation of Risk-oriented inspection strategies	Liên minh các thanh tra chiến lược theo định hướng rủi ro giữa các tổ chức
GAHP	Good Animal Husbandary Practices	Thực hành chăn nuôi tốt
GMP	Good Manufacture Practices	Thực hành sản xuất tốt
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	Hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn
ISO	International Organization for Standadization	Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa
IFS	International Food Standard	Tiêu chuẩn thực phẩm quốc tế
PGS	Participatory Guarantee System	Hệ thống đảm bảo có sự tham gia
SCM	Supply Chain Management	Quản trị chuỗi cung ứng
SCQM	Supply Chain Quality Management	Quản trị chất lượng chuỗi cung ứng

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Đặc trưng của mẫu nghiên cứu điển hình.....	14
Bảng 2: Cơ cấu mẫu khảo sát của đề tài.....	16
Bảng 1.1: So sánh các cấp độ phối hợp quản trị chất lượng trong CCUTP .....	45
Bảng 1.2: Tổng hợp tiêu chí đo lường các nội dung nghiên cứu về QTCL của đơn vị trong CCU thịt GSGC .....	49
Bảng 2.1: Tổng đàn gia súc, gia cầm thời điểm 1/10 hàng năm.....	70
Bảng 2.2 : Sản lượng các loại thịt GSGC ở Việt Nam giai đoạn 2014-2018 .....	71
Bảng 2.3: Kết quả đo lường QTCL Nhà cung ứng của các đơn vị khảo sát (N=287) .....	102
Bảng 2.4: Kết quả đo lường QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ của các đơn vị khảo sát (N=287) .....	103
Bảng 2.5: Kết quả đo lường QTCL theo định hướng khách hàng của các đơn vị khảo sát (N=287) .....	106
Bảng 2.6: Kết quả đo lường QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU của các đơn vị khảo sát (N=287).....	110
Bảng 2.7: Kết quả đo lường kết quả thực hiện QTCL trong CCU của các đơn vị khảo sát (N=287) .....	112

## DANH MỤC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Hình 1: Quy trình nghiên cứu của luận án.....	12
Hình 1.1 : Các loại chất lượng .....	19
Hình 1.2: Chuỗi cung ứng đơn giản .....	24
Hình 1.3: Chuỗi cung ứng mở rộng .....	24
Hình 1.4: Mô hình quản lý theo quá trình trong DN thực phẩm .....	30
Hình 1.5: Mô hình phối hợp quản lý theo quá trình trong CCUTP .....	30
Hình 1.6: Mô hình phối hợp liên minh thanh tra theo định hướng rủi ro.....	31
Hình 1.7: Mô hình phối hợp quản lý 3 cấp độ .....	32
Hình 1.8: Các quá trình quản lý cơ bản của đơn vị trong CCU.....	36
Hình 1.9: Mô hình nội dung nghiên cứu về QTCL trong CCU thịt GSGC.....	36
Hình 1.10: Các phạm vi liên kết trong chuỗi cung ứng.....	44
Hình 1.11: Cấu trúc và phạm vi của chuỗi Eichenhof.....	59
Hình 1.12: Mô hình quản lý ba cấp độ của CCU thịt lợn Eichenhof.....	59
Hình 1.13: Phạm vi và cấu trúc chuỗi cung ứng Guijuelo .....	62
Hình 2.1: Cơ cấu các sản phẩm chăn nuôi chủ yếu giai đoạn 2014-2018.....	71
Hình 2.2: Tiêu thụ thịt bình quân/người/năm ở Việt Nam giai đoạn 2000-2016 .....	72
Hình 2.3: Điểm đánh giá theo sở thích tiêu dùng thịt của NTD Việt Nam .....	73
Hình 2.4: Cấu trúc tổng thể của chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC ở Việt Nam.....	73
Hình 2.5: Chuỗi chăn nuôi và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối truyền thống .....	75
Hình 2.6: Chuỗi chăn nuôi gia công và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối hiện đại.....	77
Hình 2.7: Chuỗi chăn nuôi từ DN/HTX/Hội chăn nuôi tập thể và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối hiện đại .....	78
Hình 2.8: Cấu trúc Chuỗi cung ứng của Hội Chăn nuôi và Tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn.....	81
Hình 2.9: Cấu trúc CCU của Cơ sở giết mổ tập trung thuộc CTCP Thịnh An.....	88
Hình 2.10: Cấu trúc CCU của công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN .....	93
Hình 2.11: Quyết định về lựa chọn NCU của các đơn vị khảo sát (N=287) .....	101
Hình 2.12: Tỷ lệ đơn vị lựa chọn các phương án áp dụng công nghệ trong SXKD (N=287) .....	104
Hình 2.13 : Tỷ lệ đơn vị lựa chọn các phương án áp dụng tiêu chuẩn, yêu cầu chất lượng cụ thể trong thực hành SX-KD (N=287) .....	105
Hình 3.1: Mô hình quản trị chất lượng liên kết theo hệ thống lấy hạt nhân.....	142

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Ở Việt Nam, nông nghiệp là một trong những ngành kinh tế then chốt, đã và đang có xu hướng tăng trưởng trong những năm gần đây với giá trị sản xuất nông, lâm nghiệp và thủy sản trung bình tăng 2.93%/năm trong giai đoạn từ 2012-2016. Trong đó, ngành chăn nuôi luôn chiếm một vị trí hết sức quan trọng trong cơ cấu phát triển của ngành nông nghiệp, chỉ đứng thứ hai sau ngành trồng trọt về giá trị sản xuất. Các sản phẩm chủ yếu của ngành chăn nuôi như thịt GSGC vẫn đang là một trong những loại thực phẩm được tiêu thụ nhiều nhất trong bữa ăn hàng ngày của người Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh một số những thành tựu nhất định đã đạt được về năng suất và sản lượng thịt cung ứng ra thị trường thì vấn đề chất lượng và an toàn thực phẩm vẫn đang là một trong những bài toán nan giải nhất trong SXKD thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng ở Việt Nam hiện nay. Trên thực tế, một phần không nhỏ sản lượng thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay vẫn được cung ứng và tiêu thụ thông qua các chuỗi cung ứng tự phát với sự tham gia của các đơn vị SXKD nhỏ, lẻ, manh mún, thiếu sự liên kết giữa các khâu trong quá trình cung ứng sản phẩm và không đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra. Mặc dù trong những năm qua, sự hình thành và phát triển các chuỗi cung ứng thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng theo những hình thức liên kết và tổ chức nhất định đang có xu hướng gia tăng nhưng số chuỗi liên kết được hình thành và quản lý một cách bài bản, thực sự an toàn, hiệu quả và thành công ở Việt Nam là chưa nhiều. Trong đó, nhiều liên kết chuỗi sau khi hình thành đang gặp rất nhiều hạn chế và khó khăn trong cạnh tranh và tiêu thụ sản phẩm đầu ra. Mặc dù hơn bao giờ hết, vấn đề kiểm soát chất lượng và VSATTP đang ngày càng trở nên cấp bách và người tiêu dùng Việt Nam vẫn phải đối với những nguy cơ cao về vấn đề không đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm trong quá trình tiêu dùng thực phẩm hàng ngày.

Trong khi đó, xu hướng chung và kinh nghiệm thực tiễn từ nhiều quốc gia trên thế giới đã chỉ ra rằng, vấn đề về chất lượng và quản trị chất lượng trong SXKD thực phẩm nói chung và ngành hàng thịt GSGC nói riêng sẽ khó có thể giải quyết một cách toàn diện nếu chỉ dựa vào vai trò của quản lý Nhà nước hay sự quản trị độc lập của các tác nhân trong chuỗi. Chất lượng thực phẩm chỉ được thực sự được đảm bảo khi ý thức và năng lực tự quản trị của mỗi đơn vị SXKD được tăng cường trong bối cảnh hợp tác và liên kết chặt chẽ ở tất cả các khâu trong chuỗi cung ứng. Với bối cảnh đó, các nghiên cứu về quản trị chất lượng cũng cần có sự chuyển dịch từ việc nghiên cứu quản trị các yếu tố riêng lẻ của từng tác nhân tham gia chuỗi sang việc tích hợp quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, đây là một chủ đề nghiên cứu còn khá mới ở Việt Nam, đặc biệt là trong lĩnh vực thực phẩm nói chung và ngành hàng thịt gia súc, gia cầm nói riêng

Vì vậy, đề tài luận án ***“Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam”*** là một hướng nghiên cứu có ý nghĩa khoa học, thực tiễn và cấp

thiết trong xu thế chung về sự phát triển các chuỗi cung ứng hàng hóa và quản trị chất lượng theo khía cạnh chuỗi cung ứng, cũng như trong bối cảnh thực tế về tình hình SXKD và đảm bảo chất lượng mặt hàng thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án**

### ***a) Tình hình nghiên cứu trên thế giới***

#### ***\* Khái quát tình hình nghiên cứu về chất lượng, quản trị chất lượng nói chung và quản trị chất lượng trong SXKD thực phẩm nói riêng***

Ở bất kỳ quốc gia nào trên thế giới, vấn đề chất lượng thực phẩm và QTCL trong các ngành nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm đều nhận được sự quan tâm không chỉ từ người sản xuất, tiêu dùng và xã hội mà còn là chủ đề thu hút đối với các nhà nghiên cứu. Về cơ bản, các công trình nghiên cứu về QTCL thực phẩm đã được tiến hành từ hàng thập kỷ qua, gắn liền với những thay đổi trong quan điểm và xu hướng QTCL hiện đại. Lịch sử phát triển của ngành QTCL nói chung trên thế giới đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển với các phương pháp và cách tiếp cận về QTCL khác nhau. Trong những giai đoạn trước đây, quan điểm tiếp cận nổi trội là sự tiếp cận QTCL dựa trên SP với sự định hướng mọi hoạt động trong tổ chức hướng tới các mục tiêu sản xuất và cung ứng những SP có chất lượng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Trong nhiều thập kỷ trước, quan điểm này đã nhận được sự ủng hộ của nhiều chuyên gia hàng đầu trên thế giới về QTCL, thể hiện trong các cuốn sách và công trình nghiên cứu của mình như *J.M Juran (1951)*, *Kaoru Ishikawa (1988)*. Với quan điểm tiếp cận này, công tác QTCL lấy trung tâm là chất lượng của SP hàng hóa, dịch vụ và thông qua các hoạt động như kiểm tra, kiểm soát các trong các khâu sản xuất và cung ứng hàng hóa, dịch vụ. Trong ba thập niên gần đây, với sự hình thành và phát triển của xu hướng tiếp cận mới về QTCL dựa trên quan điểm cho rằng, giữa chất lượng quản lý và chất lượng SP có mối quan hệ nhân - quả, trọng tâm của công tác QTCL trong một tổ chức không chỉ dừng lại ở việc quản lý và kiểm soát các hoạt động mang tính kỹ thuật để tạo ra SP đáp ứng yêu cầu của khách hàng mà còn bao gồm cả các hoạt động quản lý mang tính hệ thống nhằm định hướng và kiểm soát cả tổ chức về chất lượng. Cách tiếp cận này được thể hiện rõ nhất trong *Bộ tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống QTCL - ISO 9000, các phiên bản năm 2008, 2015..*

Trong lĩnh vực thực phẩm, cũng có nhiều nghiên cứu lý thuyết khác nhau về chất lượng và QTCL trong ngành này. Trong đó, các nghiên cứu tập trung làm rõ các quan điểm tiếp cận về chất lượng, các yếu tố đặc thù của thực phẩm và chất lượng thực phẩm, như: Nghiên cứu của *Tilman Becker (1999)* tập trung vào nhận thức của NTD về chất lượng các sản phẩm thịt tươi sống; Nghiên cứu của *Karen Brunsø và cs (2002)* chỉ ra các loại chất lượng thực phẩm, xác định mô hình chất lượng thực phẩm toàn diện và các công cụ để triển khai mô hình này. Nghiên cứu của *Pieter A. Luning và Willem J. Marcelis (2007)* tập trung xác định các hoạt động chức năng cơ bản của QTCL trong

SXKD thực phẩm với hai nhóm chức năng: Chức năng kỹ thuật và chức năng quản lý. Theo đó, tác giả đã chỉ ra, chức năng kỹ thuật sẽ liên quan đến việc trực tiếp tạo ra các thuộc tính vật lý của thực phẩm còn chức năng quản lý sẽ tương tác với chức năng kỹ thuật giúp tổ chức đạt được hiệu quả và mục tiêu trong công tác QTCL. Trong đó, chất lượng được xem xét trên các khía cạnh tổng hợp, hướng tới việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan chứ không đơn thuần chỉ là các thuộc tính vật lý của sản phẩm thực phẩm.

Như vậy, từ việc tổng quan tình hình nghiên cứu trên thế giới về chất lượng, QTCL nói chung và trong ngành thực phẩm nói riêng có thể thấy: Theo những xu hướng nghiên cứu mới của QTCL, mục tiêu và các hoạt động thực hành về QTCL không còn chỉ xoay quanh vấn đề chất lượng sản phẩm và những hoạt động quản lý mang tính kỹ thuật. Thay vào đó, sự đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trên thị trường nói chung hay việc hướng tới đáp ứng các yêu cầu của các KH trực tiếp, cụ thể của tổ chức và các bên liên quan đòi hỏi hoạt động QTCL cần mở rộng đối tượng quản lý từ sản phẩm sang các yếu tố, các quá trình hoạt động và toàn bộ hệ thống tổ chức. Điều này đã được thể hiện rõ trong cách tiếp cận nghiên cứu của những nghiên cứu lý thuyết mới đây về QTCL trên thế giới.

**\* *Khái quát tình hình nghiên cứu về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng và chuỗi cung ứng thực phẩm***

Trong những thập niên gần đây, sự hình thành và phát triển của các CCU hàng hóa có tổ chức và có liên kết khiến quản trị CCU đã và đang trở thành một xu thế mới của quản trị kinh doanh hiện đại. Thuật ngữ “*chuỗi cung ứng*” đã và đang được nhắc đến nhiều trong các nghiên cứu học thuật, nghiên cứu ứng dụng cũng như trong hoạt động thực tiễn các mô hình SXKD. Thuật ngữ này xuất hiện cuối những năm 1980 và bắt đầu trở nên phổ biến từ những năm 1990 trở lại đây. Từ khi ra đời cho đến nay, đã có khá nhiều quan điểm tiếp cận để xác định một CCU hàng hóa. Trong đó, xu hướng chung là xem xét các thành phần tham gia trong một CCU và mối quan hệ cộng tác, phối hợp trong chuỗi, tiêu biểu như quan điểm của *Lamber và cs (1998)*, *Chopra và cs (2003)*, *Micheal Hugos (2010)*.

Sự phát triển của các CCU hàng hóa và quản trị CCU rõ ràng là một chủ đề nghiên cứu nhận được nhiều sự quan tâm trong thời gian qua. Trong đó, một vài nghiên cứu hướng sự tập trung tới khía cạnh QTCL theo CCU. Từ tổng quan các công trình nghiên cứu này, có thể thấy, hiện nay, có hai cách tiếp cận chủ yếu trong các nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh CCU như sau:

*Cách tiếp cận thứ nhất*, dựa trên tiếp cận về quản trị CCU, các nghiên cứu xem xét QTCL như một khía cạnh chức năng độc lập có thể tích hợp với quản trị CCU. Theo cách tiếp cận này, thuật ngữ quản trị chất lượng chuỗi cung ứng (Supply chain quality management - SCQM) đã ra đời được khởi xướng trong vòng hai thập niên trở lại đây với một số nghiên cứu học thuật về nội dung và các yếu tố cấu thành của SCQM. Tiêu biểu như:

Nghiên cứu của *Gyaneshwar Singh Kushwaha và Deepak Barman (2010)* đã xây dựng mô hình lý thuyết của SCQM được cấu thành từ hai thành tố chính là SCM (Supply Chain Management - quản trị chuỗi cung ứng) và QM (Quality Management – Quản trị chất lượng). Từ đây, các tác giả này đã tổng quan các nghiên cứu có liên quan đến hai thành tố này cũng như những nghiên cứu liên quan đến SCQM để xây dựng khung lý thuyết của SCQM. Cũng theo cách tiếp cận này, *Ana Cristina Fernandes và cộng sự (2014)* đã xây dựng mô hình lý thuyết về tích hợp giữa QTCL và quản trị CCU, được mô tả như một quá trình tự nhiên, giúp nâng cao sự thỏa mãn khách hàng và hiệu quả hoạt động của các thành viên trong CCUTP. Còn *Carol J. Robinson và Manoj K. Malhotra (2005)* thì lại định nghĩa SCQM dựa trên sự phối hợp và hội nhập các quá trình hoạt động của tất cả các thành viên trong CCU để đo lường, phân tích, cải tiến liên tục các SP, dịch vụ và quá trình nhằm tạo ra giá trị và sự thỏa mãn khách hàng trực tiếp cũng như khách hàng cuối cùng trên thị trường. Nhìn chung, các nghiên cứu này đều có quan điểm tiếp cận dựa trên sự tích hợp công tác QTCL với công tác quản trị CCU với mục tiêu đảm bảo các yêu cầu chất lượng của dòng sản phẩm lưu thông trong chuỗi và tối ưu hóa các chi phí phát sinh trong toàn chuỗi.

Bên cạnh cách tiếp cận về QTCL trong CCU như mô hình SCQM thì cũng có một cách tiếp cận cơ bản khác về QTCL trong CCUTP được đề cập trong các nghiên cứu gần đây trên thế giới. Đó là cách tiếp cận trực tiếp vào QTCL của từng đơn vị thành viên trong chuỗi đặt trong bối cảnh và sự tương quan với các thành viên khác và các bên liên quan khi nó tham gia trong các CCUTP. Những nghiên cứu tiêu biểu theo cách tiếp cận này như: Nghiên cứu của *Wijnand van Plaggenhoef (2007)*, tác giả này cho rằng, việc phối hợp QTCL với các thành viên khác trong chuỗi và tự kiểm soát hoạt động QTCL trong nội bộ tổ chức là hai nội dung quan trọng liên quan đến khía cạnh QTCL trong CCUTP. Nghiên cứu này đã đặt ra bốn câu hỏi nghiên cứu quan trọng: Các yếu tố bên trong và bên ngoài nào có tác động đến sự liên kết và phối hợp các hệ thống QTCL trong CCUTP; Các hệ thống QTCL phối hợp trong CCUTP có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động tự kiểm soát trong QTCL của từng thành viên chuỗi; Các hệ thống QTCL phối hợp trong CCUTP có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất hoạt động của CCUTP; Cách thức tốt nhất để tạo ra các hệ thống QTCL tự kiểm soát trong CCUTP. Cũng theo cách tiếp cận này, một số nghiên cứu khác tập trung vào khía cạnh phối hợp QTCL của các thành viên trong CCUTP như *Brigitte Petersen và cộng sự (2014)* cũng đã tổng kết, việc QTCL trên phạm vi của một tổ chức hay một doanh nghiệp đã là rất phức tạp, nó đòi hỏi việc áp dụng những cơ sở kiến thức, phương pháp và tiêu chuẩn khác nhau trong lĩnh vực này. Do đó, để mở rộng phạm vi từ QTCL của một tổ chức sang phạm vi của một CCU là một khía cạnh đòi hỏi sự phức tạp hơn nhiều lần khi cần thiết phải có sự phối hợp đồng bộ giữa các đơn vị khác nhau trong toàn chuỗi. Sự phối hợp ấy phải thực hiện một cách đồng bộ từ chiến lược, chính sách cho đến hoạt động tác nghiệp nhằm tạo dựng một HTQTCL liên kết có hiệu lực và hiệu quả. Trước đó, nghiên

cứ của *Jon H. Hanf and Agata Pieniadz (2007)* đã nhận dạng hai loại phối hợp QTCL trong CCUTP, bao gồm: Phối hợp QTCL cấp chiến lược và phối hợp QTCL cấp tác nghiệp; Nghiên cứu của *Csaba Berde and Miklos Pakurar (2002)* chỉ ra sự hợp tác trong QTCL giữa các trang trại thành viên và các DN trong ngành thực phẩm chế biến của Hungary có vai trò lớn trong việc thúc đẩy ngành nông nghiệp nước này phát triển qua các giai đoạn chuyển đổi. Nghiên cứu của *J. Han và các cộng sự (2006)* cũng đã chỉ ra ảnh hưởng của phối hợp dọc với QTCL và hiệu suất của các CCU trong ngành SX và chế biến thịt lợn ở Trung Quốc. Một số nghiên cứu lý thuyết khác xác định các mô hình phối hợp cụ thể trong CCUTP như: Mô hình quản lý theo quá trình của *Schulze Althoff và cs (2005)*, mô hình liên minh thanh tra theo định hướng rủi ro của *Lang và Petersen (2012)*, mô hình quản lý ba cấp độ của *Brinkmann và cs (2011)*;

Bên cạnh các nghiên cứu trên khía cạnh lý thuyết như trên, cũng có một số nghiên cứu về các khía cạnh thực hành và kinh nghiệm thực tiễn trong triển khai QTCL của một số CCUTP cụ thể. Nghiên cứu của *John Spriggs và cs (2000)* về CCU thịt bò ở Canada và Anh cho thấy, các nhà sản xuất thịt bò ở cả hai quốc gia đều thừa nhận rằng, sự tăng cường hợp tác và phối hợp (cả dọc và ngang) trong CCU sẽ giúp tăng cường hiệu quả của các hoạt động và mô hình ĐBCL trong chuỗi. Nghiên cứu của *M.D. de Barcellos và cs (2006)* tập trung vào việc làm rõ các lợi thế và bất lợi của việc tham gia các liên kết chiến lược theo chiều dọc của CCU thịt bò của Anh và Braxin, đồng thời chỉ ra rằng: Các liên kết chiến lược theo chiều dọc trong CCU và các mô hình ĐBCL trong liên kết một cách hiệu quả sẽ góp phần làm gia tăng sự hợp tác và hiệu quả hoạt động của chuỗi, cũng như tăng cường các mối quan hệ giữa các bên tham gia, hướng tới sự gia tăng giá trị trong chuỗi, ĐBCL và ATTP cho NTD cuối cùng. *Jacques Viaene và Wim Verbeke (1998)* tập trung giới thiệu về một số kinh nghiệm trong QLCL trong CCU thịt gia cầm ở Bỉ nhằm lấy lại niềm tin của NTD Bỉ đối với ngành sản xuất và kinh doanh thịt gia cầm ở quốc gia này thông qua những đổi mới trong hệ thống truy xuất nguồn gốc SP áp dụng cho toàn CCU. Đây được coi là một công cụ hữu hiệu, một chương trình tiên quyết nhằm QTCL và ATTP một cách hiệu quả trong CCUTP. Nghiên cứu cũng giới thiệu các quy định, các quy trình và thủ tục quản lý mà ngành SXKD thịt gia cầm ở Bỉ phải tuân thủ. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng chỉ ra những thách thức của ngành này trong việc hội nhập các chương trình quản lý và giám sát chất lượng của tư nhân với việc QTCL sản phẩm và quản lý thông tin theo chuỗi; giới thiệu các kinh nghiệm về tổ chức hoạt động tư vấn thông qua CCU, với các đại diện từ cơ quan QLNN, cơ quan thú y, hiệp hội của nông dân và những người sản xuất, các nhà sản xuất thức ăn chăn nuôi tới các lò mổ.

Nhìn chung, trong lĩnh vực nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm, khía cạnh quản lý CCU cũng như QTCL trong chuỗi cũng là một trong những chủ đề mới được sự quan tâm của các nghiên cứu trong hơn một thập kỷ vừa qua. Như *Ludwig Theuvsen và các cs (2007)* đã tổng kết: “*Những vấn đề về phối hợp giữa các tác nhân trong CCUTP sẽ có ảnh hưởng*



lớn đến các hoạt động QTCL trong toàn chuỗi. Tuy nhiên, cũng như các nghiên cứu về QTCL trong CCU hàng hóa nói chung, chưa thực sự có nhiều công trình nghiên cứu tập trung vào lĩnh vực QTCL trong CCUTP. Trong khi một số nghiên cứu tập trung vào khía cạnh chất lượng về kỹ thuật trong QTCL của chuỗi thì một số khác lại tập trung vào các mô hình liên quan đến hệ thống thông tin và hoạt động truyền thông chất lượng trong chuỗi, các giải pháp về tổ chức liên quan đến sự phối hợp giữa các tác nhân trong chuỗi hay các nghiên cứu về ảnh hưởng của các cơ chế liên kết chuỗi đến việc quản lý và phối hợp QTCL trong chuỗi". Có thể nói, đây chính là phát biểu mang tính khái quát nhất, cho thấy một bức tranh toàn cảnh về các nghiên cứu trên thế giới về QTCL theo khía cạnh chuỗi cung ứng trong lĩnh vực thực phẩm trong thời gian qua.

#### **b) Tình hình nghiên cứu ở Việt Nam**

##### **\* Nghiên cứu về chất lượng và QTCL trong SXKD thực phẩm**

Theo những xu hướng nghiên cứu mới về chất lượng và QTCL trong những thập niên trở lại đây, chất lượng và QTCL thực phẩm là một trong những chủ đề nghiên cứu nhận được sự quan tâm khá lớn của các nhà nghiên cứu. Trong đó, ngoài các nghiên cứu trung vào các khía cạnh kỹ thuật chuyên môn thì nhiều nghiên cứu khác tập trung vào các hoạt động thực hành, xây dựng, áp dụng và triển khai các mô hình QTCL trong lĩnh vực SXKD thực phẩm, như ISO 9000, ISO 22000, HACCP, VIETGAP/GAHP, GLOBAL GAP, BRC,... Chẳng hạn, nghiên cứu của tác giả *Trần Khắc Thi và cs (2013)* về các tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt, trong đó có tiêu chuẩn thực hành chăn nuôi tốt (VietGAHP) đối với chăn nuôi gà an toàn. Nghiên cứu tiến hành khảo sát tình hình sản xuất, sơ chế/giết mổ và lưu thông sản phẩm rau và thịt gà an toàn; Phân tích cơ cấu các loại chi phí, đánh giá kết quả, hiệu quả kinh tế khi áp dụng và không áp dụng các thực hành sản xuất tốt, và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí khi áp dụng các thực hành sản xuất tốt đối với rau và thịt gà an toàn. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hạ giá thành sản phẩm, tăng hiệu quả kinh tế khi áp dụng các thực hành sản xuất tốt đối với các nhóm sản phẩm rau và thịt gà trong thời gian tới. Nghiên cứu về mô hình VIETGAHP trong chăn nuôi lợn thịt của tác giả *Đặng Thị Bé (2013)*, trên cơ sở đánh giá thực trạng phát triển và các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển chăn nuôi lợn thịt theo tiêu chuẩn này của các hộ nông dân trên địa bàn Huyện Diễn Châu, tỉnh Nghệ An, nghiên cứu đã đề xuất các nhóm giải pháp và kiến nghị nhằm đẩy mạnh phát triển chăn nuôi lợn thịt theo tiêu chuẩn VIETGAHP trên địa bàn huyện này. Tác giả *Nguyễn Văn Giáp (2015)* trong đề tài nghiên cứu về thị trường chăn nuôi Việt Nam đã cho thấy lợi ích và thiệt hại của quá trình chuyển đổi cấu trúc ngành chăn nuôi đến hộ chăn nuôi quy mô nhỏ trong bối cảnh cấu trúc ngành chăn nuôi Việt Nam đang có sự thay đổi nhanh từ các hộ chăn nuôi nhỏ lẻ sử dụng giống, thức ăn địa phương và tiêu thụ sản phẩm tại hệ thống chợ truyền thống, chuyển sang mô hình chăn nuôi công nghiệp khép kín quy mô lớn, liên kết hợp đồng với doanh nghiệp cung cấp đầu

vào và bao tiêu sản phẩm tại các hệ thống siêu thị và phân phối. Từ đó, kết quả nghiên cứu của đề tài hướng tới việc 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 NTD Việt Nam.

**\* Nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh chuỗi cung ứng trong SXKD thực phẩm**

Ở Việt Nam, trong những thập niên vừa qua, trước tình trạng ô nhiễm thực phẩm ngày càng nghiêm trọng, tình trạng không đảm bảo chất lượng và VSATTP diễn ra phổ biến ở nhiều nơi, vấn đề quản lý chất lượng thực phẩm và tổ chức quản lý và SXKD thực phẩm theo chuỗi nhằm đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm đang nhận được mối quan tâm rất lớn không chỉ từ các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị doanh nghiệp và cả từ cả góc độ quản lý vĩ mô của nhà nước. Trong đó, các hướng nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh CCU ở Việt Nam hiện nay tập trung chủ yếu vào một số hướng nghiên cứu như:

- *Nghiên cứu các yếu tố kỹ thuật và QTCL nội bộ trên từng khâu của CCU giá trị:* Nghiên cứu về QLCL trong CCU tôm của *Vo Thi Thanh Loc (2006)* xác định các khía cạnh và hoạt động liên quan đến QTCL ở từng khâu trong CCU tôm, những vấn đề chính cần tập trung quản lý và kiểm soát. Cũng theo cách tiếp cận này, QLCL trong CCU cá tra của *Le Nguyen Doan Khoi (2011)* tập trung vào các khía cạnh QLCL kỹ thuật và các mô hình QTCL ở các khâu khác nhau trong CCU cá tra xuất khẩu ở Việt Nam. Trong nghiên cứu này, tác giả cũng chỉ ra, cấu trúc quản lý chuỗi hay cơ chế hợp tác giữa những hộ dân nuôi cá với các đối tác thu mua của họ sẽ có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả QTCL trong chuỗi.

- *Nghiên cứu đề xuất các giải pháp, mô hình xây dựng, phát triển các CCU theo hướng đảm bảo chất lượng và ATTP đối với các CCUTP nói chung hoặc cho từng ngành hàng:* Tiêu biểu như một số nghiên cứu sau: Nghiên cứu của tác giả *Đỗ Thị Ngọc (2011)* đề xuất mô hình quản lý toàn diện VSATTP trong toàn CCU rau tươi trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mô hình đề xuất trong nghiên cứu này đòi hỏi trách nhiệm tham gia và sự phối hợp, sự liên kết và hỗ trợ lẫn nhau của mọi thành phần trong chuỗi mà chủ đạo là “4 nhà”, bao gồm: (1) Nhà nông (sản xuất); (2) Nhà kinh doanh (lưu thông phân phối); (3) Nhà khoa học (nghiên cứu); và (4) Nhà nước (quản lý vĩ mô); Nghiên cứu của tác giả *Trương Đình Chiến (2015)* về tổ chức quản trị CCU gia cầm an toàn cho thị trường nội thành Hà Nội cũng đã mô tả thực trạng và hoạt động kiểm soát ATTP đối với các CCU gia cầm an toàn trên thị trường Hà Nội, xác định các tác nhân chi phối, đề xuất các định hướng phát triển và giải pháp quản lý, KSCL và VSATTP cho các chuỗi gia cầm an toàn, trong đó có các giải pháp hỗ trợ hình thành chuỗi gia cầm an toàn từ các tác nhân thể chế; Tác giả *Đinh Vân Oanh (2015)* tập trung vào nghiên cứu thực trạng cho hoạt động tổ chức và quản lý cá CCU gia cầm của hệ thống siêu thị bán lẻ tại Việt Nam. Từ đó, nghiên cứu kiến nghị hai nhóm giải pháp vĩ mô trong quản lý Nhà nước như: Giải pháp hoàn thiện hệ thống luật pháp và hỗ trợ cơ sở hạ tầng và nhóm giải pháp cho các siêu thị nhằm nâng cao chất lượng nguồn cung

hàng hóa đầu vào và các hoạt động quản trị logistics. Nghiên cứu của tác giả *Tô Đức Hạnh (2015)* về thực trạng tổ chức các CCUTP an toàn tại các đô thị lớn ở Việt Nam cho thấy, các thành phố lớn ở Việt Nam hiện nay như Hà Nội và TPHCM rất quan tâm triển khai các dự án, mô hình phát triển CCU thực phẩm an toàn như rau, thịt, thủy sản, tuy nhiên còn rất khó khăn và vướng mắc cho sự phát triển của các mô hình chuỗi này. Nghiên cứu về quản lý VSATTP trên các CCU hàng hóa ở thị trường Việt Nam của tác giả *An Thị Thanh Nhân (2016)* chỉ ra cơ chế liên kết và cấu trúc tổng thể của các CCUTP trong nước và những ảnh hưởng đến quản lý VSATTP, đặc biệt chú ý tới vai trò quyết định và chi phối của các thành viên cơ bản trong CCU hàng hóa hiện nay, trọng tâm là vai trò của Nhà nước. Trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả *Lê Thị Minh Hằng (2017)* thông qua việc phân tích và đánh giá thực trạng SX, cung ứng và kiểm soát thực phẩm tại Đà Nẵng đã thiết kế một mô hình CCUTP an toàn cho thành phố, đề xuất các giải pháp để triển khai thực hiện chuỗi và kiểm soát chất lượng thực phẩm theo CCU.

Có thể thấy, nhìn chung theo hướng nghiên cứu thứ hai này, các công trình nghiên cứu trong nước đã thực hiện tập trung vào làm rõ thực trạng tổ chức các CCU theo các ngành hàng cụ thể ở Việt Nam hiện nay, từ đó xác định các tồn tại, yếu kém trong công tác tổ chức và quản lý chuỗi, dẫn đến tình trạng không đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm. Trên cơ sở kiến nghị các mô hình tổ chức và quản lý chuỗi, các nghiên cứu đề xuất các kiến nghị và giải pháp, bao gồm cả giải pháp vĩ mô và vi mô nhằm tăng cường các liên kết chuỗi và kiểm soát chất lượng thực phẩm được cung ứng theo mô hình đề xuất.

***c) Một số kết luận rút ra từ tổng quan tình hình nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu cần được tiếp tục thực hiện trong đề tài***

Từ kết quả tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan nói trên cho thấy: Sự phát triển của ngành QTCL nói chung và QTCL trong SXKD thực phẩm nói riêng đang có những xu hướng thay đổi nhất định:

*Thứ nhất*, quản trị chất lượng không chỉ xoay quanh trọng tâm về chất lượng sản phẩm và các hoạt động mang tính kỹ thuật mà ngày nay công tác QTCL của tổ chức bao trùm các hoạt động chức năng nhằm quản lý các yếu tố, các quá trình và toàn bộ hệ thống, hướng tới sự đáp ứng các yêu cầu đặt ra của khách hàng, của tổ chức và các bên liên quan.

*Thứ hai*, trong bối cảnh mới hiện nay, với sự gia tăng của các liên kết trong SXKD và cung ứng hàng hóa, góp phần hình thành và phát triển các chuỗi cung ứng có tổ chức, có tính liên kết, đòi hỏi công tác QTCL phải chuyển từ phạm vi quản lý các hoạt động riêng lẻ của các chủ thể SXKD sang xu hướng phối hợp và quản trị chất lượng theo chuỗi hoặc theo các liên kết trong chuỗi.

Ở Việt Nam, vấn đề về chất lượng, quản trị chất lượng và đảm bảo chất lượng, an toàn thực phẩm luôn là một chủ đề nóng nhận được sự quan tâm của không ít các nhà nghiên

cứ, các nhà SXKD cũng như các cơ quan quản lý chức năng. Vì vậy, đã có không ít các nghiên cứu về chủ đề này trong thời gian qua. Theo các xu hướng và quan điểm tiếp cận mới về QTCL, với sự hình thành và ngày càng phát triển của các chuỗi liên kết trong cung ứng hàng hóa nói chung và thực phẩm nói riêng, từ việc nghiên cứu QTCL của các đơn vị SXKD độc lập, riêng lẻ cần thiết phải có sự chuyển đổi sang bối cảnh nghiên cứu mới là QTCL theo khía cạnh chuỗi cung ứng. Tuy vậy, ở Việt Nam, khi sự phát triển của các liên kết chuỗi trong cung ứng thực phẩm còn đang ở giai đoạn đầu, chưa thực sự có nhiều công trình nghiên cứu và nhiều hướng tiếp cận nghiên cứu tập trung vào chủ đề này. Một số nghiên cứu đã thực hiện thời gian qua đã và đang tiếp cận theo một số hướng nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh như: Nghiên cứu và quản lý các yếu tố mang tính kỹ thuật nhằm đảm bảo chất lượng trên từng khâu của CCU; Nghiên cứu xây dựng các mô hình chuỗi theo hướng đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm cho các CCU ngành hàng. Trong đó, riêng đối với ngành hàng thịt GSGC, qua quá trình tổng quan, có thể thấy rằng chưa có nghiên cứu nào tiếp cận nghiên cứu theo hướng dựa trên các hoạt động QTCL của một đơn vị đặt trong bối cảnh CCU, đặc biệt là sự phối hợp QTCL giữa các thành viên trong CCU thịt GSGC. Đây là một khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng tới trong nghiên cứu này nhằm tiếp tục mở rộng các hướng tiếp cận trong nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh chuỗi cung ứng, gắn với thực tiễn phát triển của các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***Mục đích nghiên cứu:***

Mục đích nghiên cứu chính của đề tài là đề xuất các giải pháp có căn cứ khoa học nhằm tăng cường các hoạt động quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của các đơn vị tham gia trong CCU ngành hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam, định hướng giai đoạn đến 2025, tầm nhìn đến 2030.

#### ***Nhiệm vụ nghiên cứu:***

Để đạt được mục đích nghiên cứu nói trên, luận án đặt ra ba nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể sau:

- *Thứ nhất*, hệ thống hóa và phát triển các cơ sở lý thuyết nhằm xác lập khái niệm, tính chất và mô hình nội dung nghiên cứu các hoạt động QTCL trong CCU thịt GSGC. Đồng thời, nghiên cứu các kinh nghiệm thực tiễn về QTCL trong một số CCU thịt GSGC thành công trên thế giới nhằm rút ra những bài học kinh nghiệm cho các CCU thịt GSGC ở Việt Nam.

- *Thứ hai*, nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay trên cơ sở các nội dung nghiên cứu lý thuyết đã được xác lập.

- *Thứ ba*, đề xuất một số nhóm giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường hoạt động QTCL trong CCU của các đơn vị tham gia trong CCU ngành hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam thời gian tới.

#### 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án là các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của các đơn vị tham gia trong chuỗi cung ứng ngành hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam.

**Một số giới hạn về phạm vi nghiên cứu:**

*\* Về đối tượng nghiên cứu và góc độ tiếp cận nghiên cứu của luận án:*

Hiện nay, mặt hàng thịt GSGC được phân loại bao gồm: dòng sản phẩm tươi sống, chưa qua chế biến, có thể dưới dạng thịt tươi, thịt làm mát hoặc cấp đông và dòng sản phẩm đã qua chế biến. Trong đó, các loại thịt GSGC chủ yếu được tiêu thụ và cung ứng trên thị trường Việt Nam hiện nay bao gồm: Thịt lợn, thịt trâu, thịt bò, thịt gia cầm (gà, vịt, ngan, ngỗng). Tuy nhiên, trên 90% tổng sản lượng thịt được tiêu thụ hàng năm ở Việt Nam là thịt lợn và thịt gia cầm (chủ yếu là thịt gà). Do đó, luận án giới hạn đối tượng nghiên cứu, tập trung vào dòng sản phẩm thịt lợn và thịt gia cầm tươi sống ở Việt Nam.

Với hai góc độ tiếp cận khác nhau về chuỗi cung ứng, bao gồm: Góc độ tiếp cận vĩ mô, xem xét tổng thể chuỗi cung ứng ngành hàng thịt từ khâu chăn nuôi đến khâu bán lẻ và góc độ tiếp cận vi mô, xem xét sự hình thành của một CCU xuất phát từ một đơn vị hay doanh nghiệp cụ thể trong ngành để hình thành các mối quan hệ với các đối tác khác nhằm đưa sản phẩm thịt GSGC từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ. Trong phạm vi nghiên cứu của luận án này, nội dung nghiên cứu của luận án sẽ tập trung nghiên cứu các hoạt động QTCL trong chuỗi cung ứng mặt hàng thịt GSGC ở góc độ tiếp cận vi mô của từng đơn vị. Đối với công tác Quản lý chất lượng của Nhà nước trong ngành hàng, luận án chỉ xem xét trên góc độ nghiên cứu là một trong các yếu tố ảnh hưởng đến nội dung nghiên cứu của đề tài luận án, được đề cập trong các nội dung nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng trên góc độ lý thuyết và thực tiễn. Từ đó, đưa ra các kiến nghị về chính sách nhằm hỗ trợ cho việc thực thi các giải pháp quản trị chất lượng của các đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam.

Ngoài ra, chủ thể của công tác QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam được nghiên cứu trong luận án được giới hạn nghiên cứu tập trung ở các đơn vị là tác nhân chính, sở hữu dòng sản phẩm và tạo giá trị gia tăng chính trong CCU ngành hàng thịt, bao gồm các đơn vị tham gia trong các khâu như: Chăn nuôi, giết mổ, thu gom, bán lẻ thịt GSGC ở Việt Nam.

*\* Về không gian*

Đề tài nghiên cứu về QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam và chỉ tập trung vào những CCU được hình thành và vận hành các khâu từ chăn nuôi đến bán lẻ trên lãnh thổ Việt Nam. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài này sẽ không xem xét đến các hoạt động xuất, nhập khẩu có yếu tố nước ngoài như: nhập khẩu SP thịt từ nước ngoài vào Việt Nam hay xuất khẩu SP thịt từ Việt Nam ra nước ngoài.

*\* Về thời gian*

Đề tài thu thập các dữ liệu thống kê cũng như các thông tin về tình hình của các đối tượng được khảo sát tập trung trong những năm trở lại đây (2014-2019) để đảm bảo cập nhật thông tin và các dữ liệu thống kê mới nhất. Các giải pháp và kiến nghị định hướng đến năm 2025, tầm nhìn 2030.

**5. Phương pháp nghiên cứu**

*\* Quy trình và nội dung nghiên cứu của luận án*

Quy trình nghiên cứu của luận án được triển khai thực hiện qua bốn bước cụ thể sau:

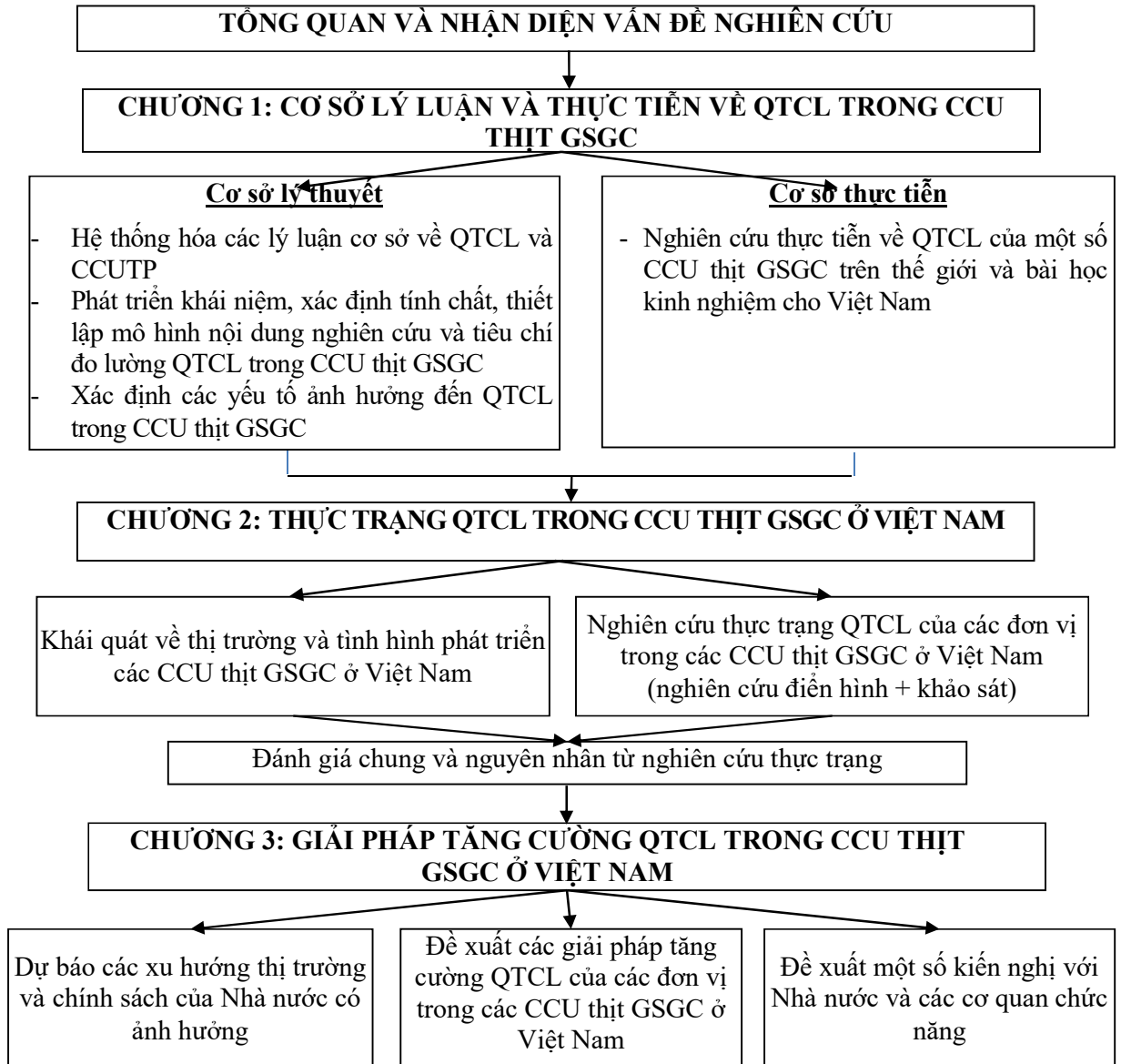
*Thứ nhất, tổng quan và nhận diện vấn đề nghiên cứu:* Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài, thông qua việc lựa chọn và phân tích các công trình nghiên cứu có mức độ phù hợp cao, luận án đã trình bày khái quát tình hình nghiên cứu về chất lượng, quản trị chất lượng nói chung và QTCL trong SXKD thực phẩm nói riêng; Khái quát tình hình nghiên cứu về QTCL trong CCU và CCUTP. Từ đây, tác giả luận án đã nhận diện các cách tiếp cận nghiên cứu phù hợp và khoảng trống nghiên cứu về mặt lý thuyết và thực tiễn cần kế thừa để đặt ra câu hỏi, mục tiêu, nhiệm vụ, các giới hạn nghiên cứu và xác định phương pháp nghiên cứu phù hợp của luận án.

*Thứ hai, xác định cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng.* Trên cơ sở tổng quan các lý thuyết và công trình nghiên cứu có liên quan, tác giả luận án đã hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản về chất lượng, quản trị chất lượng và chuỗi cung ứng. Đồng thời, xác lập nội hàm và nội dung nghiên cứu về quản trị chất lượng trong CCU thịt GSGC. Bên cạnh đó, ở bước này, tác giả cũng tiến hành phỏng vấn các chuyên gia là các Nhà nghiên cứu, Nhà quản lý có kinh nghiệm và chuyên môn sâu trong lĩnh vực nghiên cứu của đề tài để chọn lọc các nội dung nghiên cứu và tiêu chí đánh giá phù hợp với đối tượng và bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam. Cuối cùng, luận án nghiên cứu ba mô hình QTCL trong các CCU thịt GSGC thành công trên thế giới làm cơ sở thực tiễn đề xuất các bài học kinh nghiệm có thể tham khảo cho các đơn vị về QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam.

*Thứ ba, nghiên cứu thực tiễn về thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam.* Trước hết, thông qua việc thu thập dữ liệu thứ cấp liên quan đến vấn đề nghiên cứu để nắm được tình hình chung về thị trường và sự phát triển của các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay. Đồng thời, thông qua việc thu thập và xử lý các dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp phỏng vấn sâu, khảo sát bằng bảng bảng hỏi và nghiên cứu điển hình để làm rõ bức tranh từ cụ thể đến khái quát về thực trạng QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay.

*Thứ tư, phát hiện, đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm tăng cường QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam.* Thông qua những kết quả phân tích, đánh giá thực trạng QTCL của các đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam, kết hợp với việc nghiên cứu dữ liệu thứ cấp để tìm hiểu về các xu hướng thị trường cũng như các định hướng, chính sách của Nhà nước có thể tác động đến công tác QTCL của các đơn vị

trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, luận án đã xác lập các nhóm giải pháp và kiến nghị phù hợp với các nội dung nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn đã thực hiện. Quy trình nghiên cứu của luận án được tóm lược ở Hình 1.



**Hình 1: Quy trình nghiên cứu của luận án**

*Nguồn: Tổng hợp của Tác giả*

**\* Phương pháp thu thập dữ liệu**

Thu thập dữ liệu thứ cấp:

Để thu thập dữ liệu thứ cấp cho đề tài, tác giả đã tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn của đề tài nghiên cứu để xác định loại dữ liệu và nội dung thông tin cần thiết phục vụ cho việc minh chứng, phân tích, đánh giá các nội dung nghiên cứu. Các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ: Các công trình nghiên cứu khoa học có trước, các báo cáo và số liệu thống kê được công bố từ các tổ chức, cơ quan nghiên cứu và quản lý Nhà nước như: Các

thông tin và dữ liệu thống kê về các hoạt động SXKD và tiêu thụ thịt GSGC ở Việt Nam được thống kê và công bố bởi Tổng cục Thống kê; Các cơ quan quản lý chức năng của Nhà nước và cơ sở dữ liệu thống kê của các địa phương; Các quy hoạch và báo cáo phát triển ngành chăn nuôi, giết mổ, chế biến, bán lẻ mặt hàng thịt GSGC của các bộ ngành quản lý của trung ương và các địa phương; Các báo cáo nghiên cứu của các đề án, dự án, chương trình nghiên cứu của các cơ quan QLNN như Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (NN&PTNT), Cục chăn nuôi, Cục thú y, Cục Quản lý Chất lượng Nông lâm Thủy hải sản; Báo cáo nghiên cứu của các dự án được tài trợ từ nước ngoài và tổ chức phi chính phủ; Dữ liệu từ các đơn vị SXKD, các DN tham gia trong các CCU thịt GSGC; Các văn bản pháp lý thể hiện chính sách, quy hoạch, quy định của Nhà nước liên quan đến SXKD và quản lý chất lượng mặt hàng thịt GSGC; Các thông tin về hoạt động SXKD thịt GSGC được đăng tải trên các website của các doanh nghiệp và các trang báo chính thống ở Việt Nam.

*Thu thập dữ liệu sơ cấp:*

Dữ liệu sơ cấp đề tài là những dữ liệu được thu thập thông qua hai phương pháp: Phương pháp phỏng vấn và phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi.

**- Phương pháp phỏng vấn:**

Trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu, có ba nội dung nghiên cứu được tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn để thu thập dữ liệu, bao gồm:

**(1) Nội dung phỏng vấn số 1:** *“Góp ý các tiêu chí đo lường nội dung các hoạt động thực hành và kết quả QTCL trong CCU thịt GSGC”*: Dựa trên các tiêu chí đã được tổng quan trong các nghiên cứu có trước, tác giả đã tổng hợp các tiêu chí đo lường các hoạt động thực hành và kết quả thực hiện QTCL của các đơn vị trong CCU. Để bổ sung, điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh và điều kiện thực tế trong triển khai các hoạt động thực hành QTCL của các đơn vị SXKD thịt GSGC ở Việt Nam, tác giả đã sử dụng phương pháp phỏng vấn với 10 cá nhân, trong đó có 07 nhà nghiên cứu, nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm và có chuyên môn sâu về lĩnh vực nghiên cứu của đề tài, 03 cá nhân là lãnh đạo hoặc quản lý các đơn vị SX-KD mặt hàng thịt GSGC. Tại mỗi cuộc phỏng vấn, ngoài nội dung phỏng vấn sâu để làm rõ nội hàm và các tiêu chí đo lường phù hợp, tác giả chuẩn bị một bảng mô tả các tiêu chí đo lường và thang đo dựa trên các tổng quan nghiên cứu có trước và đề nghị các cá nhân được phỏng vấn thể hiện quan điểm: Tán thành – Không tán thành – Đề nghị chỉnh sửa cụ thể và các góp ý bổ sung với từng tiêu chí. *(Tài liệu nội dung phỏng vấn số 1 được trình bày trong phụ lục 1 của luận án).*

**(2) Nội dung phỏng vấn số 2:** *“Quan điểm chuyên gia về định hướng mô hình và giải pháp QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam”*. Các chuyên gia được phỏng vấn bao gồm: 04 cán bộ công tác tại cơ quan QLNN chuyên ngành như: Trung tâm phát triển Chăn nuôi Hà Nội, Cục Quản lý chất lượng Nông lâm thủy hải sản – Bộ NN và PTNT; Sở NN&PTNT tỉnh/thành phố và 05 nhà khoa học là các chuyên gia, giảng viên công tác tại các trường đại học, các viện nghiên cứu có kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực nghiên cứu của đề tài; Phương pháp phỏng vấn được sử dụng ở đây là kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc.



Phỏng vấn bán cấu trúc là kỹ thuật phỏng vấn dựa trên một danh sách các câu hỏi và chủ đề phỏng vấn đã được xác định và chuẩn bị từ trước. Sau đó, người phỏng vấn sẽ tiếp cận và phỏng vấn trực tiếp với người được phỏng vấn. Trong quá trình phỏng vấn, thứ tự các câu hỏi có thể thay đổi và có thể bổ sung một số câu hỏi để làm rõ hơn câu trả lời của đối tượng phỏng vấn. (Tài liệu nội dung phỏng vấn số 2 được trình bày trong phụ lục 2 của luận án).

**(3) Nội dung phỏng vấn số 3:** “Thu thập thông tin về ba nghiên cứu điển hình, bao gồm: Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn, Cơ sở giết mổ tập trung của CTCP Thịnh An, Công ty TNHH kỹ nghệ Việt Nam súc sản VISSAN”.

Việc lựa chọn các đơn vị nghiên cứu điển hình nói trên được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện do không NCS không có đầy đủ thông tin về tất cả các đơn vị SXKD trong các chuỗi cung ứng ngành hàng thịt cũng như hạn chế trong điều kiện nghiên cứu (vì là cá nhân nên khó tiếp cận với doanh nghiệp hay các đơn vị sản xuất kinh doanh). Tuy nhiên, việc lựa chọn các đơn vị nghiên cứu này vẫn đảm bảo mục tiêu của nghiên cứu là chọn các đơn vị có sự đa dạng về chức năng, kênh phân phối, loại hình tổ chức để xem xét những khác biệt trong việc tổ chức các CCU và các hoạt động QTCL trong CCU của từng đơn vị. Điều này giúp luận án bước đầu rút ra những điểm đáng chú ý về thực trạng công tác QTCL trong các CCU được hình thành từ các đơn vị đảm nhận các vai trò quan trọng trong các khâu khác nhau và bao phủ các kênh phân phối khác nhau của CCU ngành hàng thịt GSGC trước khi đi vào nghiên cứu khái quát bức tranh tổng thể về QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam dựa trên kết quả điều tra khảo sát bằng bảng hỏi. Các đặc trưng chính của mẫu nghiên cứu điển hình được thể hiện ở bảng sau (Bảng 1):

**Bảng 1: Đặc trưng của mẫu nghiên cứu điển hình**

Đặc trưng	Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn	CSGM tập trung của CTCP Thịnh An	Công ty TNHH kỹ nghệ Việt Nam súc sản VISSAN
Chức năng chính trong CCU: - Chăn nuôi - Giết mổ - Bán lẻ	X	X	X X X
Kênh phân phối chủ yếu: - Truyền thống (chợ dân sinh) - Hiện đại (siêu thị, cửa hàng tự chọn, cửa hàng TP)	X	X	X
Loại hình và phương thức tổ chức: - Hội SXKD tập thể - Cơ sở tập trung - Công ty	X	X	X

Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu thu thập của đề tài

Hình thức phỏng vấn được tiến hành trực tiếp với đại diện lãnh đạo của đơn vị hoặc gửi câu hỏi phỏng vấn và nhận kết quả qua email. Các câu hỏi phỏng vấn tập trung vào việc làm rõ những nội dung về các hoạt động thực hành và Kết quả thực hiện

QTCL trong CCU của đơn vị. Các thông tin thu được từ kết quả phỏng vấn được tổng hợp và kết hợp với các thông tin, dữ liệu thứ cấp khác đã được NCS thu thập để hình thành ba tình huống nghiên cứu điển hình, được trình bày trong phần nghiên cứu về thực trạng ở chương II của luận án. *(Bút ký phỏng vấn trực tiếp và nội dung trả lời phỏng vấn qua email của đại diện các đơn vị được thể hiện ở phụ lục 3 của luận án)*

**- Phương pháp khảo sát:**

Phương pháp khảo sát thông qua phiếu điều tra được sử dụng để điều tra thực trạng QTCL của các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC tại Việt Nam, từ các đơn vị có hoạt động chăn nuôi cho đến bán lẻ thịt GSGC. NCS đã gửi phiếu điện tử (google.doc qua email) và khảo sát trực tiếp với tổng số 347 lượt phiếu phát ra/gửi đi, kết quả sau khi tổng hợp số phiếu thu về, rà soát và loại bỏ những phiếu điền không đầy đủ thông tin hoặc thông tin thể hiện sự không tin cậy, tác giả đã thu về 287 phiếu đưa vào xử lý và phân tích dữ liệu.

*Mô tả khái quát về phiếu khảo sát:* Phiếu khảo sát bao gồm 15 câu hỏi được thiết kế bao gồm các phần nội dung thông tin:

- Các câu hỏi từ 1→4 thu thập những thông tin chung về đơn vị như: Loại hình, quy mô nhân lực, các hoạt động chức năng đảm nhận trong CCU và loại thịt GSGC cung ứng;

- Các câu hỏi từ 5→13 thu thập những thông tin mô tả thực trạng các hoạt động thực hành QTCL trong CCU của đơn vị, bao gồm: QTCL Nhà cung ứng, QTCL theo định hướng khách hàng, QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ, QTCL quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU;

- Các câu hỏi từ 14→15 thu thập thông tin về kết quả thực hiện và nhận định yếu tố ảnh hưởng đến công tác QTCL trong CCU của đơn vị.

*(Mẫu phiếu khảo sát được thể hiện ở phụ lục số 4)*

*Mô tả về mẫu khảo sát:* Đối tượng khảo sát trong phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án là các đơn vị tham gia ở các khâu khác nhau trong chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC ở Việt Nam từ chăn nuôi cho đến bán lẻ. Tuy nhiên, do đặc điểm chung của tổng thể mẫu nghiên cứu là số lượng rất lớn, với loại hình, quy mô, phạm vi, mức độ tham gia và liên kết trong các CCU rất đa dạng nên không có dữ liệu thống kê cụ thể về quy mô của tổng thể mẫu nghiên cứu. Để đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu, theo sự tham khảo ý kiến của các chuyên gia và các nhà quản lý trong ngành mà tác giả đã tham khảo trong cuộc phỏng vấn số 1, với đối tượng nghiên cứu của đề tài nên chọn mẫu theo địa bàn, dựa trên việc đảm bảo tính đại diện của các địa phương đặc trưng cho mỗi vùng sinh thái nông nghiệp và vùng kinh tế - xã hội trong SXKD và tiêu thụ thịt GSGC trên cả nước. Tuy nhiên, với nguồn lực nghiên cứu có hạn, tác giả kết hợp tham khảo ý kiến chuyên gia và lấy mẫu thuận tiện theo một số địa bàn nhất định được lựa chọn phù hợp với đối tượng và nội dung nghiên cứu của đề tài. Căn cứ vào danh sách các tỉnh/thành có thông tin dữ liệu thứ cấp về sản lượng đàn và tình hình phân bố

trong chăn nuôi, sản lượng giết mổ và tiêu thụ thịt GSGC ở các địa phương được phân chia theo các vùng sinh thái, tác giả tiến hành khảo sát các đơn vị tập trung ở các địa phương, bao gồm: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nam và Đồng Nai. Đây là bốn trong số những địa phương dẫn đầu cả nước về các hoạt động chăn nuôi, giết mổ, chế biến và cung ứng thịt GSGC ra thị trường và cũng là các địa phương tập trung nhiều hoạt động liên kết trong SXKD và tiêu thụ thịt GSGC. Trong quá trình khảo sát, nhóm khảo sát có tham khảo ý kiến của một số cơ quan quản lý chức năng ở các địa phương như Trung tâm khuyến nông, Hội nông dân và Chi cục thú y ở các địa phương tư vấn lựa chọn các đơn vị tham gia trong các CCU nhất định để tiến hành khảo sát.

Một số mô tả cụ thể về đặc điểm của mẫu khảo sát thu về từ 287 phiếu hợp lệ được thể hiện ở bảng sau (Bảng 2):

**Bảng 2: Cơ cấu mẫu khảo sát của đề tài**

Tiêu chí phân loại	Số lượng và tỷ trọng	
	Số lượng	Tỷ trọng
<b>Tổng số</b>	<b>287</b>	<b>100%</b>
<b>Cơ cấu theo địa phương</b>		
Hà Nội	82	28.5%
TP.HCM	78	27.2%
Hà Nam	42	14.6%
Đồng Nai	57	19.9%
Các địa phương khác (Vĩnh Phúc, Hải Dương, Tuyên Quang, Nghệ An)	28	9.8%
<b>Cơ cấu theo loại hình tổ chức</b>		
Cơ sở tư nhân	166	57.8%
Doanh nghiệp	102	35.5%
HTX	15	5.2%
Hội/nhóm tập thể	4	1.5%
<b>Cơ cấu theo hoạt động chức năng</b>		
Chăn nuôi	96	33.4%
Giết mổ, sơ chế	41	14.3%
Bán lẻ	112	39.1%
Kết hợp nhiều chức năng	38	13.2%
<b>Cơ cấu theo quy mô lao động</b>		
Dưới 30 lao động	223	77.7%
Trên 30 -100 lao động	42	14.6%
Trên 100 lao động	22	7.7%
<b>Cơ cấu theo loại mặt hàng thịt GSGC SXKD</b>		
Thịt lợn	131	45.6%
Thịt gia cầm	97	33.8%
Cả thịt lợn và thịt gia cầm	59	20.6%

*Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu khảo sát của đề tài*

**\* Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu:**

- *Đối với các thông tin, dữ liệu thứ cấp thu thập được:* Tác giả đã tiến hành kiểm tra dựa theo các tiêu chí về tính chính xác, tính phù hợp và tính cập nhật của thông tin, dữ liệu. Sau đó, các dữ liệu được so sánh, tổng hợp để đảm bảo sự nhất quán và phản ánh đúng nội dung phân tích.

- *Đối với các dữ liệu sơ cấp:*

Đối với dữ liệu thu thập được từ hoạt động phỏng vấn: Các nội dung phỏng vấn được lưu trữ (đối với các bảng hỏi) hoặc ghi chép bút ký phỏng vấn, sau đó lựa chọn dữ liệu và đánh máy lại cẩn thận. Từ những dữ liệu thu thập được, tác giả tiến hành nghiên cứu, tổng hợp và phân loại các thông tin theo từng nội dung cụ thể đã xác định để đưa vào trình bày, mô tả trong nội dung của luận án.

Đối với dữ liệu khảo sát thu được qua phiếu điều tra: Sau khi thu thập được tất cả các phiếu trả lời theo các hình thức khác nhau, tác giả tổng hợp lại số lượng các bảng hỏi và loại đi những phiếu trả lời không hợp lệ. Các số liệu thu thập, khảo sát sẽ được phân tích trên phần mềm xử lý số liệu SPSS 20.0 và được tổng hợp và phân tích, so sánh trên bảng Excel để đưa ra các kết luận về thực trạng QTCL trong CCU của các đơn vị được khảo sát. Ngoài ra, trong phân tích thực trạng, luận án chủ yếu sử dụng phương pháp thống kê mô tả bằng chỉ số tính tỷ lệ % và điểm trung bình để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ kết quả khảo sát. Cùng với việc trình bày dữ liệu thông qua các bảng biểu và đồ họa như biểu đồ cột, biểu đồ thanh ngang, biểu đồ tròn, giúp mô tả và trình bày các xu hướng và đặc điểm thực trạng các hoạt động thực hành và kết quả QTCL trong CCU của các đơn vị khảo sát.

## **6. Những đóng góp mới của luận án**

Là một công trình nghiên cứu kết hợp giữa nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực tiễn, luận án có những đóng góp mới về mặt lý luận và thực tiễn như sau:

### **Về lý luận:**

Luận án đã góp phần phát triển khung lý luận cơ bản về QTCL trong CCU thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng, mở rộng phạm vi nghiên cứu lý thuyết từ QTCL của các tổ chức SXKD độc lập sang bối cảnh tích hợp QTCL của các đơn vị theo chuỗi cung ứng. Trên cơ sở hệ thống hóa các cơ sở lý luận quan trọng về chất lượng, quản trị chất lượng và quản trị chất lượng trong CCUTP, luận án đã phát triển khái niệm về quản trị chất lượng trong CCU thịt GSGC, xác định các tính chất cơ bản và mô hình nội dung nghiên cứu về QTCL trong CCU thịt GSGC, bao gồm bốn nhóm hoạt động: (1) QTCL Nhà cung ứng; (2) QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ; (3) QTCL theo định hướng khách hàng; (4) QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU. Từ đây, luận án đã xác lập các tiêu chí đo lường các hoạt động QTCL và kết quả thực hiện QTCL của đơn vị trong CCU thịt GSGC.

### **Về thực tiễn:**

*Thứ nhất*, thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm QTCL trong các CCU thịt GSGC của một số quốc gia trên thế giới, luận án đã rút ra các bài học kinh nghiệm có thể tham khảo và vận dụng trong tổ chức và triển khai các giải pháp QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, tập trung vào các vấn đề như: Lựa chọn mô hình và cơ chế hình thành hệ thống QTCL liên kết chuỗi; Vấn đề kiểm soát chất lượng của các tác nhân khi tham gia trong CCU; Vấn đề đảm bảo chất lượng và tạo lòng tin cho KH về chất lượng sản phẩm cung ứng theo chuỗi; Vai trò của hệ thống thông tin và sự hỗ trợ cần thiết của các cơ quan QLNN đối với các CCU ngành hàng thịt.

*Thứ hai*, thông qua dữ liệu thu thập của ba CCU được lựa chọn điển hình và dữ liệu khảo sát các đơn vị tham gia ở các khâu khác nhau trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, luận án đã mô tả một bức tranh đi từ cụ thể đến khái quát về thực trạng tổ chức các hoạt động và kết quả QTCL của các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay. Trên cơ sở đó, luận án đã chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm trong công tác QTCL trong CCU của các đơn vị, đồng thời phân tích các nguyên nhân khách quan và chủ quan làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp và kiến nghị.

Cuối cùng, trên cơ sở khái quát các dự báo về xu hướng thay đổi trong nhu cầu và hành vi của NTD, xu hướng thay đổi trong hoạt động SXKD và QTCL cũng như các tác động của các chiến lược, chính sách quản lý vĩ mô của Nhà nước đến công tác QTCL của các đơn vị SXKD tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, giai đoạn định hướng đến 2025, tầm nhìn 2030, luận án đã đề xuất năm nhóm giải pháp nhằm tăng cường các hoạt động QTCL của đơn vị trong CCU cùng một số kiến nghị về chính sách và công tác Quản lý Nhà nước có liên quan.

### **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài nội dung phần mở đầu, kết luận, luận án được kết cấu thành 03 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm
- Chương 2: Thực trạng quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam
- Chương 3: Giải pháp tăng cường quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

## CHƯƠNG 1

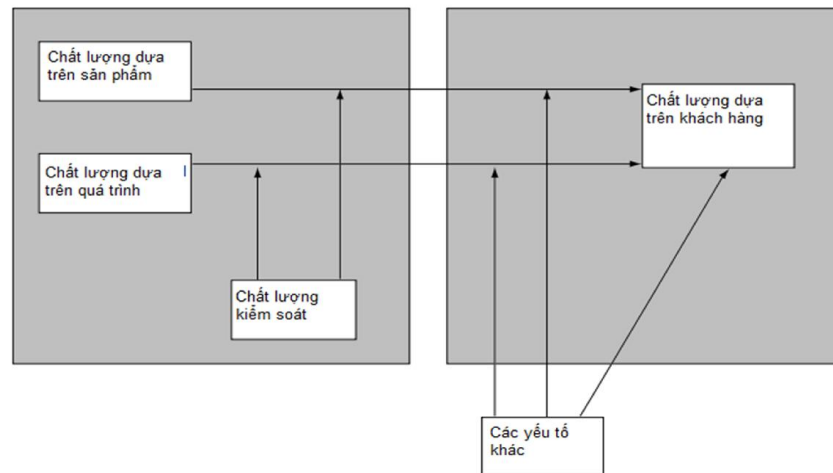
### CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM

#### 1.1 Một số vấn đề lý thuyết cơ bản về chất lượng, quản trị chất lượng và chuỗi cung ứng

##### 1.1.1 Khái quát về chất lượng và quản trị chất lượng

###### 1.1.1.1 Khái niệm và quan điểm tiếp cận về chất lượng

Chất lượng là một phạm trù khá quen thuộc trong cuộc sống nói chung cũng như trong kinh tế nói riêng. Đã có không ít các nghiên cứu về chất lượng nói chung cũng như các cách tiếp cận khác nhau về thuật ngữ này. Theo một cách tiếp cận và phân loại khá phổ biến trong các nghiên cứu về chất lượng, chất lượng được chia thành hai nhóm: Chất lượng khách quan và chất lượng chủ quan (nghiên cứu của *Grunert và cs (1996)*, *Karen Brunsø và cs (2002)*), và được cụ thể hóa thành bốn loại chất lượng (Hình 1.1) như sau:



**Hình 1.1: Các loại chất lượng**

Nguồn: *Grunert và cs (1996)*, *Karen Brunsø và cs (2002)*

(1) *Chất lượng dựa trên sản phẩm*: Bao gồm tất cả các khía cạnh vật lý mà có thể mô tả một cách chính xác về sản phẩm thực phẩm cụ thể. Chẳng hạn như: Tỷ lệ mỡ và nạc của thịt, hàm lượng tinh bột của khoai tây, độ cồn trong bia...

(2) *Chất lượng dựa trên quá trình*: Bao gồm cách thức và phương pháp để chế biến, sản xuất sản phẩm. Chẳng hạn như: không dùng thuốc trừ sâu, thuốc kích thích tăng trưởng, được sản xuất bởi nông nghiệp hữu cơ... Những mô tả đối với loại chất lượng này thường dựa trên khía cạnh cung cấp thông tin về quy trình sản xuất sản phẩm, nhưng những khía cạnh này không nhất thiết có bất kỳ ảnh hưởng nào đến thành phần vật lý của sản phẩm.

(3) *Chất lượng được kiểm soát*: Loại chất lượng này thường dựa trên một tiêu chuẩn cụ thể mà chất lượng sản phẩm phải đáp ứng để được phê duyệt/ cấp phép là thuộc một hạng

mức chất lượng cụ thể. Chẳng hạn như tiêu chuẩn để phân hạng kích cỡ quả trứng dựa trên trọng lượng của trứng, tiêu chuẩn phân loại thịt. Vì vậy, chất lượng được kiểm soát liên quan đến việc đáp ứng những tiêu chuẩn cụ thể cho chất lượng dựa trên sản phẩm và chất lượng dựa trên quá trình. Có thể nói, chất lượng dựa trên sản phẩm và chất lượng dựa trên quá trình liên quan đến các mức chất lượng còn chất lượng được kiểm soát liên quan đến sự phân tán của chất lượng xung quanh một mức chất lượng đã được xác định từ trước.

(4) *Chất lượng dựa trên khách hàng*: Là nhận thức về chất lượng từ quan điểm của khách hàng (có thể là một khâu nào đó trong chuỗi cung ứng hoặc là người tiêu dùng cuối cùng).

Cả ba loại chất lượng dựa trên sản phẩm, chất lượng dựa trên quá trình và chất lượng kiểm soát đều là chất lượng khách quan vì chúng có thể được xác định thông qua đo lường và tài liệu hóa sản phẩm và quá trình sản xuất. Kết quả đo lường thường là giống nhau giữa những sản phẩm và quá trình giống nhau. Ngược lại, chất lượng dựa trên khách hàng là chất lượng chủ quan, nó chỉ được đo lường dựa trên khách hàng/ người tiêu dùng cuối cùng. Những khách hàng khác nhau có thể đánh giá khác nhau về chất lượng của cùng một sản phẩm. Tuy nhiên, cả bốn loại chất lượng này có liên quan đến nhau. Trong đó, chất lượng hướng tới khách hàng (chất lượng chủ quan) chịu ảnh hưởng của 3 loại chất lượng khách quan. Đồng thời, nó cũng chịu ảnh hưởng của các nhân tố khác không phải là đặc trưng của sản phẩm hàng hóa, như địa điểm mua hàng, giá bán, thương hiệu... Chính vì vậy, khi xem xét về chất lượng mà chỉ xem xét các đặc tính của sản phẩm thôi thì chưa đủ, mà cần thiết phải có sự tiếp cận và nhìn nhận về chất lượng tổng hợp.

Quan điểm tiếp cận chất lượng tổng hợp cũng được các tác giả *P.A. Luning và W. J. Marcellis (2007)* ủng hộ khi nghiên cứu về chất lượng trong ngành SXKD thực phẩm. Theo đó, chất lượng nên được nhận thức rộng hơn, không chỉ bao hàm chất lượng vật lý của sản phẩm thực phẩm. Các tác giả này xem xét chất lượng theo khía cạnh chất lượng tổng hợp, bao gồm 6 thành phần: 3 thành phần thuộc về thuộc tính/ đặc trưng vật lý của sản phẩm là: Chất lượng sản phẩm, chi phí, thời gian; Các thành phần còn lại thuộc về các thuộc tính liên quan đến quản lý tổ chức: Tính linh hoạt/ mềm dẻo; sự tin cậy và dịch vụ. Cụ thể như sau:

(1) Chất lượng sản phẩm liên quan đến chất lượng bên trong và bên ngoài của sản phẩm thực phẩm. Chất lượng bên trong liên quan trực tiếp đến sản phẩm vật lý, như sự an toàn, dinh dưỡng, giá trị cảm quan, sự tiện lợi. Chất lượng bên ngoài liên quan đến các khía cạnh như là cách thức sản xuất và tạo ra thực phẩm (chẳng hạn: thân thiện với môi trường, canh tác và chăn nuôi hữu cơ...). Một sản phẩm thực phẩm có thể không có chất lượng nhưng vẫn chứa các thành phần lý hóa. Tuy nhiên, chất lượng mới là yếu tố giúp tạo ra các thuộc tính của sản phẩm, những thuộc tính có thể được cảm quan bên ngoài hoặc thông qua truyền thông để tạo ra nhận thức và trải nghiệm về chất lượng của khách hàng và người tiêu dùng.

(2) Chi phí: Thường được xem xét đầu tiên trong ý thức về giá trị của khách hàng. Nó là cơ sở để so sánh giữa mức giá bán và chất lượng sản phẩm.

(3) Thời gian: Liên quan đến việc cung cấp sản phẩm, nguyên liệu thực phẩm thô hay các thành phần của thực phẩm một cách đúng lúc tại đúng địa điểm. Điều này là hết sức quan trọng với sản phẩm thực phẩm bởi thời gian có thể làm giảm nhanh chóng chất lượng của sản phẩm thực phẩm, của nguyên liệu sản xuất hay các thành phần của thực phẩm.

(4) Tính linh hoạt: Là khả năng đáp ứng nhanh chóng của tổ chức trước các thay đổi trong yêu cầu đối với sản phẩm thực phẩm, với các quá trình hay các nguồn lực. Chẳng hạn như những nhu cầu hoặc xu hướng tiêu dùng mới của khách hàng, các yêu cầu hay chế tài của luật pháp,...

(5) Sự tin cậy: Liên quan tới khả năng của tổ chức trong việc không ngừng đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, chẳng hạn như an toàn thực phẩm. Vì vậy, cần phải cung cấp các bằng chứng cho khách hàng và người tiêu dùng.

(6) Dịch vụ: Liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng và người tiêu dùng.

Nhìn chung, trong bối cảnh SX-KD hiện nay, một tổ chức định hướng vào chất lượng sẽ thúc đẩy văn hóa giúp dẫn đến hành vi, thái độ, hoạt động và quá trình mang lại giá trị thông qua việc đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác có liên quan (*theo ISO 9000:2015*). Trong đó, chất lượng của sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ chỉ là một trong những khía cạnh của tiếp cận về chất lượng tổng hợp mà tổ chức cần hướng tới. Cách tiếp cận này hoàn toàn phù hợp với tiếp cận và khái niệm về chất lượng mà Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) đã đưa ra trong những phiên bản gần đây như “*Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu*” (*Tiêu chuẩn ISO 9000:2005*).

Có thể xem đây là một khái niệm tổng hợp để giải thích về thuật ngữ chất lượng khi ISO không đưa ra bất kỳ một khái niệm chất lượng cho một đối tượng cụ thể nào mà sử dụng từ “*thực thể*”. Ở đây, thực thể có thể hiểu là sản phẩm, quá trình, hệ thống hay các đối tượng phù hợp khác như chất lượng công việc, chất lượng nhận sự...; Bản chất của chất lượng chính là “*sự đáp ứng các yêu cầu*”. Trong đó, yêu cầu được xác định từ các bên liên quan như: yêu cầu của khách hàng (bao gồm cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài), yêu cầu của chính tổ chức/ doanh nghiệp, yêu cầu của các cổ động và đối tác, yêu cầu của các cơ quan quản lý, yêu cầu của luật pháp, yêu cầu của các tổ chức chứng nhận độc lập,... Đây chính là quan điểm và khái niệm chất lượng mà luận án hướng tới trong nghiên cứu này.

#### **1.1.1.2 Khái niệm và quan điểm tiếp cận về quản trị chất lượng**

Lịch sử phát triển của ngành QTCL nói chung trên thế giới đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển với các phương pháp và cách tiếp cận khác nhau về QTCL. Nhìn chung,



trong những giai đoạn trước đây, quan điểm tiếp cận nổi trội là sự tiếp cận QTCL dựa trên SP với sự định hướng mọi hoạt động trong tổ chức hướng tới các mục tiêu sản xuất và cung ứng những SP có chất lượng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Trong nhiều thập kỷ, quan điểm tiếp cận này đã nhận được thừa nhận khá rộng rãi. Chẳng hạn:

Theo Bộ tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS – Japanese Industrial Standards) thì: *“QTCL là hệ thống các phương pháp tạo ra điều kiện sản xuất tiết kiệm những hàng hóa có chất lượng hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng nhằm thỏa mãn yêu cầu của NTD”*. (trích bởi Đỗ Thị Ngọc, 2015)

Cũng trên quan điểm đó, Ishikawa - chuyên gia QTCL hàng đầu của Nhật Bản đã nói rõ thêm: *“QTCL có nghĩa là nghiên cứu, triển khai, thiết kế, sản xuất và bảo dưỡng một SP có chất lượng, kinh tế nhất, có ích nhất cho NTD và bao giờ cũng thỏa mãn nhu cầu của NTD”*. (trích bởi Đỗ Thị Ngọc, 2015).

Nhìn chung các quan điểm tiếp cận QTCL dựa trên SP sẽ định hướng mọi hoạt động trong tổ chức hướng tới các mục tiêu sản xuất và cung ứng những SP có chất lượng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Tuy nhiên, cho đến nay, theo xu hướng tiếp cận chung của QTCL hiện đại, giữa chất lượng của quản lý và chất lượng sản phẩm có mối quan hệ nhân – quả. Do đó, trọng tâm của công tác QTCL trong một tổ chức không chỉ dừng lại ở việc quản lý và kiểm soát các hoạt động mang tính kỹ thuật để tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng mà còn bao gồm cả các hoạt động quản lý nhằm định hướng và kiểm soát cả tổ chức về chất lượng. Cách tiếp cận này được thể hiện rõ nhất trong những phiên bản gần đây của *Bộ tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống QTCL - ISO 9000* do tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa ISO ban hành. Theo ISO 9000:2015, *“Quản trị chất lượng là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức liên quan đến chất lượng”*. Có thể nói, quan điểm tiếp cận về QTCL của Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 hoàn toàn phù hợp với xu hướng chung của QTCL hiện đại đang hướng tới là phương pháp quản trị chất lượng toàn diện theo hệ thống và theo quá trình, với sự tham gia của mọi thành viên bên trong tổ chức và các thành viên có liên quan đến tổ chức.

Vì vậy, dưới góc độ tiếp cận này của luận án, khái niệm về QTCL được hiểu như sau: *“Quản trị chất lượng là các hoạt động có định hướng và tổ chức, bao gồm hàng loạt các hoạt động có phối hợp giữa các quá trình, với sự tham gia của mọi thành viên bên trong tổ chức và các thành viên bên ngoài có liên quan đến tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu về chất lượng của một tổ chức”*.

## **1.1.2 Một số vấn đề lý thuyết cơ sở về chuỗi cung ứng**

### **1.1.2.1 Khái niệm chuỗi cung ứng**

Ngày nay, thuật ngữ “chuỗi cung ứng” đã và đang được nhắc đến nhiều trong các nghiên cứu học thuật cũng như ứng dụng trong các mô hình SXKD thực tiễn. Thuật ngữ này xuất hiện cuối những năm 80 và bắt đầu trở nên phổ biến trong những năm 90

trở lại đây. Từ khi ra đời cho đến nay, đã có khá nhiều các quan điểm và khái niệm về “chuỗi cung ứng” được đưa ra như sau:

Một số quan điểm tiếp cận thường tập trung vào việc xác định các thành phần tham gia trong một CCU nhằm đảm bảo cho quá trình kết nối và luân chuyển dòng hàng hóa trong chuỗi như quan điểm của *Chopra và Meindl (2007)* “*CCU bao gồm tất cả các giai đoạn liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến việc thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. CCU không chỉ gồm nhà sản xuất và người phân phối, mà còn có cả người vận chuyển, nhà xưởng, người bán lẻ và bản thân khách hàng*”.

Cũng có những quan điểm tiếp cận CCU theo quan điểm mở rộng và phức tạp hơn, nó thể hiện tính liên kết giữa các thành viên trong chuỗi nhằm thực hiện các chức năng của CCU. Theo *Lamber và các cs (1998)*: “*Chuỗi cung ứng là sự liên kết giữa các công ty chịu trách nhiệm mang sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường*”

Có thể nói, đây là một khái niệm đơn giản, thể hiện đầy đủ bản chất của một CCU theo quan điểm tiếp cận hiện đại. Trong đó, thể hiện một CCU bao giờ cũng có sự liên kết giữa các DN ở các khâu khác nhau của chuỗi, để đưa sản phẩm từ nơi sản xuất ra thị trường tiêu thụ.

Tương tự như vậy, đối với thực phẩm, quan điểm tiếp cận mở rộng về CCUTP đã chỉ ra một CCUTP không chỉ bao gồm các thành phần tham gia trong chuỗi mà nó còn thể hiện các mối liên kết, cộng tác giữa các thành viên trong chuỗi nhằm thực hiện các chức năng của CCU. Quan điểm này cũng được thể hiện trong các nghiên cứu liên quan đến CCUTP như khái niệm về CCU rau tươi của tác giả *Đỗ Thị Ngọc (2011)* “*CCU rau tươi (thực phẩm) hệ thống phức hợp và hoàn chỉnh để đưa các SP rau tươi (thực phẩm) từ nhà sản xuất, bắt đầu từ nguyên liệu, đến tay NTD cuối cùng. Hệ thống này bao gồm: các tổ chức tham gia, con người, các hoạt động và nguồn lực cần thiết để thực hiện. Mỗi đơn vị thành viên (hay mắt xích) trong chuỗi có trách nhiệm và giá trị riêng của mình. CCUTP có chức năng liên kết các mắt xích này thành hệ thống.*”

Trên thực tế, xuất phát từ một đơn vị đều có thể hình thành nên một hoặc nhiều CCU khác nhau hay nói cách khác, mỗi DN có thể là thành viên của nhiều CCU khác nhau và đóng các vai trò, chức năng khác nhau trong từng CCU. Vì vậy, dựa trên quan điểm tiếp cận mở rộng về CCU nói chung và CCUTP nói riêng, trong nghiên cứu này, quan điểm tiếp cận về CCU của luận án là xem xét sự hình thành CCU từ một đơn vị cụ thể trong chuỗi, mở rộng ra các đối tác/ thành viên khác trong chuỗi cũng như mối liên kết và sự phối hợp giữa đơn vị với các đối tác/thành viên trong chuỗi để đưa hàng hóa từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng.

Với quan điểm tiếp cận về CCU như trên, bản chất và nội hàm của chuỗi cung ứng sẽ được trình bày qua một số nội dung lý thuyết cơ bản sau đây.

#### **1.1.2.2 Cấu trúc chuỗi cung ứng của một tổ chức**

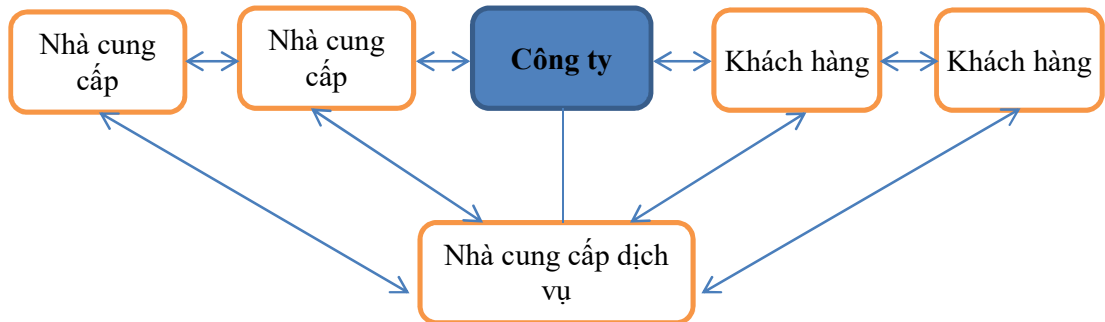
Ở hình thức đơn giản nhất, một CCU bao gồm một đơn vị SXKD (như công ty) cùng Nhà cung cấp và các khách hàng của đơn vị/ công ty đó. Đây là một nhóm các bộ phận của một CCU đơn giản (Hình 1.2)



**Hình 1.2: Chuỗi cung ứng đơn giản**

*Nguồn: Michael Hugos*

Những CCU mở rộng chứa ba nhóm thành viên (Hình 1.3). Đầu tiên là nhà cung cấp của đơn vị cung cấp hay nhà cung cấp cuối cùng trong giai đoạn đầu của CCU mở rộng. Sau đó là khách hàng của khách hàng hay KH cuối cùng trong giai đoạn cuối của một CCU mở rộng. Cuối cùng là các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho các đơn vị khác trong CCU.



**Hình 1.3: Chuỗi cung ứng mở rộng**

*Nguồn: Michael Hugos*

Bất kỳ hình thái cấu trúc CCU nào trên đây cũng đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa các thành viên thực hiện nhiều chức năng khác nhau bởi bản chất của CCU là sự phối hợp, hợp tác giữa các thành viên, từ nhà sản xuất đến nhà bán lẻ nhằm đưa sản phẩm từ nơi sản xuất ra thị trường. Tuy nhiên, trong cấu trúc CCU sẽ có những thành viên chính và thành viên hỗ trợ. Thành viên chính thức sẽ tham gia một cách thường xuyên vào quá trình trao đổi thương mại và sở hữu sản phẩm, bao gồm nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán buôn, nhà bán lẻ. Chính vì vậy, đơn vị đóng vai trò là “công ty” trong các hình thái cấu trúc của CCU đơn giản và mở rộng nói trên có thể đảm nhận các chức năng cơ bản sau trong CCU hàng hóa:

- *Chức năng sản xuất:* Đơn vị đóng vai trò là nhà sản xuất hay chế biến, chế tạo là những đơn vị trực tiếp làm ra sản phẩm. Nhà sản xuất bao gồm các đơn vị chuyên sản xuất nguyên liệu thô (như chăn nuôi, trồng trọt, khai khoáng,...) cũng như những đơn vị có hoạt động sử dụng nguyên liệu thô để sơ chế, chế biến và xuất xưởng những sản phẩm hoàn chỉnh.

- *Chức năng phân phối:* Đơn vị đóng vai trò là nhà phân phối, có chức năng thu gom hoặc nhận một khối lượng lớn hàng hóa từ nhà sản xuất rồi giao đến tay khách hàng. Nhà phân phối còn được gọi là nhà bán sỉ, bán buôn hay thương lái. Nhà phân phối cũng giúp nhà sản xuất tránh được tác động của biến động thị trường

bằng cách lưu trữ hàng hóa song song với việc tiến hành công tác bán hàng đồng thời giao hàng cho khách mọi lúc, mọi nơi mà khách hàng yêu cầu.

- *Chức năng bán lẻ*: Đơn vị đóng vai trò là nhà bán lẻ có chức năng nhập về hoặc lưu trữ hàng hóa trong kho để bán với số lượng nhỏ, lẻ cho khách hàng/NTD cuối cùng.

Bên cạnh những thành viên chính, trong CCU còn có những thành viên hỗ trợ. Họ là những cá nhân/đơn vị không sở hữu sản phẩm và không tham gia một cách thường xuyên vào hoạt động của CCU, chẳng hạn như các nhà cung cấp dịch vụ. Đây là những cá nhân/đơn vị cung cấp dịch vụ cho nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà bán lẻ như: Logistics (hậu cần), tài chính, nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm, công nghệ thông tin,... Nhìn chung, các nhà cung cấp dịch vụ thường tập trung vào một công việc đặc thù mà CCU đòi hỏi và chuyên sâu vào những kỹ năng đặc biệt phục vụ cho công việc đó. Do đó, họ có thể thực hiện những dịch vụ này hiệu quả hơn nhiều với mức giá phải chăng hơn so với việc nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà bán lẻ tự đảm nhận. Tuy nhiên, một số CCU có thể có rất ít nhà cung cấp dịch vụ hoặc vai trò của NCC dịch vụ là không đáng kể bởi những thành viên trong chuỗi tự mình đảm nhận những chức năng dịch vụ đó mà không sử dụng các dịch vụ từ NCC bên ngoài.

#### **1.1.2.3 Cơ chế vận hành chuỗi cung ứng cốt lõi**

Vai trò của một CCU là đưa sản phẩm từ hoạt động sản xuất ra thị trường tiêu thụ với sự tham gia phối hợp của nhiều đơn vị thành viên. Ở bất kỳ một khâu nào trong toàn bộ CCU, các đơn vị tham gia đều phải vận hành dựa trên ba quá trình hoạt động cốt lõi, bao gồm: Thu mua – sản xuất – phân phối.

(1) *Quá trình thu mua*: Bao gồm các hoạt động cần thiết để tìm kiếm nguồn hàng và thu mua nguyên vật liệu đầu vào cho đơn vị. Hoạt động này gắn kết trực tiếp đơn vị với các NCC đầu vào. Việc tìm kiếm các NCC đầu vào phù hợp, đáp ứng các nhu cầu và mục tiêu của đơn vị cùng việc quản lý mối quan hệ với các NCC này là một trong những hoạt động quản lý vận hành cốt lõi trong CCU.

(2) *Quá trình sản xuất*: Để tạo ra các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tham gia vào dòng chảy của CCU, các đơn vị cần tổ chức quá trình sản xuất, bao gồm các nhóm hoạt động cụ thể như: Thiết kế sản phẩm, quản lý sản xuất, phát triển và điều hành chung. Việc quản lý nhóm hoạt động này là một trong những hoạt động quản lý vận hành cốt lõi trong CCU.

(3) *Quá trình phân phối*: Quá trình này gắn liền với việc nhận đơn hàng và phân phối sản phẩm đến tay khách hàng và người tiêu dùng. Do đó, việc nắm bắt nhu cầu cụ thể của khách hàng và quản lý mối quan hệ với khách hàng là những hoạt động vận hành cốt lõi cần được quản lý ở bất kỳ đơn vị nào trong CCU

#### **1.1.2.4 Cơ chế quan hệ và liên kết trong chuỗi cung ứng sản phẩm**

Cơ chế quan hệ trong CCU thể hiện các mối quan hệ và mức độ liên kết giữa các thành viên trong chuỗi. Một thành viên có được xem là có tham gia sâu vào CCU hay không

sẽ phụ thuộc vào quan hệ và mức độ liên kết của thành viên đó với các thành viên khác. Có nhiều tác giả đã xem xét mối quan hệ này dựa trên các tiêu chí khác nhau:

Theo *Jiqin Han (2009)*, dựa trên *mức độ quan hệ, quen biết giữa các bên, công cụ liên kết và thời hạn hợp tác*, tác giả này đã phân loại các cơ chế quan hệ trong CCUTP thường được thể hiện qua ba nhóm quan hệ chủ yếu sau: Quan hệ theo giao dịch thị trường (spot market), cơ chế quan hệ theo hợp đồng (contractual governance) và cơ chế quản lý quan hệ (relational governance).

- *Quan hệ theo theo giao dịch thị trường*: Đây là cơ chế quan hệ đơn giản nhất, tính chất liên kết yếu nhất trong đó các tác nhân trong mỗi quan hệ giao dịch, mua bán không có sự quen biết từ trước, các giao dịch được thực hiện ngay trên thị trường, qua hình thức mua đứt bán đoạn.

- *Cơ chế quan hệ theo hợp đồng*: Đây là cơ chế quan hệ mà các bên tham gia giao dịch, mua bán hàng hóa trong chuỗi thông qua các hợp đồng mua bán được lập thành văn bản giữa các bên. Trong đó, có thể quy định rõ giá bán, số lượng, chất lượng, quy cách SP, trách nhiệm pháp lý giữa hai bên. Nhìn chung, các hình thức liên kết theo các thỏa thuận hoặc hợp đồng sẽ có tính liên kết cao hơn, ràng buộc trách nhiệm chặt chẽ hơn của các bên tham gia so với giao dịch tự phát trên thị trường. Tuy nhiên, dạng liên kết này cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro khi một bên trong hợp đồng không tuân thủ hợp đồng vì lợi ích riêng của mình khi có biến động thị trường. Ví dụ người sản xuất sẵn sàng bán cho người mua khác nếu có giá cao hơn, nhà chế biến sẵn sàng bỏ rơi người sản xuất khi giá xuống thấp.

- *Cơ chế quản lý quan hệ*: Đây là loại cơ chế quan hệ trung và dài hạn, các bên có sự hiểu biết lẫn nhau, thông qua các hình thức liên kết chặt chẽ như: hợp tác sản xuất, gia công sản phẩm, bao tiêu SP, liên minh chiến lược, tích hợp dọc thông qua sự góp vốn hoặc sự sở hữu chung về nguồn lực giữa các thành viên tham gia trong chuỗi.

Theo cách phân loại của *Jon H. Hanf (2009)* dựa trên các tiêu chí như: *mức độ quan hệ, sự phối hợp, tác nhân lãnh đạo và thời hạn hợp tác*, cơ chế liên kết giữa các đơn vị được phân loại thành bốn nhóm như sau:

- *Liên kết tự phát*: Là những liên kết mà mật độ các mối quan hệ tương tác giữa các bên trong liên kết là rất thấp. Các bên có vai trò khá cân bằng và không có thành viên trung gian hay thành viên đóng vai trò lãnh đạo trong liên kết. Đây cũng là những mối quan hệ ngắn hạn và hầu như không có sự phối hợp rõ ràng nào giữa các bên ngoại trừ các thỏa thuận mua bán và giao dịch đơn thuần.

- *Liên kết theo định hướng dự án*: Các liên kết được thiết lập về bản chất là được duy trì trong một thời hạn xác định trước và mức độ quan hệ giữa các bên thường rất ít. Tuy nhiên, hình thức liên kết này cũng cơ một cơ chế phối hợp nhất định và có một thành viên đóng vai trò trung gian quản lý các mối liên hệ trong liên kết.

- *Liên kết tự tổ chức*: Đây là nhóm liên kết dựa trên mối quan hệ hiểu biết và hợp tác dài hạn, mật độ tương tác khá cao giữa các bên. Tuy nhiên mối quan hệ giữa các bên khá cân bằng và không có thành viên nào đóng vai trò lãnh đạo.

- *Liên kết chiến lược*: Trong loại liên kết này, mức độ liên kết thường được đặc trưng bởi một loạt các sự phối hợp chung giữa các bên tham gia theo cấp bậc, chẳng hạn từ chiến lược đến cấp tác nghiệp. Mức độ quan hệ và hợp tác giữa các bên là khá nhiều và được thiết lập trong dài hạn. Trong đó có một đơn vị đóng vai trò là trung gian hay thành viên lãnh đạo để điều phối cả mạng lưới.

Trong luận án này, trong bối cảnh tồn tại các CCU với mối quan hệ và liên kết được hình thành rất đa dạng như ở Việt Nam hiện nay, luận án dựa trên các phân loại của các tác giả nêu trên để xem xét thực trạng mối quan hệ liên kết giữa các đơn vị tham gia trong CCU thị trường GSGC với các tiêu chí như: Mối quan hệ quen biết, thời hạn hợp tác, công cụ liên kết, vai trò thành viên trong chuỗi (trung gian/lãnh đạo/thành viên).

#### **1.2.2.5 Cơ chế phối hợp và hỗ trợ trong chuỗi cung ứng**

Cơ chế phối hợp thể hiện xu hướng tổ chức các hoạt động cộng tác và phối hợp với nhau của các thành viên trong CCU. Từ sự tổng quan các nghiên cứu về sự phối hợp của các thành viên theo các liên kết chuỗi, tác giả *Jon H. Hanf và Agata Pieniadz* (2007) đã tổng quan được hai loại cơ chế phối hợp cơ bản thường được đề cập trong các nghiên cứu về chuỗi là: Phối hợp chiến lược và phối hợp tác nghiệp. Trong đó:

*Phối hợp chiến lược*: Là sự phối hợp giữa các bên một cách liên tục, dài hạn nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược của chuỗi, hướng tới việc đem đến những giá trị cho khách hàng và lợi nhuận cho các thành viên. Mục tiêu của phối hợp chiến lược nhằm nâng cao hoặc giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc phát triển các SP hoặc công nghệ mới cũng như tạo ra một thị trường mới, hoặc phát triển một dòng SP mang tính độc quyền và không thể bắt chước. Công cụ liên kết trong các phối hợp chiến lược thường là các hợp đồng hoặc thỏa thuận hay cam kết dài hạn, có thể lập thành văn bản, bao gồm những điều khoản quy định chi tiết và chặt chẽ giữa các bên.

*Phối hợp tác nghiệp*: Là sự phối hợp trong ngắn hoặc trung hạn nhằm đạt được sự cân bằng với đối thủ cạnh tranh. Do đó, mục tiêu của phối hợp tác nghiệp là hướng tới sự cải thiện và nâng cao tính hiệu quả cũng như hiệu lực của các hoạt động tác nghiệp, đặc biệt là hướng tới việc cắt giảm chi phí. Những mục tiêu này thường được biểu hiện thông qua những hợp đồng hợp tác không chặt chẽ, chỉ chứa những thông tin chung về giá bán, số lượng và chất lượng SP. Phối hợp tác nghiệp thường được thiết lập trong ngắn hoặc trung hạn, liên quan đến ít nguồn lực cần huy động của các đơn vị thành viên, nên thường dễ thực hiện hơn so với các phối hợp chiến lược.

Bên cạnh cơ chế phối hợp, trong quá trình chuyển dịch dòng sản phẩm từ nhà cung cấp đến khách hàng cuối cùng của CCU, không thể không nhắc tới cơ chế và hoạt động hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên chính của chuỗi. Cơ chế hỗ trợ trong CCU được xem xét qua hai nhóm chủ yếu sau:

- *Các hoạt động hỗ trợ giữa nhà cung cấp và khách hàng*: Bên cạnh các hoạt động phối hợp giữa các thành viên chuỗi, trong mối quan hệ giữa đơn vị với NCC hoặc KH, đơn vị có thể nhận được sự hỗ trợ trực tiếp từ các đối tác của mình trên các khía cạnh về tài chính,

nguyên vật liệu, kỹ thuật chuyên môn, công nghệ, dịch vụ...để gia tăng năng lực của tổ chức trong việc đáp ứng các yêu cầu của KH.

- *Các hoạt động hỗ trợ từ thành viên lãnh đạo chuỗi:* Trong một số CCU, có thể có một thành viên đóng vai trò là thành viên có tầm ảnh hưởng và chi phối các hoạt động của thành viên khác và điều phối các hoạt động chung trong CCU. Thành viên lãnh đạo có thể là thành viên khởi xướng, thiết lập chuỗi hoặc hoặc là một thể chế chung được các thành viên chuỗi sáng lập để điều hành các hoạt động chung của chuỗi.

## **1.2 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm**

### **1.2.1 Các đặc điểm cơ bản của sản xuất - kinh doanh trong chuỗi cung ứng thịt gia súc gia cầm**

Để làm rõ đặc thù của QTCL trong các CCU thịt GSGC, trước hết luận án cần xác định các đặc điểm cơ bản của hoạt động SXKD của các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC. Từ kết quả nghiên cứu định tính, có thể rút ra những đặc điểm sau:

- *Thứ nhất, đặc điểm về sản phẩm, hàng hóa:* Hàng hóa được cung ứng ở đầu ra cuối cùng của CCU là mặt hàng thịt GSGC, có thể ở dạng tươi sống, làm mát hoặc cấp đông (theo phạm vi nghiên cứu của đề tài). Thịt là một trong những loại thực phẩm phổ biến, được tiêu dùng hàng ngày trong nhu cầu tiêu thụ thực phẩm nhưng có chu kỳ sản phẩm ngắn, dễ bị hư hỏng, chất lượng sản phẩm dễ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố và tác nhân trong suốt quá trình SXKD và cung ứng. Do đó, để đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra cuối cùng của chuỗi, hàng hóa cần được kiểm soát và quản lý tốt ở mọi khâu trong CCU thịt GSGC.

- *Thứ hai, đặc điểm về thành viên trong CCU:* Các đơn vị tham gia trong CCU ngành hàng thịt GSGC hiện nay có thể đảm nhận một chức năng độc lập thuộc các khâu như: Chăn nuôi (các hộ nông dân, các trang trại chăn nuôi, HTX/hội chăn nuôi); Giết mổ (các lò giết mổ, trung tâm, nhà máy giết mổ); Thu gom, phân phối (các đơn vị thu gom, bán buôn, bán lẻ). Ngoài ra, cũng như có những đơn vị thực hiện cùng lúc nhiều chức năng và tham gia nhiều khâu khác nhau trong CCU ngành hàng như vừa chăn nuôi vừa giết mổ, hoặc vừa giết mổ vừa thu gom, hoặc có những doanh nghiệp khép kín từ khâu chăn nuôi đến giết mổ và bán lẻ. Bên cạnh đó, loại hình đơn vị, cấu trúc tổ chức và quy mô của các đơn vị tham gia trong CCU ngành thịt là khác nhau. Bao gồm: Các đơn vị tư nhân quy mô nhỏ, lẻ như nông hộ, trang trại, cơ sở giết mổ, đơn vị bán lẻ ở chợ truyền thống; Các đơn vị SXKD tập thể theo mô hình HTX, hội SXKD theo nhãn hiệu tập thể hoặc chỉ dẫn địa lý, Các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp chăn nuôi, chế biến hay các hệ thống siêu thị, cửa hàng tiện ích, cửa hàng bán lẻ thực phẩm.

- *Thứ ba, đặc điểm về kênh phân phối:* Các đơn vị tham gia trong các CCU phân phối thịt GSGC ra thị trường theo những kênh phân phối khác nhau. Ở Việt Nam hiện nay, chủ yếu có hai kênh phân phối cơ bản đối với mặt hàng thịt GSGC, bao gồm: Kênh phân phối truyền thống có phạm vi ngắn ở các địa phương thường kết nối trực tiếp hàng hóa từ

người chăn nuôi đến KH cuối cùng của chuỗi hoặc có sự tham gia của một nhà phân phối trung gian (thương lái, bán lẻ). Ngược lại, trên kênh phân phối hiện đại có sự tham gia của các doanh nghiệp lớn trong ngành công nghiệp chăn nuôi, chế biến, bán lẻ như siêu thị, hệ thống cửa hàng kinh doanh thực phẩm...

- **Thứ tư, đặc điểm về cấu trúc, cơ chế quan hệ và liên kết chuỗi:** Các CCU cũng được hình thành với phạm vi và cấu trúc khác nhau. Theo phân loại của *Jon H. Hanf (2009)*, có những CCU được hình thành dựa trên các loại liên kết như tự phát, theo dự án, có tổ chức hoặc liên kết chiến lược. Theo đó, có những CCU có thể có đơn vị đóng vai trò lãnh đạo cũng như những CCU, mối quan hệ giữa các hệ giữa các bên là cân bằng, không có thành viên lãnh đạo. Theo những liên kết này, mức độ quen biết và mối quan hệ giữa các thành viên trong CCU cũng khác nhau. Chẳng hạn, các CCU tự phát của các đơn vị SXKD tham gia trong những kênh phân phối truyền thống như: Chăn nuôi nông hộ quy mô nhỏ, giết mổ thủ công nhỏ, lẻ, các sạp bán lẻ tại chợ truyền thống...hầu như chỉ có quan hệ giao dịch thị trường đơn thuần, mối quan hệ tương tác ít và chủ yếu là ngắn hạn; Trong khi đó, một số CCU có tổ chức với sự tham gia của các trang trại, HTX, doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, công nghiệp giết mổ, chế biến và các đơn vị phân phối hiện đại như siêu thị, cửa hàng thực phẩm lại có mối liên kết chặt chẽ và dài hạn hơn, mặc dù có thể ở mức độ phối hợp, tương tác khác nhau (ở mức độ phối hợp tác nghiệp hoặc chiến lược, có đơn vị lãnh đạo hoặc không có đơn vị lãnh đạo). Tuy vậy, những mối quan hệ liên kết và phối hợp này rõ ràng có những ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động QTCL của các đơn vị khi tham gia trong các nhóm CCU với phạm vi và mức độ liên kết, phối hợp khác nhau.

Với những đặc điểm như trên, có thể thấy việc hình thành và tổ chức các CCU trong ngành hàng thịt GSGC là hết sức đa dạng và phức tạp. Hiện nay, gắn với những cấu trúc tổ chức khác nhau, các đơn vị có thể triển khai các hoạt động QTCL nội bộ và phối hợp QTCL với các đơn vị khác theo những cách thức và mức độ khác nhau. Nội dung lý thuyết dưới đây sẽ giới thiệu một số mô hình lý thuyết về QTCL áp dụng trong các CCU thịt GSGC.

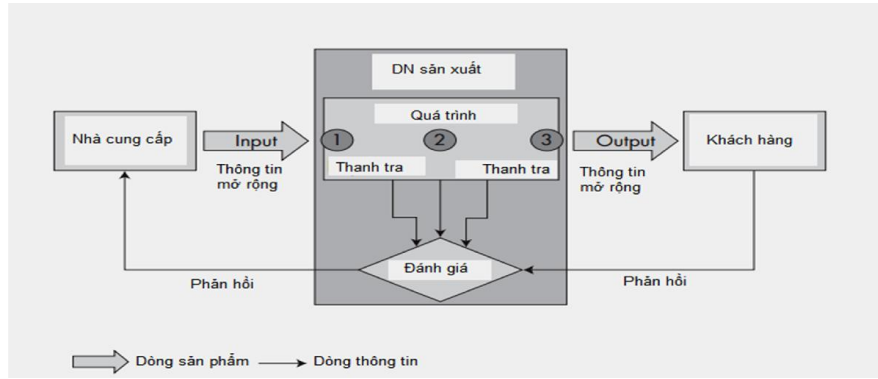
### **1.2.2 Một số mô hình lý thuyết về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm**

Từ tổng quan các nghiên cứu có trước, luận án nhận diện một số mô hình lý thuyết về phối hợp QTCL cơ bản trong các CCUTP nói chung và có thể áp dụng trong các CCU thịt GSGC, bao gồm: Mô hình quản lý theo quá trình; Mô hình liên minh thanh tra theo định hướng rủi ro, Mô hình quản lý ba cấp độ. Nội dung dưới đây sẽ giới thiệu một cách khái quát nội dung của các mô hình lý thuyết này.

#### **1.2.3.1 Mô hình quản lý theo quá trình**

Mô hình quá trình cho CCUTP được đề xuất bởi Schulze Altholf (2005) tập trung vào cách trao đổi thông tin giữa các khách hàng và các nhà cung cấp trong CCU. Trong các quá trình sản xuất – kinh doanh cũng như quá trình trao đổi hàng hóa trong chuỗi, để QTCL, thì luôn cần có một quá trình trao đổi thông tin kèm theo để hỗ trợ.





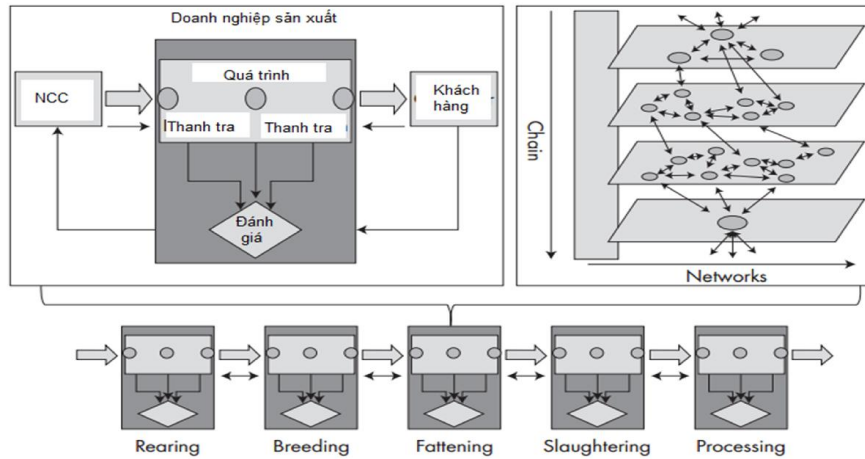
**Hình 1.4: Mô hình quản lý theo quá trình trong DN thực phẩm**

*Nguồn: Schulze Althoff, 2005*

Cụ thể, để có thông tin cung cấp cho KH và thông tin phản hồi cho NCU của mình, mỗi thành viên trong chuỗi phải thực hiện ít nhất là ba cuộc kiểm tra và đánh giá chất lượng để kiểm soát các quá trình chính (Hình 1.4), bao gồm:

- (1): Kiểm tra đầu vào: là việc kiểm tra của DN đối với vật tư, NVL đầu vào từ NCU
- (2) Kiểm tra trực tiếp: là hoạt động tự kiểm tra của DN trong quá trình sản xuất
- (3) Kiểm tra đầu ra: là hoạt động kiểm tra SP cuối cùng trước khi xuất bán cho KH.

Nếu tất cả các DN ở từng khâu cụ thể trong CCU đều áp dụng hàng loạt các cuộc kiểm tra liên quan tới QTCL các quá trình chính của họ thì các thông tin liên quan thu được từ các quá trình kiểm tra, đánh giá này sẽ được cung cấp để đảm bảo cho chất lượng của quá trình và SP hàng hóa bán ra, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng ở từng khâu khác nhau trong chuỗi cũng như nhu cầu của khách hàng cuối cùng của CCU (Hình 1.5).



**Hình 1.5: Mô hình phối hợp quản lý theo quá trình trong CCUTP**

*Nguồn: Schulze Althoff, 2005*

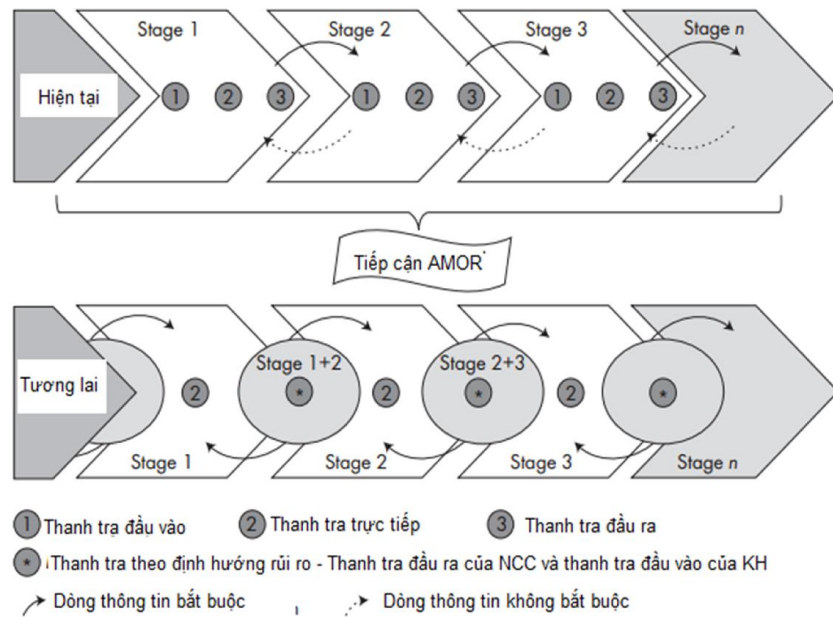
Có thể nói, đây là mô hình QTCL cơ bản và phổ biến nhất được áp dụng trong các CCUTP nói chung và CCU thịt GSGC nói riêng, bởi thực chất của mô hình này là sự mở rộng của cơ chế quản lý theo quá trình tại mỗi một đơn vị thành viên và duy trì, lan tỏa ra toàn CCU, đảm bảo cơ chế kiểm tra, kiểm soát và nhu cầu thông tin trong toàn chuỗi. Đây là

mô hình tiêu biểu thể hiện các hoạt động phối hợp QTCL ở mức độ tác nghiệp. Tuy nhiên, mô hình này lại chưa tận dụng được tính liên kết và các hoạt động tương tác giữa các thành viên trong CCU. Trong mô hình này, ngoài việc cung cấp và phản hồi thông tin thì giữa các thành viên trong chuỗi hầu như không có sự phối hợp QTCL nào khác.

**1.2.3.2 Mô hình liên minh thanh tra theo định hướng rủi ro (AMOR)**

Mô hình AMOR (Alliances for the Mutual Organisation of Risk-oriented inspection strategies) được đề xuất bởi Lang và Petersen (2012) với điểm nổi bật là sự hình thành các liên minh giữa các thành viên khác nhau khi tham gia trong một CCUTP để tiến hành các chiến lược thanh tra theo định hướng rủi ro. Về cơ bản trong mô hình AMOR, sự hợp tác QTCL giữa các thành viên trong chuỗi chủ yếu dựa trên các cuộc kiểm tra như mô hình quá trình. Tuy nhiên, ở đây, hoạt động kiểm tra không tiến hành riêng rẽ và độc lập bởi từng thành viên mà đã bắt đầu có sự phối hợp giữa các thành viên trong việc tổ chức các cuộc thanh tra chung nhằm giảm thiểu thời gian, chi phí cũng như bắt đầu tăng cường sự trao đổi và phối hợp về QTCL một cách có tổ chức giữa các thành viên trong CCU nhằm tăng mức độ tin tưởng và hợp tác giữa các thành viên (Hình 1.6).

Mô hình AMOR phản ánh một xu hướng mới trong tất cả các ngành nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm, những ngành mà đề cao và gắn liền với sự hợp tác, minh bạch hóa và giao tiếp về chất lượng.



**Hình 1.6: Mô hình phối hợp liên minh thanh tra theo định hướng rủi ro**

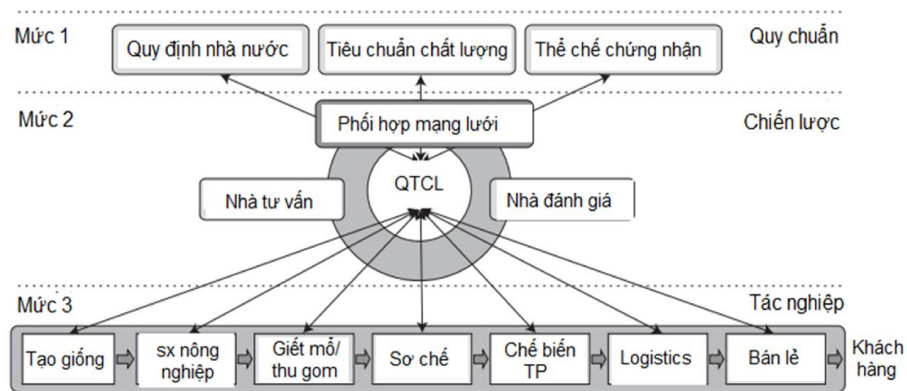
*Nguồn: Lang và Petersen, 2012*

Tuy nhiên, với mô hình này, đòi hỏi phải có một chiến lược và kế hoạch liên minh chặt chẽ, có sự thỏa thuận thống nhất cao giữa các bên tham gia liên minh về cơ chế, trách nhiệm của các bên cũng như kế hoạch về tần suất, về thời gian cũng như nội dung của các cuộc thanh tra này.

### 1.2.3.3 Mô hình quản lý ba cấp độ

So với hai mô hình trên, có thể nói đây là mô hình phối hợp QTCL tương đối đồng bộ và hoàn chỉnh. Bởi nó dựa trên những sự liên kết chặt chẽ giữa các thành viên ở cấp độ cao, tiến tới việc hình thành một HTQTCL liên kết chung có tổ chức nhằm thực hiện chức năng điều phối, phối hợp (các nhà phối hợp mạng lưới/thành viên lãnh đạo) các hoạt động QTCL trong liên kết.

Đây là một mô hình phối hợp cho QTCL trong một CCU mà có sự liên kết và tuân thủ các yêu cầu của cả ba cấp độ quản lý, theo thứ tự từ trên xuống là: Cấp quy chuẩn, cấp chiến lược và cấp tác nghiệp (Hình 1.7)



**Hình 1.7: Mô hình phối hợp quản lý 3 cấp độ**

*Nguồn: Brinkmann và cộng sự, 2011*

Trước hết các thành viên tham gia vào CCU phải tuân thủ các quy định và yêu cầu chất lượng ở cấp cao nhất (mức 1), được coi là cấp quy chuẩn. Bao gồm: Các quy định và yêu cầu chung của hệ thống luật pháp, các tiêu chuẩn chất lượng chung, các tiêu chuẩn và yêu cầu của các thể chế chứng nhận. Tiếp theo đó, ở mức 2 - Mức chiến lược, các thành viên tham gia vào CCU cũng phải tuân thủ các yêu cầu chất lượng chung được đặt ra trong liên kết và được xây dựng, giám sát bởi các nhà phối hợp/thành viên lãnh đạo. Đây là thể chế sẽ đảm nhận vai trò kết nối và điều phối những hoạt động QTCL quan trọng giữa các thành viên liên kết. Cuối cùng, ở mức 3- Mức tác nghiệp, các thành viên của chuỗi phải thực hiện các hoạt động tự QTCL trong nội bộ của mình để đáp ứng các yêu cầu của chính đơn vị và đối tác (mức 1), các yêu cầu chất lượng chung trong liên kết (mức 2) và các yêu cầu của các bên liên quan như Nhà nước và các tổ chức chứng nhận (mức 3).

Có thể nói, với sự tham gia của các nhà phối hợp/lãnh đạo liên kết, đây là mô hình QTCL ở cấp độ chuỗi tương đối toàn diện và có hệ thống. Ở mô hình này, cũng đòi hỏi sự cần thiết phải thiết lập HTQTCL liên kết được lãnh đạo bởi một đơn vị nhất định trong CCU, với vai trò kết nối và quản lý các thành viên trong liên kết (mức 2). Mô hình này tiêu biểu cho các liên kết có mức độ phối hợp sâu sắc và chiến lược, bao gồm cả các liên kết ngang như HTX,

hội SXKD tập thể và một số liên kết dọc có thành viên đóng vai trò lãnh đạo như DN với các trang trại chăn nuôi gia công.

### **1.2.3 Khái niệm và các tính chất cơ bản của quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm**

Ngày nay, trong bối cảnh hình thành và phát triển mạnh mẽ của các CCU hàng hóa trên toàn cầu, sự cạnh tranh không chỉ dừng lại ở phạm vi giữa các doanh nghiệp với nhau mà là giữa các CCU với nhau. Do đó, các hoạt động vận hành nói chung và quản trị chất lượng nói riêng không thể chỉ xem xét trong khuôn khổ phạm vi của một tổ chức độc lập mà cần thiết phải có sự mở rộng phạm vi sang bối cảnh của CCU mà đơn vị đó tham gia. Việc tích hợp các hoạt động QTCL vào CCU sẽ giúp gia tăng hiệu quả và lợi thế cạnh tranh cho các CCU hàng hóa (Theo Robins và Malhotra, 2005). Trong gần hai thập kỷ vừa qua, đã có không ít các nghiên cứu tập trung vào chủ đề này trên cả các khía cạnh lý thuyết lẫn thực hành. Có hai góc độ tiếp cận chính trong các nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh CCU như sau:

*Theo góc độ tiếp cận thứ nhất*, các hoạt động QTCL thường được xem xét trên góc độ tổng thể chuỗi cung ứng. Theo đó, các thành viên tham gia trong chuỗi sẽ có sự thực hành và phối hợp QTCL để hướng tới những kết quả ở đầu ra cuối cùng của chuỗi. Chẳng hạn, Kuei và cs (2001) đưa ra khái niệm về Quản trị chất lượng chuỗi cung ứng (SCQM) được hợp thành bởi ba biểu thức:

*SC (Supply Chain) = Mạng lưới sản xuất – kinh doanh*

*Q (Quality) = Sự đáp ứng nhu cầu thị trường một cách chính xác, và danh được sự thỏa mãn khách hàng một cách nhanh chóng và có lợi.*

*M (Management) = Đảm bảo các điều kiện và tạo niềm tin về chất lượng trong chuỗi cung ứng.*

Trong đó, mục tiêu của các hoạt động QTCL trong CCU mà các tác giả này đưa ra là đáp ứng một cách chính xác nhu cầu thị trường, cải tiến kết quả thực hiện các hoạt động, thỏa mãn các thành viên trong chuỗi, và nâng cao hiệu quả tài chính của các thành viên chuỗi.

Carol J. Robinson và Manoj K. Malhotra (2005) thì đưa ra định nghĩa cụ thể về SCQM như sau: “SCQM là sự phối hợp và hội nhập các quá trình hoạt động của tất cả các thành viên trong CCU để đo lường, phân tích và cải tiến liên tục các SP, dịch vụ và quá trình nhằm tạo ra giá trị và thỏa mãn khách hàng trực tiếp cũng như khách hàng cuối cùng trên thị trường”.

Như vậy, nhìn chung các nghiên cứu này đều có quan điểm tiếp cận dựa trên sự tích hợp công tác QTCL vào tổng thể tất cả các thành viên tham gia vào CCU với mục tiêu đảm bảo các yêu cầu chất lượng của dòng SP lưu thông trong chuỗi và tối ưu hóa các chi phí phát sinh trong toàn chuỗi.

Trong khi đó, *một cách tiếp cận khác* trong các nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh CCU cũng được đề cập trong các nghiên cứu gần đây là sự tiếp cận trực tiếp vào công tác QTCL tại một đơn vị cụ thể đặt trong bối cảnh sự tham gia và hội nhập của

đơn vị vào CCU. Chẳng hạn, *Foster (2008)* xem xét quản trị chất lượng trong bối cảnh chuỗi cung ứng là “*sự tiếp cận toàn diện và dựa trên hệ thống để cải tiến sự thực hiện của các quá trình nội bộ cũng như các quá trình ngược dòng (upstream) và xuôi dòng (downstream) của chuỗi cung ứng*”.

Nghiên cứu của *Chagooshi và cs (2015)* cũng tập trung vào các hoạt động QTCL của một đơn vị khi tham gia vào CCU. Theo đó, các tác giả này cho rằng QTCL theo khía cạnh hội nhập CCU sẽ giúp các đơn vị đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc giảm chi phí, giao hàng đúng hạn, gia tăng năng suất, cải thiện chất lượng các sản phẩm, tăng doanh thu và sự thỏa mãn KH.

*Wijnand van Plaggenhoef (2007)* cho rằng, việc phối hợp QTCL với các thành viên khác trong chuỗi và tự kiểm soát hoạt động QTCL trong nội bộ tổ chức là hai nội dung quan trọng liên quan đến khía cạnh QTCL của một đơn vị trong CCUTP.

Nhìn chung, mặc dù có những góc độ tiếp cận và phạm vi nghiên cứu khác nhau, nhưng từ các quan điểm tiếp cận và khái niệm nói trên, có thể thấy rõ những điểm chung thể hiện rõ nội hàm cơ bản của QTCL theo khía cạnh CCU là:

(1) là sự tích hợp các mối quan hệ giữa các thành viên trong chuỗi vào các quá trình quản trị chất lượng. Hay như sự diễn giải của *Kaynak and Hartley (2008)*, QTCL trong CCU không chỉ bao gồm có các giải pháp nội bộ nhằm cải thiện hiệu quả trong một tổ chức, mà còn bao gồm có các giải pháp bên ngoài, vượt ra khỏi ranh giới của tổ chức, tích hợp tổ chức với các khách hàng và nhà cung cấp của họ.

(2) Ý nghĩa của sự tích hợp này hướng tới các mục tiêu cụ thể về đáp ứng các yêu cầu chất lượng và góp phần nâng cao kết quả hoạt động đầu ra của các đơn vị thành viên khi tham gia trong CCU.

Với hai góc độ tiếp cận nói trên, có thể thấy, cách tiếp cận thứ nhất là khá toàn diện nhưng chỉ phù hợp và được xem xét ở những hệ thống chuỗi mà các thành viên trong chuỗi có mức độ liên kết nhất định và có các hoạt động phối hợp rõ ràng, hướng tới những chiến lược và yêu cầu chất lượng chung để có thể đo lường được kết quả đầu ra của tổng thể chuỗi. Ngược lại, sự đo lường các hoạt động QTCL của tổng thể CCU sẽ không rõ ràng ở những CCU mà mức độ liên kết còn lỏng lẻo, phạm vi liên liên kết hẹp và các hoạt động phối hợp không rõ ràng. Trong khi đó, với bối cảnh thực tiễn ở Việt Nam hiện nay trong lĩnh vực SX-KD thực phẩm nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng, có một thực tiễn là, đang tồn tại các CCU với phạm vi và mức độ liên kết khác nhau, trong đó bao gồm cả các CCU tự phát, liên kết yếu và cả các CCU có tổ chức nhưng chỉ dừng ở mức độ liên kết nhất định nên khó có thể đo lường đầu ra của tổng thể chuỗi như cách tiếp cận thứ nhất. Chính vì vậy, dựa trên bối cảnh nghiên cứu cụ thể ở Việt Nam, cách tiếp cận về QTCL trong CCU của luận án này đi theo hướng tiếp cận thứ hai, nghiên cứu về các hoạt động QTCL của các đơn vị khi tham gia trong CCU nhưng với mối quan hệ và mức độ liên kết, phối hợp khác nhau trong chuỗi.

Từ những phân tích về nội hàm cơ bản của QTCL theo khía cạnh CCU và những luận giải trên đây về lựa chọn cách tiếp cận của nghiên cứu của luận án, trong phạm vi của nghiên cứu này, tác giả luận án đưa ra khái niệm Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thị trường GSGC như sau: “*Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thị trường GSGC là sự tích hợp các giải pháp quản trị chất lượng nội bộ với các giải pháp quản trị chất lượng bên ngoài của một đơn vị tham gia trong CCU thị trường GSGC dựa trên mối quan hệ với các thành viên trong chuỗi cung ứng của nó nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng và nâng cao các kết quả hoạt động đầu ra của đơn vị*”.

Trong khái niệm này, đã cho thấy một số tính chất cơ bản sau:

*Thứ nhất*, việc tiếp cận khái niệm quản trị chất lượng trong CCU được nhìn nhận ở góc độ quản lý vi mô, tức là xem xét các hoạt động quản trị chất lượng được thực hiện tại một đơn vị nhưng đặt trong bối cảnh đơn vị đó không đứng độc lập mà có mối quan hệ và liên kết với các đối tác khác trong CCU ở những phạm vi và mức độ khác nhau.

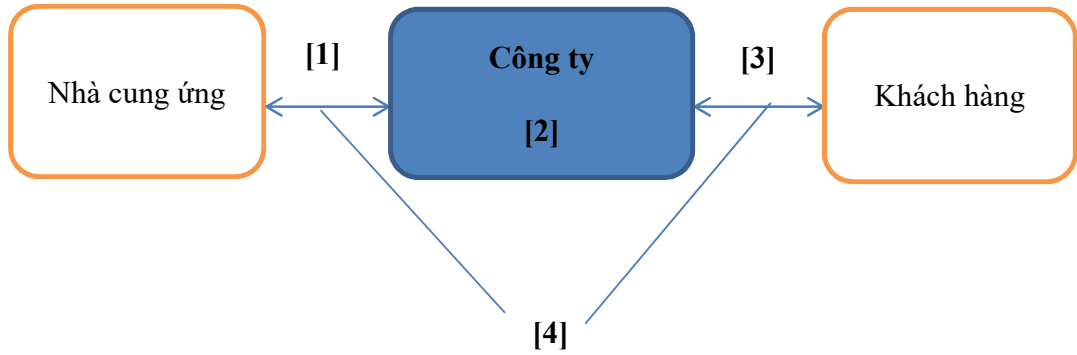
*Thứ hai*, với bối cảnh đó, các giải pháp QTCL trong chuỗi cung ứng của đơn vị sẽ vượt ra khỏi phạm vi của tổ chức, nó không chỉ bao gồm các giải pháp QTCL bên trong (quản lý nội bộ) của tổ chức mà còn bao hàm cả các giải pháp QTCL bên ngoài tổ chức, trên cơ sở mối quan hệ của đơn vị với các thành viên chuỗi như NCC, KH và các đối tác trong CCU mà đơn vị tham gia.

*Thứ ba*, với góc độ tiếp cận đã lựa chọn, mục tiêu về đáp ứng các yêu cầu chất lượng và nâng cao kết quả hoạt động đầu ra sẽ được đo lường, đánh giá cho chính đơn vị đó chứ không xem xét trên tổng thể CCU hay việc đo lường đầu ra cuối cùng của chuỗi.

#### **1.2.4 Nội dung của quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thị trường gia súc, gia cầm**

Dựa trên những đặc điểm cơ bản của SXKD trong chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC hiện nay cho thấy: Trong ngành hàng này, có thể hình thành đa dạng nhiều loại CCU với phạm vi, mức độ và quan hệ liên kết khác nhau. Vì vậy, các CCU có thể triển khai QTCL và phối hợp QTCL trong chuỗi theo các mô hình khác nhau. Trọng đó, mô hình QTCL theo quá trình là mô hình cơ bản nhất và có thể áp dụng phổ biến cho các CCUTP nói chung và CCU thị trường GSGC nói riêng. Trên cơ sở của mô hình này, sẽ có ba quá trình quản lý cơ bản của đơn vị trong CCU là: Quản lý đầu vào, quản lý các quá trình nội bộ và quản lý đầu ra. Ngoài ra, tùy thuộc vào mức độ quan hệ và liên kết khác nhau giữa các thành viên trong CCU, sự phối hợp QTCL giữa các bên có thể diễn ra ở các cấp độ khác nhau, từ đơn giản đến phức tạp, từ mức độ phối hợp ở cấp độ tác nghiệp đến phối hợp theo cấp độ chiến lược. Vì vậy, nhìn chung mỗi đơn vị khi tham gia trong CCU cần đáp ứng các quá trình cơ bản sau (Hình 1.8):

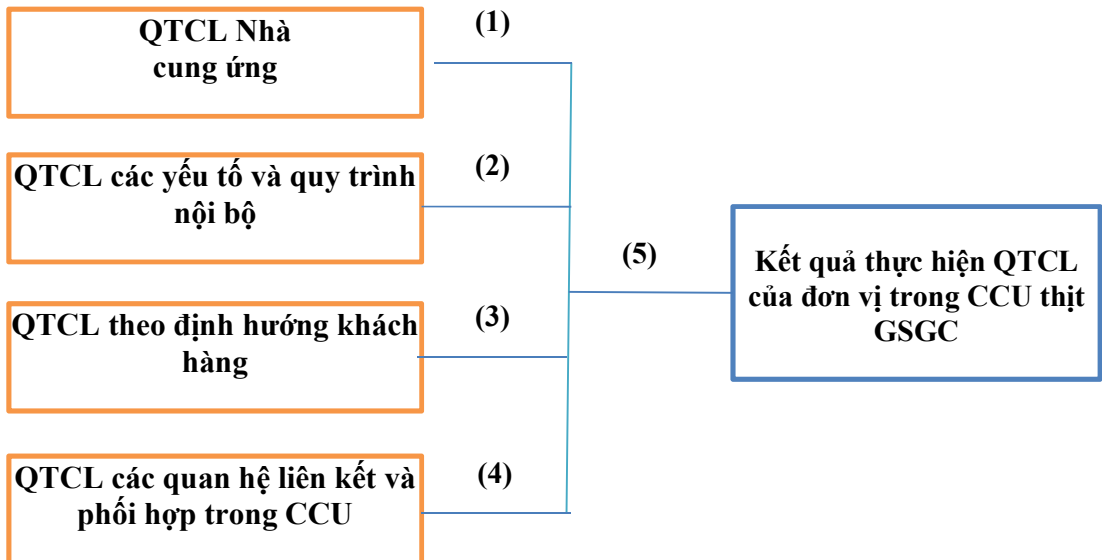
- [1] Quản lý đầu vào
- [2] Quản lý các quá trình sản xuất nội bộ
- [3] Quản lý đầu ra
- [4] Quản lý các mối quan hệ liên kết và phối hợp với thành viên khác trong CCU.



**Hình 1.8: Các quá trình quản lý cơ bản của đơn vị trong CCU**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả nghiên cứu định tính*

Do đó, nội dung QTCL trong CCU thị trường GSGC được nghiên cứu trong luận án được trình bày dưới đây sẽ tập trung vào bốn nhóm hoạt động, tương ứng với các giải pháp QTCL cốt lõi bên trong và các giải pháp QTCL bên ngoài của đơn vị trong CCU, bao gồm: (1) QTCL nhà cung ứng (2) QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ; (3) QTCL theo định hướng khách hàng; (4) QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU. Trên cơ sở đó, luận án cũng tổng quan và xác lập các tiêu đo lường kết quả thực hiện QTCL của đơn vị trong CCU thị trường GSGC (5). Mô hình nội dung nghiên cứu về QTCL trong CCU thị trường GSGC được thể hiện qua hình sau (Hình 1.9):



**Hình 1.9: Mô hình nội dung nghiên cứu về QTCL trong CCU thị trường GSGC**

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

**1.2.4.1 Quản trị chất lượng Nhà cung ứng**

Quản trị chất lượng nhà cung ứng đòi hỏi các tổ chức phải xem các NCU của mình như những thành viên tạo ra giá trị gia tăng cho chuỗi. Vì vậy, cần thiết lập một môi trường kinh doanh tập trung vào các yêu cầu chất lượng và phát triển các mối quan hệ đối tác với các NCU, đặc biệt là các NCU quan trọng của tổ chức. Việc lựa chọn

NCU phải dựa trên năng lực và khả năng của đối tác cung ứng trong việc đáp ứng các yêu cầu liên quan đến chất lượng của tổ chức, cũng như phát triển mối quan hệ dựa trên mức độ tin tưởng giữa bên trong quan hệ hợp tác (*Foster, 2010*). Những nội dung quan trọng của một tổ chức cần thực hiện để quản trị chất lượng NCU trong CCU thịt GSGC bao gồm: Tìm kiếm nguồn cung ứng; Đánh giá, lựa chọn NCU; Phát triển mối quan hệ hợp tác với NCU (Theo *Foster (2010), Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008), Kaynak (2003), Tracey và Tan (2001)*).

*\* Tìm kiếm nguồn cung ứng cho sản phẩm và nguyên vật liệu đầu vào*

Việc tìm kiếm các NCU nguyên vật liệu và SP đầu vào cho tổ chức là rất quan trọng. Nếu tổ chức tìm được một vài nguồn cung ứng tiềm năng thì cơ hội lựa chọn những sản phẩm đầu vào đáp ứng yêu cầu của tổ chức sẽ cao hơn là việc chỉ xác định được một nguồn cung ứng duy nhất. Ngày nay, với thị trường hàng hóa đa dạng và năng lực sản xuất cao, ở bất kỳ khâu nào trong chuỗi SP thịt GSGC cũng có nhiều NCU khác nhau để tổ chức có thể lựa chọn. Việc tìm kiếm NCU đôi khi dựa trên những thông tin mà NCU cung cấp trên thị trường hoặc dựa vào sự chủ động tìm kiếm thông tin của tổ chức, hoặc dựa vào sự giới thiệu trung gian. Chẳng hạn, những hộ nông dân trong chăn nuôi có thể biết và tìm kiếm nguồn cung ứng vật tư đầu vào như TACN, thuốc thú y, con giống qua thông tin quảng cáo trên các phương tiện truyền thông hay qua lời tư vấn, giới thiệu các đại lý phân phối vật tư nông nghiệp, các cán bộ thú y tại địa phương. Ngược lại, những doanh nghiệp lớn trong ngành có thể nhận được những lời chào hàng và giới thiệu sản phẩm từ các nhà cung ứng khác nhau. Họ có thể tạo nên danh sách các NCU tiềm năng để tiến tới bước tiếp theo là đánh giá và lựa chọn NCU.

*\* Đánh giá và lựa chọn NCU*

Càng đứng trước nhiều thông tin và cơ hội lựa chọn nguồn cung ứng khác nhau thì các tổ chức càng cần có sự đánh giá một cách kỹ lưỡng với các NCU. Sự đánh giá thông thường dựa trên các tiêu chí về chất lượng sản phẩm, năng lực kỹ thuật, giá cả, thời gian, sự linh hoạt trong việc đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Sự đánh giá đối với NCU có thể bằng những phương pháp trực tiếp và gián tiếp.

- Phương pháp trực tiếp: Tổ chức trực tiếp thu thập, tìm kiếm thông tin về NCU thông qua các thông tin có sẵn trên thị trường, thông tin do NCU cung cấp hoặc thực hiện các cuộc khảo sát trực tiếp tại địa điểm sản xuất của NCU để đánh giá. Chẳng hạn, trong chuỗi SP thịt GSGC, những doanh nghiệp lớn trong ngành công nghiệp giết mổ, chế biến, những thương lái thu gom hay những doanh nghiệp bán lẻ sử dụng phương pháp này để đánh giá các trang trại chăn nuôi nhằm lựa chọn NCU phù hợp.

- Phương pháp gián tiếp: Thông qua các cuộc đánh giá ngoài của một bên thứ ba độc lập, chẳng hạn như một tổ chức chứng nhận chất lượng hoặc một chương trình/dự án chất lượng được triển khai. Kết quả mà NCU đạt được sau khi được đánh



giá sẽ là cơ sở để tổ chức xem xét và lựa chọn NCU phù hợp. Vì vậy, khi một NCU đạt được một chứng nhận chất lượng sau một chương trình đánh giá ngoài, nếu các tiêu chí đánh giá phù hợp với yêu cầu và mục tiêu tìm kiếm của tổ chức thì đó là cơ sở để tổ chức yên tâm và lựa chọn NCU.

*\* Phát triển mối quan hệ với NCU*

Phát triển mối quan hệ với NCU là các hoạt động nhằm hướng tới nâng cao mối quan hệ hiểu biết, tin tưởng và chia sẻ rủi ro giữa tổ chức và NCU trong dài hạn. Trong đó, hai nhóm hoạt động quan trọng thường được sử dụng trong CCU sản phẩm nông nghiệp nói chung và thịt GSGC nói riêng là:

- Cung cấp và chia sẻ thông tin: Để tạo được mối quan hệ phát triển bền vững, dài hạn, tổ chức và NCU của mình cần có sự chia sẻ và minh bạch hóa thông tin. Điều này sẽ giúp cả hai bên ổn định sản xuất, đáp ứng các yêu cầu chất lượng và dịch vụ lẫn nhau. Chẳng hạn, tổ chức cần cung cấp thông tin kịp thời cho NCU về lượng hàng cần mua theo định kỳ, các yêu cầu cụ thể về chất lượng sản phẩm, giá bán và dịch vụ cần đáp ứng. Trong khi đó, NCU cần cung cấp thông tin chính xác về chất lượng sản phẩm cũng như các quá trình sản xuất cho tổ chức. Sự cung cấp và chia sẻ thông tin giữa hai bên là nhằm tránh tình trạng thông tin “bất đối xứng”, sẽ dẫn tới nguy cơ phá vỡ mối quan hệ hoặc niềm tin của các bên trong mối quan hệ. Điều này thường hay xảy ra trong CCU các SP nông nghiệp, chẳng hạn giữa nông dân với những thương lái thu mua hoặc doanh nghiệp chế biến, dẫn đến tình trạng như nông dân vì thiếu thông tin thị trường nên sản xuất quá nhiều hoặc sản xuất ra nhưng không đáp ứng yêu cầu của KH về chất lượng nên không được thu mua.

- Hỗ trợ và chia sẻ rủi ro: Bên cạnh việc chia sẻ thông tin, thì các hoạt động hỗ trợ và chia sẻ rủi ro giữa tổ chức và NCU cũng góp phần củng cố mối quan hệ hợp tác dài hạn, bền vững và sự tin tưởng cho các bên. Trong CCU sản phẩm thịt GSGC, các hoạt động hỗ trợ thường tập trung vào các khía cạnh như: Tài chính, kỹ thuật (tổ chức hỗ trợ về vốn, về công nghệ, về đào tạo, tư vấn kỹ thuật và quản lý... ) để NCU nâng cao năng lực cung ứng của mình trong việc đáp ứng các yêu cầu của tổ chức).

Có thể nói, quản trị chất lượng NCU là một trong bốn nhóm hoạt động cơ bản của QTCL trong CCU thịt GSGC của một đơn vị. Tuy nhiên, để triển khai nhóm hoạt động này, cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với các nhóm hoạt động còn lại. Chẳng hạn, QTCL Nhà cung ứng thường được dựa trên những yêu cầu trực tiếp từ mối quan hệ với khách hàng và các đối tác trong CCU. Việc đơn vị lựa chọn nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu nào, tham gia trên kênh phân phối nào hay mức độ quan hệ, liên kết và phối hợp với các thành viên khác trong các CCU mà đơn vị tham gia sẽ ảnh hưởng lớn đến các quyết định liên quan đến QTCL nhà cung ứng của đơn vị.

#### 1.2.4.2 Quản trị chất lượng các yếu tố và quy trình nội bộ

QTCL nội bộ của một đơn vị trong CCU thịt GSGC nói chung thường bao gồm các hoạt động QTCL như trong các tổ chức thông thường khác. Tuy nhiên, với đặc thù riêng của mặt hàng thực phẩm, do chất lượng thực phẩm phụ thuộc rất lớn vào các yếu tố của môi trường bên ngoài cũng như hành vi của con người bên trong hệ thống nên công tác QTCL nội bộ của các tổ chức trong SXKD thực phẩm nói chung và sản phẩm liên quan đến thịt GSGC nói riêng sẽ có những đặc thù riêng so với những loại hàng hóa thông thường khác. Theo *PA. Luning và W. Marcelis (2007)*, chất lượng thực phẩm có sự phụ thuộc rất lớn vào các hoạt động và yếu tố kỹ thuật. Trong suốt vòng đời SP, chất lượng thực phẩm thay đổi liên tục và có xu hướng giảm chất lượng nhanh chóng trong một khoảng thời gian ngắn. Vì vậy, các yếu tố kỹ thuật và các điều kiện để SX ra thực phẩm cần phải được phân tích để giúp chúng ta biết được các tác nhân ảnh hưởng đến chất lượng của thực phẩm. Từ đó, giúp tổ chức thực hiện các biện pháp kỹ thuật cần thiết để làm giảm sự biến đổi và dễ hư hỏng của chất lượng thực phẩm trong suốt các quá trình liên quan từ lựa chọn và bảo quản nguyên vật liệu đầu vào cho đến quá trình sản xuất, chế biến cũng như bảo quản phân phối thực phẩm. Các yếu tố và điều kiện ảnh hưởng tới chất lượng thực phẩm và quá trình SXKD thực phẩm bao gồm: Các hoạt động, quá trình, nguyên vật liệu, cơ sở vật chất, công cụ, phương pháp và yêu cầu để tạo ra SP với những thuộc tính vật lý nhất định. Các hoạt động về mặt kỹ thuật bao gồm các hoạt động sản xuất thực tế (như các kỹ thuật trong sản xuất nông nghiệp, sơ chế, chế biến, lưu kho, vận chuyển và các hoạt động đo lường như lấy mẫu, phân tích, đo lường để cung cấp thông tin về tình trạng của SP và quá trình). Các hoạt động này được vận hành bởi con người với sự hỗ trợ của các thiết bị, máy móc, công cụ hoặc chúng có thể được vận hành nhờ công nghệ tự động dưới sự điều khiển của con người. Cụ thể, quá trình biến đổi của SP thực phẩm, từ đầu vào đến đầu ra, bao gồm:

- Cung cấp và bảo quản các đầu vào như vật tư đầu vào, nguyên vật liệu đầu vào. Các hoạt động kỹ thuật này nhằm mục tiêu là giúp cho vật tư, nguyên liệu đầu vào được lựa chọn và bảo quản trong điều kiện thích hợp để duy trì những đặc trưng vật lý ban đầu.

- Quá trình sản xuất, chế biến là quá trình chuyển đổi từ vật tư, nguyên liệu đầu vào thành những SP nông sản, thực phẩm với những đặc trưng vật lý mong muốn thông qua việc áp dụng các yếu tố và điều kiện kỹ thuật thích hợp.

- Bảo quản và phân phối SP sau sản xuất, chế biến là quá trình nhằm duy trì các thành phần thực phẩm theo yêu cầu và ngăn ngừa các hư hại thông qua việc áp dụng các điều kiện về bảo quản và phân phối một cách phù hợp.

Trên đây là ba nhóm quy trình tác nghiệp chung trong bất kỳ một tổ chức hay DN nào trong ngành SXKD thực phẩm. Tuy nhiên, tùy từng CCUTP khác nhau, nội dung của

các quy trình và các hoạt động kỹ thuật cụ thể sẽ khác nhau. Cụ thể, các hoạt động kỹ thuật trong CCU thịt GSGC được thể hiện như sau:

- *Trong khâu chăn nuôi:* Các hoạt động và yếu tố kỹ thuật cần được quản lý trong khâu chăn nuôi thường bao gồm: Lựa chọn và chuẩn bị các yếu tố về vật tư, thiết bị, nguyên liệu đầu vào như địa điểm nuôi, chuồng trại, công cụ, dụng cụ trong chăn nuôi, giống vật nuôi, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y; Quy trình kỹ thuật nuôi và quản lý chăn nuôi như quy trình chăn nuôi, cho ăn, quản lý thức ăn, nước uống cho vật nuôi, quản lý đàn vật nuôi (nếu có), vệ sinh trong chăn nuôi, quản lý dịch bệnh, quản lý chất thải và môi trường; Quản lý vật nuôi chuẩn bị xuất chuồng, quản lý vận chuyển.

- *Trong khâu giết mổ, sơ chế:* Quản lý các quá trình liên quan bảo quản, nuôi nhốt, chăm sóc vật nuôi trước khi giết mổ; quá trình giết mổ, sơ chế, đóng gói thịt sau giết mổ; Quá trình bảo quản, vận chuyển và phân phối thịt.

- *Trong khâu phân phối, bán lẻ:* Quản lý các quy trình bảo quản, sơ chế, đóng gói (tại điểm bán), trưng bày, bảo quản thịt trong quá trình kinh doanh, phân phối và xử lý SP khi hết hạn sử dụng.

Như vậy, dù ở khâu nào thì các hoạt động QTCL nội bộ của một đơn vị trong CCU thịt GSGC cần hướng tới sự quản lý các yếu tố và quy trình kỹ thuật theo các yêu cầu chất lượng đề ra. Trong đó, các yếu tố cần được quản lý bao gồm: Vai trò của người lãnh đạo, quản lý, người lao động, nguyên vật liệu, sản phẩm, cơ sở vật chất và phương tiện kỹ thuật, công nghệ. Bên cạnh đó, việc tổ chức triển khai các quy trình kỹ thuật trong SXKD phải được thực hiện theo những yêu cầu hoặc tiêu chuẩn nhất định cũng như cần có cơ chế giám sát, đánh giá để bảo thực hiện các hoạt động theo đúng yêu cầu đã đặt ra. (*Tổng hợp từ một số nghiên cứu liên quan của Luning và Marcelis (2007), Saraph, J. V và cs (1989), Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008), Kaynak (2003), Flynn và cs (1995), Vinh Thai, Ferry Jie (2018)*).

Tuy vậy, cũng tương tự như nhóm hoạt động QTCL Nhà cung ứng, các quyết định liên quan đến QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ nói trên chịu sự chi phối lớn và trực tiếp từ mối quan hệ với khách hàng và mức độ liên kết, phối hợp với các đơn vị khác trong các CCU mà đơn vị tham gia. Các đơn vị có quản lý chặt chẽ hay đầy đủ các yếu tố và quy trình nội bộ của mình hay không là phụ thuộc phần lớn vào nhu cầu chung của thị trường khách hàng mục tiêu mà đơn vị hướng tới hoặc phụ thuộc vào các yêu cầu cụ thể của các đối tác mà đơn vị tham gia liên kết trong những CCU nhất định.

#### **1.2.4.3 Quản trị chất lượng theo định hướng khách hàng**

Quản trị chất lượng theo định hướng khách hàng là một trong những đặc trưng cơ bản của xu hướng quản trị chất lượng hiện đại. Khách hàng là đối tượng quan trọng nhất sẽ đánh giá chất lượng của những SP và DV được cung ứng bởi tổ chức. Do đó, tổ chức phải đảm bảo quản lý hiệu quả các mối quan hệ khách hàng dựa trên sự nắm bắt được các nhu

cầu và các mối quan tâm của khách hàng, thu thập các thông tin thị trường, thông tin phản hồi, các khiếu nại, phàn nàn của KH. Các sản phẩm, dịch vụ cung ứng và các quá trình hoạt động cần được thiết kế dựa trên việc nghiên cứu, xác định các yêu cầu của khách hàng, không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm cũng như quá trình hoạt động để đáp ứng yêu cầu đó; Đồng thời các tổ chức cần tăng cường sự giao tiếp với KH, cung cấp thông tin cho KH nhằm tạo lòng tin cho KH về sự đáp ứng chất lượng của tổ chức. (Theo Deming, 1986; Lai và cs, 2001, Foster, 2010, Đỗ Thị Ngọc và cs, 2015, Kaynak và Hartley (2008)). Các nội dung quan trọng mà một tổ chức cần thực hiện để quản trị chất lượng theo định hướng KH trong CCU thịt GSGC bao gồm:

*\* Xác định được các đối tượng KH quan trọng của mình, nắm bắt nhu cầu và thiết kế sản phẩm đáp ứng nhu cầu KH*

Trong chuỗi giá trị ngành hàng thịt, nhìn chung cho thấy sự phức tạp trong việc hình thành các kênh phân phối khác nhau của mặt hàng này. Mỗi một đơn vị tham gia trong CCU này có thể đảm nhận một chức năng độc lập như các hộ nông dân, các trang trại chăn nuôi, HTX/hội chăn nuôi, các lò giết mổ, các đơn vị thu gom, bán buôn, các đơn vị bán lẻ. Bên cạnh đó, cũng như có những đơn vị thực hiện cùng lúc nhiều chức năng như vừa chăn nuôi vừa giết mổ, hoặc vừa giết mổ vừa thu gom, hoặc có những doanh nghiệp khép kín từ khâu chăn nuôi đến giết mổ và bán lẻ. Nhìn chung, với mỗi loại hình tổ chức với các chức năng đảm nhận khác nhau, cấu trúc CCU gắn với từng tổ chức cũng khác nhau. Vì vậy, các mối quan hệ KH là khác nhau. Mỗi đơn vị cần xác định đúng đối tượng KH trực tiếp và quan trọng mà mình phải phục vụ để đáp ứng các yêu cầu cụ thể. Với những CCU mà KH trực tiếp của đơn vị là KH tiêu dùng, thì việc nắm bắt nhu cầu, thị hiếu, xu hướng mua sắm, thói quen và sở thích của KH tiêu dùng là hết sức quan trọng. Tùy từng phân khúc thị trường khác nhau, nhu cầu và sự quan tâm của KH tiêu dùng là khác nhau. Chẳng hạn, KH là các hộ gia đình, người tiêu dùng cá nhân ở thành phố thường quan tâm đến các thuộc tính chất lượng sản phẩm như độ tươi, ngon, ATTP, trong khi các KH tổ chức lại quan tâm nhiều hơn đến giá cả, vấn đề vận chuyển, thời gian... Với những CCU mà KH trực tiếp là các đơn vị thu gom, giết mổ hoặc bán lẻ, các yêu cầu thường được dễ dàng xác định thông qua các thỏa thuận trực tiếp (theo giao dịch hoặc theo hợp đồng hay cam kết dài hạn) với KH. Tuy nhiên, một tổ chức có thể cung cấp sản phẩm cho một vài hoặc nhiều KH khác nhau, khi đó, tổ chức cần tập trung xác định yêu cầu và đáp ứng những KH quan trọng nhất, là những KH có số lượng mua nhiều nhất và đóng góp giá trị lớn nhất trong tổng doanh thu bán hàng của tổ chức.

Nhiệm vụ tiếp theo của tổ chức là triển khai hoạt động sản xuất và cung ứng sản phẩm đáp ứng các nhu cầu/ yêu cầu của KH. Khi một tổ chức tiếp nhận các yêu cầu càng cụ thể và có áp lực phải thực hiện từ KH của mình thì việc chuyển đổi các thông số nhu cầu vào thiết kế sản phẩm càng chính xác hơn. Chẳng hạn, những hộ nông dân chăn nuôi

gia công thường nhận được những yêu cầu cụ thể của doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi về yêu cầu đối với kỹ thuật chăn nuôi như: loại con giống, loại TACN, các quy định về sử dụng thuốc thú y, chất lượng của vật nuôi thương phẩm khi xuất chuồng. Ngược lại, với những CCU đơn giản mà các hộ chăn nuôi bán trực tiếp SP ra thị trường cho khách hàng là người tiêu dùng không được xác định trước hoặc thông qua thương lái, tình trạng thông tin “bất đối xứng” thường xảy ra do nông dân không nắm bắt được các yêu cầu cụ thể và trực tiếp của KH, cũng như không có áp lực phải thực hiện các yêu cầu này vào quá trình sản xuất và sản phẩm cung ứng.

*\* Thu nhận thông tin phản hồi của KH và không ngừng hoàn thiện, cải tiến chất lượng sản phẩm và quá trình sản xuất, cung ứng.*

Trong mối quan hệ với KH của mình, tổ chức có thể thu nhận thông tin phản hồi KH qua nhiều hình thức khác nhau, từ việc chủ động lấy thông tin của KH về SP và hoạt động cung ứng đến việc tiếp nhận các thông tin một cách bị động qua sự phản hồi, phàn nàn, khiếu nại của KH. Các hoạt động chủ động thu thập thông tin như phương pháp lấy phiếu điều tra đối với KH, phỏng vấn cảm nhận và lắng nghe các góp ý của KH có thể được thiết kế và tổ chức một cách bài bản, mang lại nhiều thông tin hữu ích, nhưng lại tốn kém và cần nhiều nguồn lực để triển khai. Trong khi đó, những lời phàn nàn của KH, đặc biệt là những KH quan trọng về chất lượng SP và hoạt động cung ứng có thể là điều mà tổ chức không hề mong muốn nhưng lại là thông tin rất hữu ích để tổ chức xem xét lại quá trình sản xuất và điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ một cách phù hợp.

*\* Tăng cường giao tiếp và truyền thông với KH về chất lượng*

Giao tiếp và truyền thông tới KH là một hoạt động quan trọng giúp tổ chức cung cấp thông tin cho KH của mình về chất lượng SP cũng như thông tin về hoạt động SXKD của tổ chức cần thiết phải truyền tải đến KH. Những hoạt động này giúp cho KH hiểu biết và tin tưởng hơn với tổ chức cũng như chất lượng của SP cung ứng. Giao tiếp và truyền thông với KH có thể thực hiện qua nhiều phương thức và công cụ khác nhau. Thông thường, có hai hình thức truyền thông chính.

- Truyền thông trực tiếp: Tổ chức các buổi gặp gỡ và trao đổi, cung cấp thông tin trực tiếp với KH tại các cuộc hội nghị KH, hội thảo, hội chợ, điểm bán hàng hoặc tổ chức cho KH trực tiếp tham quan tại địa điểm sản xuất (chăn nuôi, chế biến) là những phương thức thường được áp dụng trong ngành SXKD thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng.

- Truyền thông gián tiếp: Việc cung cấp thông tin cho KH về SP và về tổ chức có thể thông qua nhiều công cụ khác nhau như thiết kế bao bì và hệ thống nhận diện thương hiệu của SP, qua các kênh truyền thông như báo chí, truyền hình, qua các hệ thống chứng nhận và giải thưởng chất lượng mà tổ chức đạt được.

Có thể nói, nhu cầu khách hàng là yếu tố quan trọng hàng đầu trong công tác quản trị chất lượng của một đơn vị. Việc xác định đúng đối tượng, nhu cầu và xây dựng

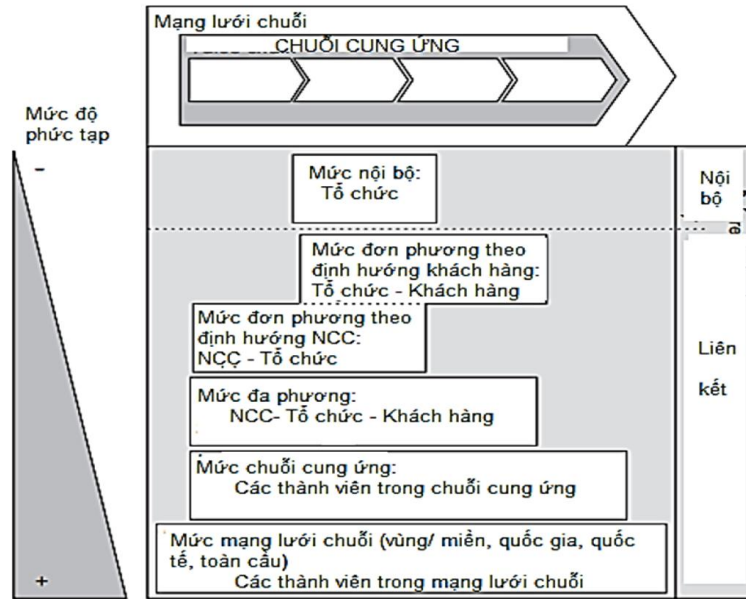
mối quan hệ với khách hàng là những yếu tố sẽ ảnh hưởng và chi phối đầu tiên đến các hoạt động QTCL khác như QTCL Nhà cung ứng hay QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ. Bởi dựa trên các mức độ đòi hỏi và nhu cầu của khách hàng mà đơn vị mới thiết kế các hoạt động quản lý và SXKD khác. Yêu cầu của KH càng cao, càng cụ thể thì việc triển khai QTCL Nhà cung ứng và các yếu tố, quy trình nội bộ càng cần sự chặt chẽ, thống nhất để đáp ứng khách hàng.

#### **1.2.4.4 Quản trị chất lượng các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng**

QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU có thể được hiểu là sự hài hòa và phối hợp giữa tổ chức và các bên trong liên kết chuỗi nhằm thực hiện các hoạt động quản lý một cách hiệu quả, minh bạch và đáp ứng yêu cầu đặt ra của tổ chức và yêu cầu chung của liên kết mà nó tham gia (Theo Yeung, 2008; Huo, Zhao and Lai, 2014). Các hoạt động phối hợp có thể diễn ra giữa tổ chức với khách hàng, với nhà cung cấp, với các thành viên trong liên kết mà tổ chức tham gia hoặc với đơn vị điều phối, lãnh đạo liên kết đó. Sự phối hợp có thể khác nhau, tùy thuộc vào phạm vi mà tổ chức liên kết với các thành viên trong CCU của mình. Sự khác nhau còn thể hiện ở mức độ phối hợp và nội dung các hoạt động phối hợp cụ thể.

Phạm vi liên kết được thể hiện thông qua các mối quan hệ liên kết xuôi theo chuỗi (downstream) và ngược chuỗi (upstream) mà tổ chức thiết lập với các thành viên khác của chuỗi. Theo đó, phạm vi liên kết đi từ đơn giản đến phức tạp (Hình 1.10) bao gồm:

- Cấp đơn phương: Sự liên kết giữa tổ chức với một bên là khách hàng trực tiếp hoặc sự liên kết giữa tổ chức với nhà cung cấp trực tiếp của nó.
- Cấp đa phương: Sự liên kết giữa tổ chức với đồng thời cả nhà cung cấp và khách hàng trực tiếp của nó.
- Cấp chuỗi: Sự liên kết giữa các thành viên trong khuôn khổ một chuỗi cung ứng hàng hóa nhất định từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ hàng hóa.
- Cấp mạng lưới chuỗi (vùng/ miền/ quốc gia/ quốc tế/ toàn cầu): Sự liên kết trong toàn mạng lưới chuỗi cung ứng. Mạng lưới chuỗi thường được tổ chức theo vùng sản xuất/ tiêu thụ một ngành hàng hoặc một số ngành hàng nhất định (đặc sản nông sản địa phương, hàng hóa mang nhãn hiệu tập thể, chỉ dẫn địa lý, nhãn hiệu chứng nhận, một thương hiệu chung...). Ngoài ra, có thể có các mạng lưới chuỗi bao gồm các chuỗi cung ứng khác nhau được tổ chức theo một chương trình (mô hình, đề án, dự án) chất lượng của địa phương, quốc gia, quốc tế.



**Hình 1.10 – Các phạm vi liên kết trong chuỗi cung ứng**

*Nguồn: Brigitte Petersen và cs (2014)*

**\* Về mức độ phối hợp**

Xuất phát từ sự phân loại hai dạng phối hợp hoạt động trong các liên kết chuỗi nói chung như trên, *Jon H. Hanf và Agata Pieniadz (2007)* đã đề xuất một lý thuyết mới về cấp độ phối hợp QTCL cơ bản trong CCUTP là : Phối hợp QTCL tác nghiệp và phối hợp QTCL chiến lược.

*Phối hợp QTCL tác nghiệp:* Là sự phối hợp QTCL giữa các thành viên trong liên kết để đảm bảo mục tiêu cơ bản nhất là nhằm kiểm soát được chất lượng trong liên kết nhưng trên cơ sở tối thiểu hóa các chi phí hoạt động phát sinh. Vì vậy, cơ chế của các hoạt động phối hợp QTCL tác nghiệp chính là sự kiểm soát lẫn nhau về chất lượng và QTCL giữa các đơn vị thành viên. Các hoạt động phối hợp QTCL tác nghiệp thường chỉ mang tính chất kiểm tra, đánh giá, cung cấp thông tin cho các bên trong liên kết. Bởi vậy nên số lượng các hoạt động phối hợp QTCL ở cấp độ tác nghiệp thường rất ít và mức độ phối hợp không sâu sắc.

*Phối hợp QTCL chiến lược:* Trong sự phối hợp này, thường có sự xuất hiện của các tác nhân lãnh đạo. Tác nhân này sẽ hướng tới việc tạo ra các mối quan hệ dài hạn nhằm thực hiện các chiến lược chất lượng chung trong liên kết để tạo ra những lợi thế cạnh tranh bền vững. Khi đó, các thành viên được lựa chọn để tham gia vào liên kết sẽ phải chấp nhận những thuộc tính và định mức chất lượng cao hơn các tiêu chuẩn cơ bản. Chính nhờ những thuộc tính chất lượng được khẳng định và duy trì ở mức cao đó sẽ giúp gia tăng giá trị và lợi thế cạnh tranh tốt hơn so với các CCUTP ở mức chất lượng cơ bản. Dựa trên sự định vị chất lượng này, các hoạt động phối hợp QTCL một cách sâu sắc và dài hạn giữa các thành viên trong liên kết sẽ được thiết lập. Như vậy, từ

một chiến lược chất lượng chung, sẽ thúc đẩy các hoạt động phối hợp QTCL tầm chiến lược. Tuy nhiên, các hoạt động phối hợp QTCL tầm chiến lược sẽ tương thích và đồng bộ hóa với các hoạt động và HTQTCL của các đơn vị thành viên. Nền tảng của cơ chế phối hợp này là dựa trên sự tin tưởng và văn hóa hợp tác trung thực, chân thành giữa các thành viên thay vì cơ chế phối hợp dựa trên sự kiểm soát lẫn nhau như các hoạt động phối hợp tác nghiệp.

Các CCU nên lựa chọn chiến lược phối hợp nào trong hai loại chiến lược phối hợp QTCL nói trên sẽ phụ thuộc vào mục tiêu chiến lược của từng chuỗi. Về cơ bản, sự phối hợp QTCL tác nghiệp sẽ phù hợp hơn với những chuỗi hướng tới mục tiêu về tối thiểu hóa chi phí và hướng tới lợi thế cạnh tranh về giá. Ngược lại, sự phối hợp QTCL chiến lược thường là lựa chọn tốt nhất cho các chuỗi hướng tới các mục tiêu dựa trên chiến lược SP khác biệt, SP chất lượng cao.

Có thể nhận diện và so sánh 2 dạng phối hợp QTCL trong CCU thông qua các tiêu chí cụ thể trong Bảng 1.1:

**Bảng 1.1: So sánh các cấp độ phối hợp quản trị chất lượng trong CCUTP**

<b>Tiêu chí so sánh</b>	<b>Phối hợp QTCL tác nghiệp</b>	<b>Phối hợp QTCL chiến lược</b>
<i>Mục đích phối hợp</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phối hợp để kiểm soát các yêu cầu, tiêu chuẩn chất lượng cơ bản</li> <li>- Giành lợi thế cạnh tranh về chi phí và giá trên cơ sở ĐBCL và yêu cầu cơ bản.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phối hợp để đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn chất lượng chung được thiết lập thông qua các chiến lược chất lượng tập thể của toàn chuỗi.</li> <li>- Giành lợi thế cạnh tranh lâu dài dựa trên những định vị về mức chất lượng cao hoặc SP có sự khác biệt với SP của các CCU khác.</li> </ul>
<i>Các thuộc tính chất lượng</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SP có mức chất lượng cơ bản</li> <li>- Giá bán cạnh tranh</li> <li>- Không có nhãn hiệu cụ thể hoặc mức độ nhận diện thương hiệu yếu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SP có các thành phần đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng cao, có thể có một số định vị chất lượng cụ thể về một đặc tính nổi trội như SP hữu cơ, các thuộc tính gắn môi trường, với trách nhiệm xã hội...</li> <li>- Giá bán thường cao hơn các SP cùng loại thông thường</li> <li>- Có nhãn hiệu riêng, mức độ nhận diện thương hiệu tốt trên thị trường.</li> </ul>
<i>Tính chất của phối hợp</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các hoạt động hợp tác ngắn hạn và trung hạn thông qua các hoạt động tác nghiệp cụ thể.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các hoạt động hợp tác dài hạn, liên tục.</li> <li>- Mức độ phối hợp sâu sắc, nhiều hoạt</li> </ul>



Tiêu chí so sánh	Phối hợp QTCL tác nghiệp	Phối hợp QTCL chiến lược
	- Mức độ phối hợp không sâu sắc, mật độ các hoạt động phối hợp ít, chủ yếu dựa trên cơ chế đánh giá, kiểm soát lẫn nhau của đơn vị thành viên.	động chung như đầu tư tài chính, tư vấn, trợ giúp, chia sẻ thông tin, kiến thức, kỹ thuật, kinh nghiệm, thực hiện một số chiến lược chung về phát triển thương hiệu, về marketing phối hợp, các hoạt động phối hợp quản lý và KSCL chung toàn chuỗi, có thể tiến tới việc hình thành một HTQTCL liên kết.
<i>Công cụ/ cơ chế phối hợp</i>	<p>Thường thông qua hai loại hợp đồng sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hợp đồng dài hạn nhưng các điều khoản không chặt chẽ mà tương đối linh hoạt. Thường chỉ cố định các thỏa thuận về thời hạn hợp đồng, hình thức thanh toán, yêu cầu chất lượng chung nhưng lại không có điều khoản chi tiết, cố định về số lượng, thời điểm giao nhận và giá bán SP.</li> <li>- Hợp đồng ngắn hạn nhưng chi tiết, rõ ràng hơn với các điều khoản cụ thể liên quan đến chất lượng SP, thời gian giao hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thông qua các hợp đồng hoặc thỏa thuận hợp tác trung và dài hạn với những điều khoản cụ thể, chặt chẽ, đặc biệt là những điều khoản liên quan đến chất lượng SP, quy định về kỹ thuật quá trình sản xuất...</li> <li>- Tuy nhiên các thỏa thuận sẽ được thương lượng và điều chỉnh liên tục theo chiến lược chung của chuỗi (dựa trên sự trao đổi thông tin về tình hình kinh doanh, các hoạt động xúc tiến bán hàng, hành vi về giá trên thị trường của các đơn vị thành viên trong chuỗi).</li> </ul>

*Nguồn: Jon H. Hanf and Agata Pieniadz (2007)*

**\* Các hoạt động phối hợp cụ thể**

Tùy thuộc vào từng cấp độ phối hợp giữa tổ chức với các đơn vị khác trong CCU của mình, các hoạt động phối hợp cụ thể là khác nhau.

- *Đối với cấp độ phối hợp tác nghiệp:* Hai hoạt động phối hợp chủ yếu giữa các bên trong liên kết là: Đánh giá, lựa chọn đối tác và Trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các bên

- *Đối với cấp độ phối hợp chiến lược:* Để thực hiện các nhiệm vụ phối hợp và kết nối các thành viên trong liên kết ở cấp độ chiến lược, thường có một tổ chức đóng vai trò “Nhà phối hợp” trong liên kết. Nhà phối hợp này có thể là một doanh nghiệp thành viên đóng vai trò lãnh đạo, chi phối các thành viên khác; Hoặc có thể là một hội đồng/ ủy ban liên minh của các thành viên, các thể chế tổ chức như hội/hiệp hội, hợp tác xã... Trong đó, các hoạt động QTCL phối hợp cơ bản bao gồm:

- Thiết lập chiến lược chất lượng chung trong liên kết
- Xác định cơ sở của các tiêu chuẩn, yêu cầu chất lượng chung cho sản phẩm và cho các quá trình ở các khâu khác nhau trong liên kết

- Tiêu chuẩn hóa các hoạt động quản lý đánh giá, quản lý tài liệu và quản lý đo lường.
- Tạo lập những quy định và cơ chế trao đổi thông tin giữa các thành viên trong liên kết với nhau và các chiến lược, hoạt động truyền thông với khách hàng.
- Sự hỗ trợ lẫn nhau về tài chính, nguyên vật liệu, kỹ thuật sản xuất, công nghệ...
- Các hoạt động phối hợp về marketing, phát triển thương hiệu và hỗ trợ quản lý chung nhằm đáp ứng các chiến lược và chương trình chất lượng chung của liên kết.

Nhìn chung, phạm vi liên kết, các quan hệ liên kết và mức độ phối hợp giữa đơn vị với các đối tác (NCU và khách hàng) trong CCU mà đơn vị tham gia sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp đến các hoạt động QTCL khác của tổ chức trong CCU. Đơn vị thiết lập và QTCL mối quan hệ liên kết và phối hợp chặt chẽ với các đối tác về phía Nhà cung ứng của mình (upstream) sẽ thực hiện các hoạt động QTCL Nhà cung ứng một cách đầy đủ, đáp ứng các yêu cầu đặt ra của chính đơn vị với NCU. Ngược lại, đơn vị xây dựng và phát triển tốt mối quan hệ về KH sẽ triển khai tốt các hoạt động QTCL theo định hướng KH và thiết kế QTCL các yếu tố, quy trình nội bộ chặt chẽ để đáp ứng theo nhu cầu chung của KH mục tiêu hoặc các yêu cầu cụ thể của KH quan trọng (down stream). Vì vậy, hoạt động QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU sẽ là một tiền đề hỗ trợ quan trọng cho các quyết định về QTCL khác trong CCU thị trường GSGC mà đơn vị tham gia. Trong khi đó, ở những CCU mà mối liên kết yếu và có sự phối hợp không sâu sắc giữa các bên, công tác QTCL các mối liên kết này không rõ ràng thì các hoạt động khác cũng sẽ không được triển khai một cách đầy đủ, thống nhất và chặt chẽ.

#### ***1.2.4.5 Mục tiêu và tiêu chí đo lường kết quả thực hiện quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng***

Như đã chỉ ra ở nội hàm nghiên cứu ở trên, mục tiêu hướng tới của một đơn vị khi QTCL trong CCU là các sự đáp ứng các yêu cầu chất lượng về sản phẩm và các quá trình hoạt động cũng như góp phần nâng cao kết quả hoạt động đầu ra. Điều này đã được chỉ ra trong nhiều khái niệm cũng như các nghiên cứu về QTCL theo khía cạnh CCU nói chung. Chẳng hạn Kuei và cs (2001) chỉ ra *mục tiêu của các hoạt động thực hành QTCL trong CCU là đáp ứng một cách chính xác nhu cầu thị trường, cải tiến kết quả thực hiện các hoạt động, thỏa mãn các thành viên trong chuỗi, và nâng cao hiệu quả tài chính của đơn vị.*

QTCL theo khía cạnh CCU giúp các đơn vị đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc giảm chi phí, giao hàng đúng hạn, gia tăng năng suất, cải thiện chất lượng các sản phẩm, tăng doanh thu và sự thỏa mãn KH (Theo Chagooshi và cs, 2015).

Quản trị chất lượng chuỗi cung ứng là các hoạt động chất lượng được phối hợp, hội nhập và tối ưu trong chuỗi cung ứng, giúp quản lý hiệu quả chất lượng sản phẩm và các quá trình nhằm gia tăng thị phần, lợi thế cạnh tranh và sự thỏa mãn khách hàng (Theo Robins và Malhotra, 2005)

Từ việc xác định các mục tiêu hướng tới của các hoạt động QTCL trong CCU, có thể thấy kết quả thực hiện của công tác QTCL trong CCU của một đơn vị có thể đo lường thông qua các nhóm tiêu chí như sau:

- **Nhóm các tiêu chí liên quan đến chất lượng:** Theo quan điểm tiếp cận về chất lượng được chỉ ra ở mục 1.1.1 của luận án, chất lượng được hiểu là sự đáp ứng các yêu cầu, chất lượng có thể gắn với những thực thể khác nhau với các thuộc tính chất lượng khác nhau (theo ISO 9000: 2015). Kết quả tổng quan các nghiên cứu liên quan đã chỉ ra, QTCL trong tổ chức và QTCL của một tổ chức trong CCU đều có tác động trực tiếp, tích cực đến chất lượng, bao gồm cả chất lượng sản phẩm và các quá trình hoạt động của tổ chức (*Nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hằng và cs, 2015, Kaynak and Hartley, 2008, Kaynak, 2003, Tracey và Tan, 2001, Jiquin Han, 2009*).

- **Nhóm tiêu chí định lượng liên quan đến kết quả SXKD:** Theo Handfield và cs (2011), các chỉ tiêu định lượng kết quả thực hiện giúp lượng hóa các mục tiêu cần đạt được của tổ chức như các chỉ tiêu liên quan đến dòng sản phẩm vật chất, đến tài chính như: Sản lượng, năng suất lao động, chi phí, doanh số, lợi nhuận,... Trong đó, tiêu chí về sản lượng hay doanh số và lợi nhuận của tổ chức là các chỉ tiêu cơ bản thường được sử dụng trong đo lường kết quả thực hiện đầu ra của các hoạt động quản trị chất lượng (*Nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hằng và cs, 2015, Kaynak and Hartley, 2008, Kaynak, 2003, Tracey và Tan, 2001, Jiquin Han, 2009*)

- **Nhóm tiêu chí liên quan đến thị trường và lợi thế cạnh tranh:** Lợi thế cạnh tranh có thể được hiểu là sự thâm thó thị phần hoặc lợi ích giữa các đối thủ cạnh tranh cùng cung ứng một loại sản phẩm ra thị trường (theo Sigalas, 2015). Lợi thế cạnh tranh tạo ra từ các hoạt động vận hành trong tổ chức có thể giúp chi phí sản xuất hoặc giá bán sản phẩm, chất lượng sản phẩm, các cải tiến công nghệ, yếu tố linh hoạt và thời gian tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh (theo Kushwaha and Barman, 2010). Các yếu tố gắn với niềm tin của khách hàng, sự gia tăng số lượng khách hàng mới và khách hàng trung thành cũng là các tiêu chí quan trọng đánh giá lợi thế cạnh tranh của tổ chức trên thị trường. Kết quả của nhiều nghiên cứu đã chỉ ra, QTCL trong CCUTP có mối liên quan mật thiết đến việc giành lợi thế cạnh tranh của tổ chức và CCU trên thị trường. (*Nghiên cứu của Robins và Malhotra, 2005, Kushwaha và Barman, 2010, Chagooshi và cs, 2015, Ondiek Tobias Okoth và Odock Stephen Ochieng, 2018*)

### **1.2.5 Tổng hợp các tiêu chí đo lường các nội dung nghiên cứu về quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm**

Dựa trên các kết quả nghiên cứu định tính, bao gồm kết quả từ: Tổng quan các nghiên cứu có trước và kết quả phỏng vấn chuyên gia, tác giả luận án tổng hợp các tiêu chí đo lường các nội dung nghiên cứu về QTCL trong CCU thịt GSGC theo thang đo thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 1.2: Tổng hợp tiêu chí đo lường các nội dung nghiên cứu về QTCL của đơn vị trong CCU thịt GSGC**

Nội dung và nguồn tham khảo	Tiêu chí đo lường
<p><b>(1) QTCL Nhà cung ứng</b></p> <p><i>Nguồn TK:</i> Foster (2010), Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008), Kaynak (2003), Tracey và Tan (2001)</p>	Đơn vị thường xuyên thực hiện các cuộc đánh giá chất lượng với NCU
	Đơn vị quan tâm và ưu tiên lựa chọn các NCU khi họ đáp ứng những yêu cầu hoặc tiêu chuẩn chất lượng cụ thể
	Đơn vị coi chất lượng sản phẩm là tiêu chí quan trọng nhất để lựa chọn NCU
	Đơn vị thường có những cuộc trao đổi, thỏa thuận với các NCU quan trọng về các yêu cầu chất lượng
	Đơn vị nắm được các thông tin về các hoạt động và quy trình sản xuất của NCU
	Đơn vị thường xuyên kiểm tra chất lượng SP đầu vào khi NCU giao hàng
	Đơn vị thường xuyên phản hồi thông tin cho NCU về chất lượng SP và DV cung ứng của họ
<p><b>(2) QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ</b></p> <p><i>Nguồn TK:</i> Luning và Marcelis (2007), Saraph, J. V và cs (1989), Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008), Kaynak (2003), Flynn và cs (1995), Vinh Thai, Ferry Jie (2018)</p>	Người chủ/lãnh đạo đơn vị rất quan tâm đến chất lượng và có định hướng chất lượng rõ ràng cho sản phẩm và hoạt động của đơn vị
	Đơn vị thiết lập các yêu cầu /tiêu chuẩn chất lượng cụ thể để quản lý các yếu tố và quy trình SXKD
	Các yêu cầu/tiêu chuẩn chất lượng của đơn vị được xác lập trên cơ sở yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan (quy định của Nhà nước và các cơ quan chức năng, yêu cầu của tổ chức đánh giá, chứng nhận theo các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể).
	Đơn vị sử dụng người lao động đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng và ý thức trách nhiệm.
	Đơn vị có cơ chế kiểm soát và bảo quản chất lượng NVL và sản phẩm trong suốt quá trình SXKD
	Đơn vị đảm bảo đầy đủ hệ thống cơ sở vật chất và các điều kiện kỹ thuật đáp ứng yêu cầu cho quá trình SXKD
	Đơn vị tích cực áp dụng các công nghệ hiện đại vào quá trình SXKD
<p><b>(3) QTCL theo định hướng khách hàng</b></p> <p><i>Nguồn TK:</i> Deming, (1986);</p>	Đơn vị nắm bắt được các yêu cầu của các khách hàng quan trọng hoặc nhu cầu chung của KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng
	Đơn vị luôn cố gắng thiết kế sản phẩm hoặc cải tiến quá trình để đáp ứng theo các yêu cầu cụ thể của KH quan trọng hoặc theo nhu cầu chung của KH

<b>Nội dung và nguồn tham khảo</b>	<b>Tiêu chí đo lường</b>
<i>Lai và cs (2001), Foster (2010), Đỗ Thị Ngọc và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008)</i>	<p>Đơn vị lắng nghe và xử lý tốt các khiếu nại, phàn nàn của KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng</p> <p>Đơn vị thường xuyên chia sẻ thông tin với KH về SP và hoạt động cung ứng của đơn vị</p> <p>Đơn vị thường xuyên giao tiếp và truyền thông với KH nhằm tạo lòng tin về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng</p> <p>Đơn vị tích cực áp dụng một số giải pháp kỹ thuật để tạo lòng tin với KH về chất lượng sản phẩm cung ứng (như: áp dụng và đạt chứng nhận chất lượng, thiết kế bao bì, tem, nhãn, ứng dụng mã số, mã vạch trong truy xuất nguồn gốc cho SP...)</p>
<p><b>(4) QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU</b></p> <p><b><u>Nguồn TK:</u></b> <i>Jon H. Hanf và Agata Pieniadz (2014), Jiquin Han (2009), Flynn và cs (2010), Vinh Thai, Ferry Jie (2018)</i></p>	<p>Đơn vị tham gia liên kết và phối hợp với NCC hoặc KH trực tiếp của mình nhằm đáp ứng yêu cầu đề ra của các bên</p> <p>Đơn vị tham gia liên kết và phối hợp với cả NCC và KH trực tiếp của mình nhằm đáp ứng yêu cầu đề ra của các bên</p> <p>Đơn vị tham gia liên kết và phối hợp với các đối tác vượt ra ngoài cả NCC hoặc KH trực tiếp của mình nhằm đáp ứng yêu cầu đề ra của các bên</p> <p>Đơn vị tham gia vào liên kết/dự án mà có một đơn vị chủ quản điều phối các hoạt động chung của các thành viên tham gia</p> <p>Khi tham gia vào một liên kết, đơn vị thường đánh giá và lựa chọn kỹ lưỡng đối tác đáp ứng yêu cầu để phối hợp</p> <p>Đơn vị thường xuyên chia sẻ các thông tin liên quan đến sản phẩm và quá trình hoạt động cho các đối tác quan trọng trong các liên kết mà đơn vị tham gia</p> <p>Đơn vị đáp ứng các yêu cầu chung được thỏa thuận với đối tác trong các liên kết (Các yêu cầu chung như chiến lược chất lượng, tiêu chuẩn sản phẩm, quy trình sản xuất, các hoạt động đánh giá, đo lường, chia sẻ thông tin...)</p> <p>Đơn vị triển khai các hoạt động chung với các đối tác trong các liên kết (Các hoạt động chung như truyền thông với KH, marketing, phát triển thương hiệu sản phẩm chung...)</p> <p>Đơn vị thường tham gia hỗ trợ hoặc nhận được sự hỗ trợ từ các đối tác trong các liên kết để nâng cao năng lực của các bên trong việc đáp ứng các yêu cầu đề ra. (Các hỗ trợ về tài chính, NVL, tư vấn kỹ thuật...)</p>
<p><b>(5) Kết quả thực hiện QTCL trong CCU</b></p>	<p>Đơn vị ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng và phàn nàn của KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng của đơn vị ngày càng giảm đi</p>

Nội dung và nguồn tham khảo	Tiêu chí đo lường
<i><b>Nguồn TK:</b> Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), Kaynak và Hartley (2008), Kaynak (2003), Tracey và Tan (2001), Jiquin Han (2009), Ondiek Tobias Okoth và Odock Stephen Ochieng (2018, Vinh Thai, Ferry Jie (2018)</i>	Đơn vị có nhiều khách hàng quen thuộc thường xuyên mua SP thịt GSGC và ngày càng có thêm nhiều khách hàng mới
	Sản lượng sản phẩm thịt GSGC cung ứng của đơn vị ngày càng gia tăng
	Lợi nhuận của đơn vị thu được từ SX- KD sản phẩm thịt GSGC ngày càng gia tăng
	Khách hàng phản hồi rằng họ tin tưởng vào chất lượng sản phẩm thịt GSGC của đơn vị so với các đơn vị cung ứng khác trên thị trường
	Khách hàng phản hồi rằng họ lựa chọn đơn vị vì đơn vị đã đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của họ

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, xây dựng từ tổng quan NC và KQ phỏng vấn*

### **1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm**

Có nhiều tài liệu và nghiên cứu khác nhau đã đề cập và phân loại các yếu tố ảnh hưởng đến công tác QTCL của các tổ chức. Các nghiên cứu này tập trung xem xét các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh và nguồn lực của đơn vị. Chẳng hạn theo W. van Plaggenhoef và ctv (2006), các yếu tố môi trường sau có thể ảnh hưởng đến QTCL trong SXKD nông nghiệp và thực phẩm là: Các yếu tố về kinh tế, các yếu tố về xã hội (luật pháp), môi trường tự nhiên; Còn theo các tác giả Nguyễn Đình Phan và Đoàn Ngọc Sự (2012), các nhân tố nói chung ảnh hưởng đến chất lượng và QTCL được chia thành hai nhóm nhân tố môi trường vĩ mô và các yếu tố bên trong doanh nghiệp; Theo tác giả Đỗ Thị Ngọc (2015), các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng và QTCL trong tổ chức được khái quát thành 5 nhóm yếu tố cơ bản bao gồm: Nhu cầu của nền kinh tế; Sự phát triển của khoa học kỹ thuật; Hiệu lực của cơ chế quản lý; Các yếu tố về văn hóa, phong tục tập quán, thói quen; Nhóm yếu tố 4M bao gồm: Con người; NVL; Máy móc, thiết bị; Phương pháp.

Bên cạnh các yếu tố liên quan đến môi trường KD và nguồn lực của các đơn vị thì với đặc thù SXKD của các CCU hàng hóa nói chung và CCUTP nói riêng, sự liên kết và hợp tác giữa các đơn vị trong CCU cũng là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến công tác QTCL của từng đơn vị. Hơn nữa, để tiến hành công tác QTCL tại một đơn vị thành viên của chuỗi đã rất phức tạp, trong khi đó để liên kết, phối hợp với các đơn vị khác nhằm đảm bảo và QTCL trong toàn CCUTP càng phức tạp hơn bội phần nếu không có những cam kết chất lượng chung và sự thống nhất, phối hợp các hệ thống quản trị, giao tiếp, trao đổi thông tin giữa các đơn vị trong chuỗi.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu và xem xét các đặc điểm trong SXKD của các đơn vị trong CCU nói chung và CCU thịt GSGC nói riêng (mục 1.2.2), luận án phân định các yếu tố ảnh hưởng đến công tác QTCL của các đơn vị trong CCU thịt GSGC

thành 2 nhóm yếu tố, bao gồm: (1) *Các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh và nguồn lực của đơn vị tham gia trong CCU* như: Tình hình thị trường; Hiệu lực của cơ chế quản lý; Sự phát triển của KH-CN; Văn hóa và thói quen trong SXKD và tiêu dùng; và nhóm yếu tố 4M: Con người (Men); Nguyên vật liệu (Material); Thiết bị và cơ sở vật chất (Machine) và phương pháp quản lý, điều hành (Method). (2) *Các yếu tố về liên kết và hợp tác của các đơn vị thành viên trong CCU* như: Chiến lược, chính sách chất lượng chung; Cơ chế giao tiếp và trao đổi thông tin chung; Cơ chế liên kết, phối hợp với các đơn vị khác. Cụ thể như sau:

### **1.3.1 Các yếu tố liên quan đến môi trường kinh doanh và nguồn lực của các đơn vị sản xuất, kinh doanh trong chuỗi cung ứng**

#### **1.3.1.1 Tình hình thị trường**

Tình hình thị trường, bao gồm nhu cầu thị trường tiêu thụ sản phẩm đầu ra, sức mua của thị trường và mức độ cạnh tranh trong ngành sẽ có tác động rất lớn đến ý thức và năng lực QTCL của các chủ thể SXKD

Trong ngành hàng thực phẩm, cũng như các ngành hàng khác, khi cung nhỏ hơn cầu, người ta ít quan tâm tới chất lượng mà chủ yếu quan tâm tới số lượng do sự khan hiếm về hàng hóa tạo ra, QTCL do đó cũng ít được chú trọng và đầu tư. Xu hướng sản xuất và cung ứng tự phát sẽ chiếm ưu thế hơn việc hình thành các CCUTP có liên kết và có quản lý. Tuy nhiên, trong cơ chế thị trường hiện nay, khi mà nguồn cung của đa số các loại thực phẩm khá là dồi dào, phong phú, người tiêu dùng có nhiều cơ hội để lựa chọn cho mình và cũng có quyền yêu cầu khắt khe hơn về các tiêu chí đảm bảo chất lượng và an toàn thực phẩm... thì bắt buộc các tổ chức SXKD thực phẩm phải có ý thức nâng cao chất lượng cũng như tăng cường công tác QTCL. Việc hình thành các chuỗi liên kết trong SXKD thực phẩm cũng trở thành một xu hướng tất yếu nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Bên cạnh sự thúc đẩy của nhu cầu tiêu dùng, trình độ phát triển kinh tế quốc gia cũng góp phần thúc đẩy các tổ chức sản xuất, kinh doanh tại các quốc gia phát triển quan tâm và có năng lực, điều kiện (như vốn, cơ sở hạ tầng, công nghệ, lao động,...) để triển khai các HTQTCL hiệu quả, toàn diện ở nhiều khâu khác nhau của chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng các yêu cầu của thị trường trong nước cũng như vượt qua những tiêu chuẩn và hàng rào kỹ thuật khắt khe của thị trường xuất khẩu. Ngược lại, ở những nước mà trình độ kinh tế kém phát triển hơn, mức độ đòi hỏi về chất lượng của người tiêu dùng và sức mua của thị trường thấp cũng như các điều kiện và trình độ sản xuất chưa đáp ứng thì công tác QTCL chưa được chú trọng, việc hình thành và hình thành và phát triển các CCUTP cũng gặp nhiều khó khăn, trở ngại.

#### **1.3.1.2 Hiệu lực của cơ chế quản lý**

Đối với bất kỳ ngành nghề hoặc lĩnh vực nào, hiệu lực của cơ chế quản lý, trong đó có quản lý nhà nước đều có ảnh hưởng lớn đến thực trạng và kết quả hoạt động của ngành nghề và lĩnh vực đó. Sản xuất, kinh doanh thực phẩm, là một ngành, một lĩnh vực hoạt động rất đặc

thù bởi chất lượng và VSATTP luôn ảnh hưởng trực tiếp tới sức khỏe, sự an toàn và đời sống dân sinh. Chính vì vậy, các quốc gia thường phải thiết lập một cơ chế quản lý nhà nước chặt chẽ với nhiều nội dung khác nhau nhằm quản lý và giám sát hoạt động này, từ việc ban hành các chính sách, văn bản pháp luật cùng với các chế tài, các quy định, tiêu chuẩn và quy chuẩn quốc gia nhằm quản lý, giám sát chặt chẽ về chất lượng, QTCL và VSATTP ở mọi khâu, từ SX tới tiêu dùng đồng thời thực hiện các cơ chế và hoạt động hướng dẫn, hỗ trợ, giám sát quản lý chất lượng của các chủ thể sản xuất, kinh doanh trong ngành...

Trước hết, những yêu cầu của hệ thống luật pháp liên quan đến vấn đề quản lý chất lượng và VSATTP như các chính sách, chiến lược, chương trình quốc gia, địa phương về quản lý chất lượng VSATTP; các văn bản luật, dưới luật (Pháp lệnh/ luật Chất lượng, VSATTP, các nghị định, quyết định liên quan...), hệ thống các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, quy định và thủ tục, giấy phép bắt buộc vừa yêu cầu trách nhiệm của các chủ thể SXKD nhưng đồng thời cũng tạo ra một cơ chế khuyến khích quan trọng đối với việc tự quản lý và KSCL và VSATTP. Khi mức độ các yêu cầu của hệ thống luật pháp đặt ra càng cao và mức độ thực thi của hệ thống càng chặt chẽ, có hiệu lực cao để ĐBCL và VSATTP của SP đầu ra cuối cùng, thì các đơn vị buộc phải hướng tới việc hoàn thiện các HTQTCL của chính mình và tìm kiếm các nhà cung ứng, xây dựng mối quan hệ hợp tác dài hạn, trong đó bao gồm cả những sự hợp tác và phối hợp về QTCL.

Bên cạnh các cơ chế quản lý và kiểm soát chất lượng, các chính sách quản lý của Nhà nước nhằm định hướng và khuyến khích sự hình thành các liên kết cũng sẽ có tác động không nhỏ đến năng lực và ý thức tự quản trị và ĐBCL của các tác nhân trong chuỗi. Một số chính sách như quy hoạch phát triển kinh tế theo vùng nông nghiệp (vùng chăn nuôi tập trung), chính sách thúc đẩy hình thành các liên kết trong chăn nuôi (chăn nuôi theo nhãn hiệu tập thể, theo HTX nông nghiệp, theo các dự án và mô hình liên kết từ sản xuất đến tiêu thụ SP...) sẽ có tác động lớn đến ý thức và năng lực QTCL của các đơn vị tham gia trong ngành.

Tuy nhiên, vấn đề quan trọng nhất là hiệu lực của cơ chế quản lý và hiệu quả của việc thực thi các chính sách ấy đến đâu, một cơ chế quản lý nhà nước được thiết lập rõ ràng, thông suốt, minh bạch, phù hợp cùng với việc thực thi cơ chế chính sách đó một cách có hiệu lực sẽ góp phần tác động lớn đến việc tạo ra một thị trường với những sản phẩm an toàn, các chủ thể sản xuất, kinh doanh có ý thức pháp luật cao trong việc chấp hành và ĐBCL sản phẩm, thúc đẩy hướng tới các liên kết trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm để tạo một chuỗi thực phẩm có thể truy xuất nguồn gốc rõ ràng. Ngược lại, khi còn tồn tại những vấn đề của hệ thống luật pháp như văn bản, chính sách không rõ ràng, phân công, phân cấp trách nhiệm còn chồng chéo, hoạt động thực thi pháp luật chưa minh bạch, dẫn đến hiệu lực triển khai thấp, do đó tồn tại tình trạng thực phẩm bẩn, thực phẩm kém chất lượng tràn lan trên thị trường mà không



được kiểm soát. Đồng thời, nhận thức và hành vi của các đơn vị SXKD trong ngành về ĐBCL và VSATTP cũng không cao, xu thế hình thành các liên kết chuỗi và quản trị chất lượng thực phẩm theo chuỗi vì thế gặp không ít những thách thức và trở ngại.

### ***1.3.1.3 Sự phát triển của khoa học - công nghệ***

Ngày nay, khoa học và công nghệ không chỉ đóng vai trò là một lực lượng sản xuất trực tiếp và chủ yếu mà còn đóng vai trò là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển. Đặc biệt, khi khoa học và công nghệ thường xuyên đạt được những tiến bộ và thành tựu mới, cho phép các chủ thể trong SXKD có thể cập nhật những công nghệ mới, áp dụng những thành tựu và tiến bộ của khoa học, công nghệ vào quá trình đổi mới, cải tiến các hoạt động và quá trình, nâng cao chất lượng sản phẩm. Từ đó, giúp các đơn vị trong SXKD không ngừng đáp ứng nhu cầu và gia tăng giá trị cho khách hàng, nâng cao giá trị gia tăng và lợi nhuận cho đơn vị. Trong các ngành liên quan đến SXKD thực phẩm từ sản xuất nông nghiệp, sản xuất, chế biến thực phẩm, kinh doanh thực phẩm,...ngày càng có nhiều thành tựu và tiến bộ của khoa học, công nghệ có thể giúp cho các chủ thể trong ngành có cơ hội tiếp cận và đưa khoa học, công nghệ vào các khâu khác nhau trong chuỗi sản xuất và cung ứng thực phẩm, chẳng hạn như: Các kỹ thuật mới, giống mới được tạo ra và áp dụng trong chăn nuôi; Đưa các máy móc, công nghệ hiện đại vào quá trình chăn nuôi, chế biến thực phẩm nhằm gia tăng năng suất, chất lượng SP và quá trình hoạt động; Công nghệ bảo quản lạnh; Công nghệ bán lẻ hiện đại; Công nghệ quản lý mới; Các công nghệ giúp truy xuất nguồn gốc, xuất xứ SP; Công nghệ về tem, nhãn,...Rõ ràng là một chuỗi cung ứng thực phẩm được tổ chức và quản trị chất lượng một cách hiệu quả cần phải tiếp thu và dựa trên việc áp dụng những tiến bộ hiện đại của khoa học, công nghệ. Điều đó, không chỉ cho phép đảm bảo kết quả đầu ra cho chuỗi là cung ứng những thực phẩm chất lượng và an toàn mà còn giúp hợp lý hóa sản xuất, tiết kiệm chi phí, nhân lực, vật lực trong toàn chuỗi cung ứng.

### ***1.3.1.4 Văn hóa, thói quen trong sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng***

Văn hóa, hành vi và thói quen, bao gồm cả trong hoạt động SX-KD và tiêu dùng là những yếu tố có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và hoạt động quản trị chất lượng của các tổ chức sản xuất kinh doanh nói chung cũng như các chuỗi cung ứng thực phẩm nói riêng.

Trước hết, văn hóa và thói quen của người tiêu dùng có thể ảnh hưởng tới quan điểm về chất lượng cũng như tới sự cảm nhận và đánh giá của người tiêu dùng về chất lượng. Chẳng hạn, NTD ở một thị trường nhất định chỉ quen với việc mua thực phẩm (thịt) từ những từ các chợ truyền thống hoặc các kênh phân phối ngắn, không quen với các kênh phân phối thực phẩm hiện đại được tổ chức theo các CCU được kiểm soát và truy xuất nguồn gốc sẽ là một cản trở lớn cho việc hình thành và duy trì quản lý các chuỗi này. Tuy nhiên, sự thay đổi trong văn hóa, thói quen và nhu cầu tiêu dùng, mua sắm cũng là một yếu tố cần lưu tâm. Chẳng hạn, việc xảy ra ngày càng nhiều vụ ngộ độc thực

phẩm và nguy cơ về chất lượng và VSATTP kém ở mọi khâu trong CCUTP thì NTD càng nâng cao nhận thức và thay đổi thói quen, hành vi trong mua sắm thực phẩm. Họ có xu hướng chọn mua những thực phẩm có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, ĐBCL và ATTP. Bên cạnh đó, sự chú ý của truyền thông đối với các CCUTP càng ngày càng có xu hướng gia tăng trước những khủng hoảng và nguy cơ mất VSATTP trong SXKD thực phẩm. Các cơ quan truyền thông không chỉ góp một phần lớn vào việc phát giác các vụ vi phạm xảy ra trong lĩnh vực thực phẩm mà còn đóng một vai trò lớn trong việc tác động để thay đổi nhận thức, thói quen và hành vi của NTD trong việc mua và sử dụng thực phẩm.

Bên cạnh văn hóa, thói quen tiêu dùng thì hay văn hóa, thói quen trong hoạt động SX-KD của chính các đơn vị sản xuất và kinh doanh thực phẩm cũng có tác động rất lớn đến ý thức, hành vi của họ trong công tác QTCL. Chẳng hạn, nhiều nhà sản xuất, cung ứng quy mô nhỏ, lẻ thường quen thực hiện các tác nghiệp kỹ thuật và quản lý theo kinh nghiệm hoặc thực hiện một cách tùy tiện không theo quy trình cụ thể. Nhiều đơn vị ngại những thủ tục quản lý và kiểm soát của các cơ quan chức năng nên không đăng ký kinh doanh mà chỉ hoạt động như những đơn vị cá thể quy mô nhỏ và hoạt động một cách độc lập. Có thể nói, đây sẽ là những khó khăn, trở ngại cho chính đơn vị SXKD trong ngành cũng như ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành các CCUTP có liên kết, có tổ chức và các hoạt động QTCL theo chuỗi.

#### **1.3.1.5 Nhóm yếu tố 4M**

##### **\* Con người (Men)**

Một trong những đặc trưng của QTCL hiện đại là quản trị dựa trên yếu tố cơ bản là con người. Đây là yếu tố then chốt trong việc thực hiện các hoạt động quản lý, kiểm soát và chi phối các yếu tố ảnh hưởng khác cũng như quyết định đến sự thành công hay thất bại của một HTQTCL. Vì vậy, cần phải thu hút và huy động sự tham gia của mọi người, ở mọi cấp từ người lãnh đạo, quản lý cao nhất cho tới người lao động trong tổ chức cùng tham gia vào công tác QTCL. Trong một CCUTP nói chung và các đơn vị trong ngành SXKD thực phẩm nói riêng, với những đặc trưng vật lý phức tạp và đặc thù của SP thực phẩm, vai trò của yếu tố con người càng trở nên quan trọng. Có thể nói, trong hầu hết các khâu khác nhau của quá trình nuôi trồng, sản xuất, chế biến hay phân phối thực phẩm thì hành vi, kỹ năng và nhận thức của con người đều ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng thực phẩm, chỉ một sai sót nhỏ trong hành vi tác nghiệp của người lao động hay sự yếu kém, chủ quan trong quản lý và kiểm soát đều có thể dẫn đến sự không ĐBCL và VSATTP. Chính vì vậy, QTCL trong ngành thực phẩm cũng như trong các CCUTP phải luôn đề cao việc quản lý và kiểm soát yếu tố con người.

Bên cạnh đó, năng lực quản trị, nhận thức và tầm nhìn của người lãnh đạo của các tổ chức, đơn vị tham gia trong chuỗi cũng ảnh hưởng rất lớn và có tính quyết định đến công tác QTCL tại đơn vị đó cũng như mối liên kết và phối hợp QTCL trong toàn

chuỗi. Trong những CCUTP mà tầm nhìn và năng lực lãnh đạo yếu kém, quản lý buông lỏng mục tiêu chất lượng thì rất dễ xảy ra những vi phạm, sai lỗi làm ảnh hưởng đến chất lượng và VSATTP của đơn vị và ảnh hưởng đến uy tín chung của chuỗi.

**\* Nguyên vật liệu (Material)**

NVL đầu vào như giống vật nuôi, thuốc thú y, thức ăn chăn nuôi là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của các SP chăn nuôi như thịt GSGC. Vì vậy, việc quản lý mối quan hệ của đơn vị với các nhà cung ứng NVL đầu vào nhằm ổn định và ĐBCL, giá cả của NVL đầu vào đôi khi có ý nghĩa quyết định với hiệu quả đầu ra và KSCL trong chăn nuôi. Đặc biệt, trong ngành sản xuất nông nghiệp nói chung và ngành chăn nuôi nói riêng thì các điều kiện đảm bảo nguồn cung NVL, chất lượng của NVL, giá cả của NVL đôi khi là những yếu tố quyết định chính đến sự thành công hay thất bại của một cơ sở trong ngành.

Đối với các ngành giết mổ, chế biến, bán lẻ cũng tương tự như vậy, chất lượng của hàng hóa đầu vào (vật nuôi được giết mổ, thịt sau khi được giết mổ) nếu không đảm bảo ổn định về nguồn cung ứng và KSCL đầu vào sẽ có nguy cơ cao về không ĐBCL và VSATTP, đòi hỏi công tác QTCL ở các đơn vị này phải có sự chủ động và kiểm soát tốt với các NCU và NVL đầu vào.

**\* Trang thiết bị và cơ sở vật chất (Machine)**

Mỗi tổ chức đều tiến hành hoạt động SXKD của mình trong những điều kiện xác định về trang thiết bị và cơ sở vật chất, kỹ thuật. Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến đặc tính công nghệ vật lý của SP. Ngày nay, với hầu hết các ngành và lĩnh vực kinh tế nói chung và ngành SXKD thực phẩm nói riêng, đều có thể dựa trên những tiến bộ và áp dụng những thành tựu của KH-KT để tạo lợi thế cạnh tranh. Ở tất cả các khâu khác nhau trong CCU thịt GSGC, từ sản xuất CN đến giết mổ, chế biến, phân phối, và BL nếu không được trang bị hệ thống cơ sở vật chất đảm bảo (như hệ thống trang thiết bị và chuồng trại trong chăn nuôi; cơ sở và thiết bị hệ thống giết mổ hiện đại; thiết bị và phương tiện vận chuyển, bảo quản; trang thiết bị hiện đại tại cơ sở kinh doanh) thì sẽ gặp nhiều thách thức, trở ngại trong việc đảm bảo năng suất cũng như chất lượng và VSATTP. Những đơn vị này cũng sẽ có ít cơ hội tham gia vào các CCUTP có liên kết cũng như có giá trị gia tăng và năng lực cạnh tranh thấp trong ngành.

**\* Phương pháp quản lý và điều hành (Method)**

Bên cạnh yếu tố về con người, NVL, trang thiết bị và cơ sở vật chất trong SXKD thì phương pháp, cách thức quản lý, điều hành cũng là một yếu tố quan trọng. Phương pháp liên quan tới phương pháp tư duy, tầm nhìn chiến lược của người chủ, người lãnh đạo đơn vị, việc thiết lập các chính sách chất lượng phù hợp, cách thức điều hành quản trị công nghệ, phương pháp quản lý thông tin, phương thức ĐBCL sản phẩm và tạo lòng tin với NTD, phương pháp ứng phó với những vấn đề phát sinh một cách linh hoạt, thông minh, hiệu quả. Có thể nói, trong SXKD thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng hiện nay, phương

pháp quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo các chỉ tiêu chất lượng, đảm bảo độ an toàn, độ tin cậy cho các sản phẩm cũng như các quá trình và quyết định khả năng cạnh tranh của đơn vị.

### **1.3.2 Các yếu tố về liên kết và hợp tác của các đơn vị thành viên trong chuỗi cung ứng**

#### **1.3.2.1 Chiến lược, chính sách chất lượng chung**

Nhìn chung, trong các hệ thống chất lượng, các chiến lược chất lượng càng được hoạch định một cách đầy đủ, rõ ràng và thực thi một cách chặt chẽ thì sự quan tâm đến chất lượng và công tác QTCL càng gặt hái được hiệu quả cao. Việc triển khai thành công hệ thống QTCL trước hết đòi hỏi một nền tảng văn hóa chất lượng trong tổ chức. Nhưng văn hóa chất lượng sẽ không thể thay đổi nếu không có sự quan tâm, định hướng về chất lượng từ cấp lãnh đạo cũng như tạo ra một hệ thống thúc đẩy, khuyến khích môi trường hợp tác trong và ngoài tổ chức. Điều này không chỉ đúng với nội bộ bên trong một tổ chức mà còn bao hàm cả khía cạnh phối hợp QTCL liên tổ chức. Theo W. van Plaggenhoef và cộng sự (2006), *“khi những cam kết chất lượng, những tiêu chuẩn và quy tắc chất lượng chung được thiết lập giữa các tổ chức, sự phối hợp QTCL giữa các bên tham gia trong liên kết càng được tăng cường trên cơ sở của những cam kết và quy định chung”*.

#### **1.3.2.2 Cơ chế giao tiếp và trao đổi thông tin chung**

Thông tin là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động quản lý nói chung và QTCL nói riêng. Các quyết định quản lý chỉ có hiệu quả trên cơ sở thu thập, phân tích và xử lý thông tin một cách đầy đủ, kịp thời, chính xác và khách quan. Vì vậy, cần có một cơ chế trong việc thu thập, phân tích và xử lý thông tin cho QTCL. Trong mỗi một CCU, thực chất sẽ là dòng chảy của ba đối tượng đặc biệt là hàng hóa, tài chính và thông tin. Nếu không có thông tin và không có cơ chế trao đổi thông tin, các hoạt động trong chuỗi sẽ bị tắc nghẽn, không thể thông suốt. QTCL trong một CCUTP càng cần phải thiết lập cơ chế giao tiếp và trao đổi thông tin minh bạch, hiệu quả trong CCU cũng như giữa CCU với các chủ thể bên ngoài chuỗi như khách hàng, các đối tác, cơ quan QLNN. Việc duy trì một cơ chế giao tiếp và trao đổi thông tin trong CCUTP sẽ giúp cho việc phối hợp QTCL giữa các thành viên diễn ra nhịp nhàng, hiệu quả, góp phần làm cho hoạt động truy xuất nguồn gốc thực phẩm được thực hiện một cách dễ dàng. Theo W. van Plaggenhoef và ctv (2006) *“trong các phối hợp dọc, QTCL sẽ trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi sự minh bạch, chia sẻ dữ liệu và thông tin nhiều hơn giữa các thành viên”*. Vì vậy, yếu tố thông tin và cơ chế trao đổi thông tin giữa các thành viên trong CCUTP được xác định là một trong những yếu tố tác động mạnh đến hiệu quả của công tác QTCL trong chuỗi.

#### **1.3.2.3 Cơ chế liên kết, phối hợp giữa các đơn vị trong chuỗi cung ứng**

Cơ chế liên kết là cách thức tổ chức và kết nối giữa các bên tham gia trong liên kết và sẽ có ảnh trực tiếp đến cơ chế tổ chức và phối hợp của các thành viên trong liên kết về các hoạt động nói chung và hoạt động phối hợp QTCL nói riêng. Vì vậy, QTCL

trong CCU nói chung và các CCUTP nói riêng sẽ chịu tác động mạnh mẽ của cơ chế liên kết giữa các khâu hay các giai đoạn khác nhau trong chuỗi. Theo nghiên cứu của Liesbeth Dries and Johan F.M. Swinnen (2007) “*việc gia tăng các mức độ liên kết trong chuỗi sẽ tăng cường sự ĐBCL và QTCL của các đơn vị thành viên trong chuỗi*”. Trong một nghiên cứu khác, theo J. Han và cộng sự (2006), “*các mức độ liên kết và phối hợp dọc trong CCU sẽ có ảnh hưởng đến QTCL trong CCU*”. Các tác giả này đã phân loại các cơ chế liên kết và phối hợp trong CCUTP theo ba dạng: Giao dịch thị trường (spot market), cơ chế hợp đồng (contractual governance) và cơ chế quan hệ (relational governance). Trong đó, nghiên cứu đã chỉ ra rằng, *cơ chế giao dịch thị trường không thể đảm bảo cho hoạt động QTCL hiệu quả của các bên tham gia. Ngược lại, cơ chế liên kết thông qua hợp đồng hay cơ chế quan hệ và hợp tác dài hạn có tác động tích cực đến các hoạt động QTCL của các bên tham gia.*

#### **1.4. Thực tiễn về quản trị chất lượng trong một số chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm trên thế giới và các bài học kinh nghiệm rút ra cho Việt Nam.**

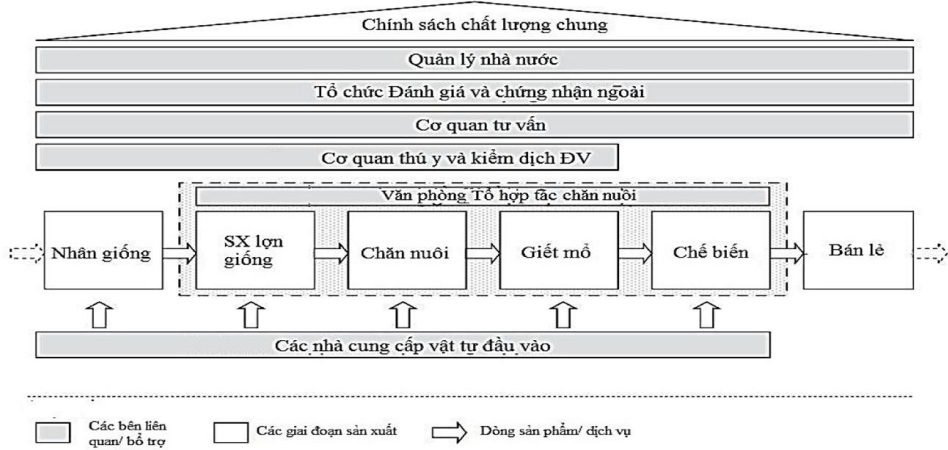
##### **1.4.1 Thực tiễn về quản trị chất lượng trong một số chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm trên thế giới**

###### **1.4.1.1 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt lợn mang nhãn hiệu tập thể Eichenhof ở CHLB Đức**

Hình 1.11 dưới đây mô tả cấu trúc và các thành phần của chuỗi cung ứng thịt lợn Eichenhof. Đây là một mạng lưới CCU thịt lợn thành công và có thương hiệu nằm ở phía Tây Bắc nước Đức. CCU này chuyên cung cấp các SP thịt lợn tươi sống với sản lượng 18.000 ca/ 1 năm và những SP chế biến từ thịt lợn với sản lượng trung bình 400.000 ca/ 1 năm. Chuỗi được thiết lập và phối hợp bởi HTX (tổ hợp tác) của những nông trại CN liên kết với các lò mổ và các đơn vị sản xuất, chế biến.

Tất cả các thành viên tham gia trong CCU Eichenhof đều phải ký kết các hợp đồng và tuân thủ theo chính sách chất lượng chung của chuỗi, cũng như thực hiện theo một chương trình chất lượng với nhãn riêng của chuỗi. Eichenhof đã thiết lập các yêu cầu cụ thể liên quan đến CN, thức ăn CN, thú y và hoạt động ĐBCL. Tổ hợp tác của những hộ nông dân trong chuỗi sẽ đóng vai trò như một nhà phối hợp mạng lưới chuỗi, tiến hành soạn thảo và ký các hợp đồng với các nông trại, các nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào như thức ăn CN, thuốc thú y các nhà cung cấp dịch vụ, các lò mổ và các cơ sở chế biến. Trong trường hợp này, chuỗi Eichenhof có thể được coi như chuỗi tích hợp một phần (không phải tích hợp hoàn toàn) bởi tất cả các khâu trong chuỗi độc lập với nhau nhưng đều được kết nối thông qua một nhà phối hợp mạng lưới là tổ hợp tác của những nông trại CN lợn. Khi tham gia vào chuỗi, tất cả thành viên trong chuỗi từ CN cho đến sản xuất, chế biến đều bắt buộc chỉ được cung ứng và kinh doanh những SP được chứng nhận nhãn hiệu Eichenhof.

**Cấu trúc và cơ chế liên kết trong chuỗi**



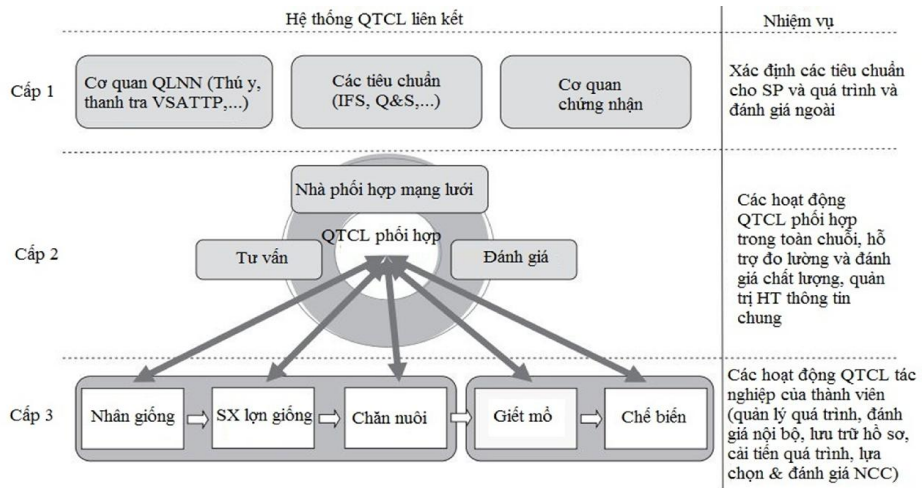
**Hình 1.11: Cấu trúc và phạm vi của chuỗi Eichenhof**

*Nguồn: Jacques Trienekens và cộng sự, 2009*

Cơ chế liên kết đặc trưng của chuỗi Eichenhof là các yêu cầu chất lượng đều được thỏa thuận bởi tất cả các thành viên tham gia chuỗi. Chúng được xác định thông qua các hợp đồng dài hạn bằng văn bản. Văn phòng của tổ hợp tác sẽ thực hiện các chức năng điều phối trong chuỗi. Các thành viên tham gia chuỗi cũng thực hiện các giao dịch với nhau thông qua các thỏa thuận hợp đồng cơ bản.

**Hệ thống QTCL liên kết**

HTQTCL liên kết của chuỗi Eichenhof được thực hiện theo mô hình 3 cấp độ như Hình 1.12 dưới đây.



**Hình 1.12: Mô hình quản lý ba cấp độ của CCU thịt lợn Eichenhof**

*Nguồn: Jacques Trienekens và cộng sự, 2009*

Cấp 1 thể hiện các quy định bao gồm cả những quy định chung của luật pháp lẫn các quy định của các tiêu chuẩn và thể chế chứng nhận cần đáp ứng trong toàn chuỗi. Cấp 2 thể hiện các yêu cầu phối hợp và liên kết giữa các thành viên trong chuỗi thông qua vai

trò của nhà phối hợp mạng lưới (trong trường hợp của chuỗi Eichenhof là tổ hợp tác của các nông trại CN lợn). Cấp 3 là các hoạt động quản lý và kiểm soát cụ thể tại các đơn vị thành viên ở các khâu khác nhau của CCU.

Để triển khai các hoạt động này, yêu cầu cần phải có một hệ thống thông tin phù hợp. Các chức năng phối hợp các hoạt động của HTQTCL liên kết được thực hiện bởi tổ hợp tác với ba nội dung chính bao gồm:

- QTCL và quản trị rủi ro
- Quản trị mối quan hệ khách hàng
- Quản trị các quá trình kinh doanh.

#### ***QTCL ở cấp độ thành viên trong chuỗi***

QTCL trong chuỗi được xác định dựa trên một chính sách chất lượng chung. Chuỗi được kiểm soát từ trang trại cho đến bàn ăn theo một chương trình chất lượng đã được hoạch định cho chuỗi. Tất cả các quy trình, hoạt động trong suốt các khâu CN, sản xuất, chế biến đều được thỏa thuận và minh bạch hóa theo chiến lược về chất lượng chung của chuỗi. Những SP được cung ứng từ chuỗi sẽ được giám sát về chất lượng và được chứng nhận đủ điều kiện để gắn nhãn hiệu của chuỗi là Eichenhof.

Các tiêu chí về chất lượng và hướng dẫn sản xuất bao gồm:

- Các hoạt động sản xuất và hướng dẫn thực hành vệ sinh thống nhất;
- Các nông trại phải liên kết với các lò mổ của các đơn vị CB;
- Thống nhất về trọng lượng và tình trạng thú y trong các khâu sản xuất;
- Liên kết với hệ thống hỗ trợ về thú y;
- Phần mềm hỗ trợ thu thập và trao đổi dữ liệu (nhằm truy xuất nguồn gốc);
- Kiểm soát vi khuẩn salmonella;
- Quy định khoảng cách giữa lò mổ và các đơn vị CB cho phép tối đa là 80 km
- Thức ăn CN phải được mua của các nhà sản xuất thức ăn CN đã lựa chọn và

xác định.

Hệ thống vừa được KSCL theo chương trình chất lượng với nhãn hiệu riêng nhưng đồng thời cũng dựa trên tiêu chuẩn chất lượng và an toàn (QS - Quality and Safety) của CHLB Đức. Tất cả các thành viên tham trong chuỗi đều phải được chứng nhận tiêu chuẩn này. Ngoài ra, tiêu chuẩn Quốc tế về Thực phẩm (IFS - International Food Standard) cũng được áp dụng cho các lò mổ mà có cả hoạt động sơ chế kèm theo. Theo những yêu cầu khắt khe đối với chương trình chất lượng của chuỗi, các bác sỹ thú y cũng tham gia vào hệ thống hỗ trợ thú y thông qua các thỏa thuận chung. Bên cạnh đó, việc kiểm soát về mặt hành chính dọc theo chuỗi phải đáp ứng yêu cầu của luật pháp.

#### ***Thông tin và trao đổi thông tin trong chuỗi***

Việc thu thập, phân tích và xử lý dữ liệu nhằm cung cấp thông tin giữa các thành viên trong CCU được thực hiện trực tiếp hoặc gián tiếp bởi hệ thống QTCL liên kết trong toàn chuỗi. Dữ liệu được thu thập thường xuyên và không thường xuyên sẽ được tập hợp và phân thành hai loại thông tin: Thông tin về SP và thông tin về quá trình. Trong đó, những thông tin về SP quan trọng bao gồm: Thông tin về nông trại sản xuất, nhóm động

vật và loại thịt. Việc trao đổi thông tin về nguồn gốc xuất xứ SP giữa các thành viên chuỗi được thể hiện trên danh sách các kiện hàng khi giao cũng như qua hệ thống internet nhằm đảm bảo vấn đề truy xuất nguồn gốc. Ngoài ra, dữ liệu liên quan đến chất lượng của SP cũng được thu thập và chuyển giao cho các giai đoạn tiếp theo trong chuỗi. Đối với các thông tin về quá trình, sẽ được văn bản hóa và lưu hồ sơ. Tuy nhiên, những thông tin này chỉ được trao đổi giữa các khâu trong chuỗi theo những trường hợp cụ thể.

Một phần lớn các dữ liệu và thông tin trong những khâu sản xuất đầu tiên như chăn nuôi, giết mổ sẽ được thu thập và số hóa để trao đổi giữa các thành viên trong chuỗi thông qua hệ thống thông tin và truyền thông của văn phòng hội sở chính của tổ hợp tác. Ngược lại, những thông tin cần thiết cho những khâu xuôi theo dòng SP về phía hướng tới cuối chuỗi là những thông tin về nguồn gốc xuất xứ, chất lượng của vật nuôi và SP. Để đạt được một tiêu chuẩn chất lượng đồng nhất thì các dữ liệu về việc cho ăn, điều trị bệnh, tiêm vắc xin phòng bệnh phải được chuyển giao từ khâu chăn nuôi cho đến khi giết mổ. Các nhà cung cấp và khách hàng chỉ trao đổi những thông tin liên quan đến kinh doanh như dữ liệu về kế hoạch, thời gian giao hàng, số lượng và giá cả.

Tại các khâu khác nhau trong chuỗi, việc lưu trữ thông tin đều được thực hiện thông qua văn bản, hồ sơ, còn việc trao đổi thông tin thì thông qua các phương tiện như điện thoại, văn bản hoặc các hình thức số hóa như internet, thư điện tử,...

#### ***1.4.1.2 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt lợn mang chỉ dẫn địa lý Iberian ở Tây Ban Nha***

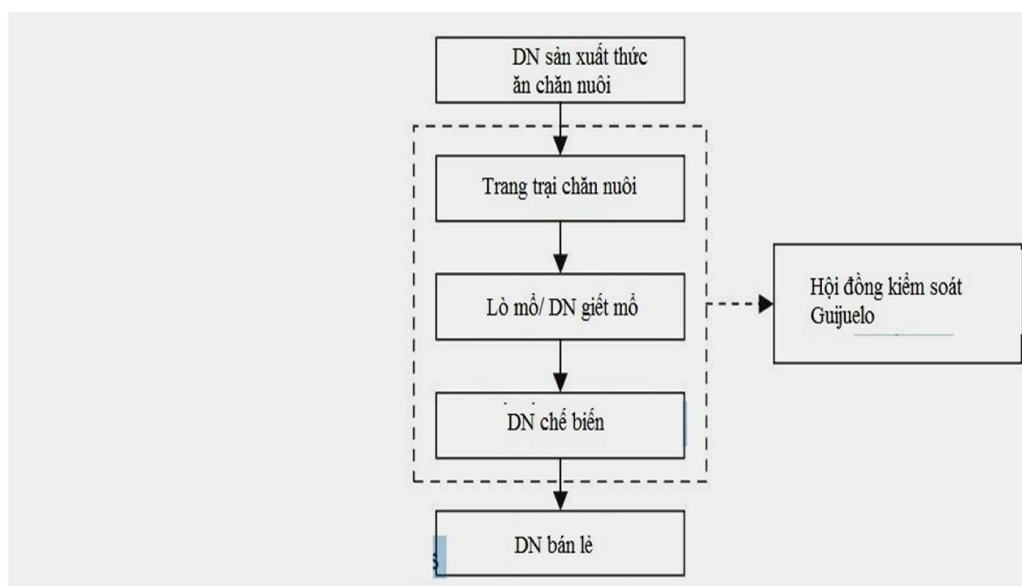
Ngành công nghiệp chăn nuôi và chế biến thịt lợn Iberian là một ngành truyền thống lâu đời ở Tây Ban Nha. Trong đó, CCU các SP chế biến từ thịt lợn như xúc xích, thịt lợn xông khói, và SP đặc sản nhất của ngành là đùi lợn muối. Ở Tây Ban Nha, có sáu chỉ dẫn về nguồn gốc, xuất xứ (PDO/PDI) cho SP đùi lợn muối được bảo hộ, thì bốn trong số đó là đùi lợn muối Iberian ở miền Đông Nam của nước này. Với đặc điểm nổi trội tạo nên chất lượng của thịt lợn Iberian là những con lợn ở đây được nuôi một cách đặc biệt, chúng được chăn thả và cho ăn trong một môi trường sinh thái đặc biệt. Đây là môi trường với những cánh đồng cỏ rộng lớn và loài cây có tên là Quercus, là nguồn cung cấp thức ăn chủ yếu cho những con lợn được chăn thả nơi đây.

CCU thịt lợn Guijuelo là một trong bốn chỉ dẫn về nguồn gốc, xuất xứ thuộc CCU Iberian. Nó chiếm thị phần lớn nhất trong số các chỉ dẫn về nguồn gốc, xuất xứ đối với SP đùi lợn muối ở Tây Ban Nha. Vùng sản xuất thịt lợn Guijuelo thuộc tỉnh Salamanca, nằm ở phía Đông Nam của Tây Ban Nha, nơi hội tụ các yếu tố cần thiết về sinh thái học, con người và kỹ thuật để tạo nên SP đặc sản là đùi lợn muối Iberian.

##### ***Phạm vi và cấu trúc của chuỗi***

Năm 2006, có 1993 nông trại được đăng ký chỉ dẫn về nguồn gốc (PDO) Guijuelo, cung cấp 12.836 con lợn, và tất cả đều được kiểm soát bởi hội đồng kiểm soát PDO. Những trang trại này phải chăn nuôi lợn theo cách truyền thống. Bên cạnh đó, có 72 DN ở tỉnh Salamanca được quyền chế biến, sản xuất SP đùi lợn muối mang chỉ dẫn này. Cấu trúc của CCU Guijuelo được thể hiện qua Hình 1.13 dưới đây:





**Hình 1.13: Phạm vi và cấu trúc chuỗi cung ứng Guijuelo**

*Nguồn: Jacques Trienekens và cộng sự, 2009*

### ***Hệ thống QTCL liên kết của chuỗi***

Mỗi một PDO đều được giám sát bởi một cơ quan gọi là hội đồng kiểm soát. Hội đồng kiểm soát sẽ thiết lập HTQTCL liên kết và xây dựng, tổ chức các hoạt động phối hợp cụ thể trong chuỗi. Cụ thể, hội đồng kiểm soát sẽ xây dựng và đưa ra những quy định cụ thể về SP, về vùng chăn nuôi, sản xuất. Thông qua các cuộc thanh tra trang trại để giám sát về mặt kỹ thuật và các điều kiện thú y, hội đồng kiểm soát sẽ chứng nhận cho vật nuôi cũng như giám sát chất lượng của các SP thịt tươi sống của các trang trại chăn nuôi, đồng thời giám sát và cấp chứng nhận cho các SP được chế biến ở các DN sản xuất, chế biến

Cơ chế liên kết chủ yếu giữa các thành viên trong chuỗi là hình thức thị trường giao ngay. Những người nông dân và các DN chế biến thường có mối quan hệ quen biết và giao dịch trong thời gian dài nên các giao dịch giữa họ thường là thỏa thuận miệng và không thông qua các hợp đồng bằng văn bản. Các chuyên gia kỹ thuật đến từ các DN chế biến sẽ theo dõi quá trình chăn nuôi thông qua các chuyến thăm và tư vấn kỹ thuật thường xuyên cho các trang trại. Nhờ đó mà họ sẽ nắm được các thông tin về cách chăn nuôi, tình trạng bệnh tật của vật nuôi và số lượng vật nuôi của từng trang trại. Ngoài ra, hội đồng kiểm soát PDO cũng đưa ra các yêu cầu cụ thể đối với việc dán nhãn phân loại SP và các yêu cầu và truy xuất nguồn gốc.

Hầu như không có nhiều cơ chế liên kết tích hợp dọc trong chuỗi Iberian. Tuy vậy, cũng có một vài trường hợp hiếm hoi thực hiện theo cơ chế liên kết này. Chẳng hạn như, một công ty thức ăn chăn nuôi sẽ liên kết và cung cấp thức ăn chăn nuôi cho các trang trại chăn nuôi theo một chương trình nhất định. Trong chương trình đó, những người nông dân sẽ được hỗ trợ một phần mềm để kiểm soát việc truy xuất nguồn gốc. Trong mối quan hệ này, các bên tham gia liên kết sẽ phải cam kết bán SP theo những hợp đồng cố định

### ***QTCL của các thành viên***

Chuỗi sản xuất Iberian cũng tuân thủ các quy định chung của luật pháp như các chuỗi sản xuất thịt lợn khác. Trong đó, có các quy định quan trọng theo hệ thống luật của Ủy ban Châu Âu về chăm sóc thú y, chất lượng, an toàn và môi trường và các quy định của QLNN đối với chất lượng trong chăn nuôi và sản xuất SP thịt, đáp ứng các quy định của địa phương về bảo vệ môi trường sinh thái.

Liên quan đến quy định về chất lượng cụ thể của chuỗi Iberian, một quy định Royal Decree 1469/2007 "*Quy định về chất lượng cho SP thịt tươi sống Iberian, đùi lợn muối Iberian và thịt lợn hun khói Iberian*" được biên soạn vào năm 1980 và cập nhật vào năm 2001. Với mục đích quy định các đặc trưng chất lượng cụ thể cho các SP thịt và SP chế biến từ thịt của chuỗi này. Những quy định này sẽ ảnh hưởng đến toàn CCU, từ khâu sản xuất thức ăn chăn nuôi, các trang trại chăn nuôi, lò mổ đến các DN sản xuất, chế biến. Các nội dung quy định bao trùm từ vấn đề như giống vật nuôi, lợn chăn thả bao nhiêu lâu mới được giết mổ, trọng lượng con giống tối thiểu bao nhiêu mới được chăn nuôi, vỗ béo, phân loại vật nuôi, quy định về kỹ thuật sản xuất thịt lợn muối, quy định về truy xuất nguồn gốc, các hoạt động kiểm soát và chứng nhận, dán nhãn...

Ngoài ra, mỗi một PDO có thể có những quy định riêng. Chẳng hạn, trong trường hợp của chuỗi mang chỉ dẫn PDO Guijuelo hoạt động sản xuất còn phải tuân thủ các quy định cụ thể với 57 điều, bao gồm các nội dung liên quan đến: Chăn nuôi, giết mổ, chế biến; Phân loại thịt; Phân loại chất lượng và yêu cầu đặc trưng của SP; Hoạt động đăng ký; Quyền và nghĩa vụ; Kiểm soát thông tin; Sự vi phạm, kỷ luật và thủ tục.

Một vài DN trong chuỗi cũng áp dụng các HTQTCL và chứng nhận các tiêu chuẩn chất lượng theo các tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý như ISO 9000, ISO 22000 và tiêu chuẩn về quản lý môi trường ISO 14000 (cho các đơn vị GM, sản xuất, CB), các đơn vị BL thường áp dụng các hệ thống thực hành tốt.

### ***Thông tin và trao đổi thông tin trong chuỗi***

Có 3 quy định quan trọng về trao đổi thông tin trong chuỗi, bao gồm: (1) Chất lượng của SP thịt Iberian; (2) Đăng ký về nguồn gốc, xuất xứ; (3) Các yêu cầu về truy xuất nguồn gốc. Hội đồng kiểm soát đóng vai trò như một nhà kết nối trung gian giữa các thành viên khác nhau trong chuỗi. Hội đồng kiểm soát cũng quản lý bốn cơ sở chứng nhận và một danh sách các lò mổ để chứng nhận các SP và các thành viên của chuỗi. Các cơ sở chứng nhận này được cập nhật thông tin thường xuyên bởi các bác sỹ thú y và chuyên gia kỹ thuật, những người thường có những chuyến thăm quan, giám sát và tư vấn kỹ thuật để duy trì và ĐBCL của các thành viên trong chuỗi.

Tại các lò mổ, các SP sẽ được dán tem với một nhãn để đảm bảo rằng SP được chứng nhận phù hợp chất lượng của đùi lợn muối Iberian, mang chỉ dẫn PDO Guijuelo. Mẫu tem này được kiểm soát bởi hội đồng kiểm soát và được đánh số. Bên cạnh đó, các SP cũng được gắn một 'band' thể hiện mức chất lượng cụ thể để cung cấp thông tin rõ ràng cho KH.

### ***1.4.1.3 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt bò theo hình thức liên kết chiến lược ở Anh và Braxin***

#### ***Liên kết chiến lược trong CCU thịt bò mang nhãn hiệu Angus- Braxin***

Đây là một liên kết dọc theo CCU bao gồm Hiệp hội chăn nuôi bò Angus, công ty lò mổ Mercosul và chuỗi siêu thị Zaffari ở Braxin. Vào giữa những năm 90 ở Braxin, trước bối cảnh toàn cầu hóa, xu hướng hình thành các liên kết chiến lược đã bùng nổ trong ngành chăn nuôi và sản xuất thịt bò, thông qua Benchmarking sự thành công và danh tiếng của chương trình chất lượng trong CN và sản xuất thịt bò mang nhãn hiệu Angus ở nhiều quốc gia khác ở Mỹ Latinh như Mỹ, Argentina, chương trình nhãn hiệu bò Angus của Braxin cũng được khởi xướng vào năm 2001 ở Rio Grande do Sul – một bang ở miền Nam Braxin. Hiệp hội bò Angus của Braxin được thành lập tại đây. Trong giai đoạn khởi đầu, Hiệp hội đã thuê một chuyên gia kỹ thuật và xác định năng lực của một DN hoạt động trong lĩnh vực giết mổ (công ty GM Mercosul Ltd). Năng lực được xác định dựa trên số lượng bò Angus được giết mổ theo tiêu chuẩn được thiết lập chung bởi hiệp hội bò Angus và công ty lò mổ, và dựa trên yêu cầu thực tế của thị trường. Khi số lượng bò hàng tháng được cung ứng trở nên ổn định, Hiệp hội bò Angus và Ban lãnh đạo của công ty lò mổ đã quyết định khởi xướng chương trình thịt bò mang nhãn hiệu chứng nhận Angus của Braxin.

Mục tiêu chính của liên kết là gia tăng giá trị cho SP dựa trên việc phát triển thương hiệu và tạo ra những khác biệt cho SP thịt bò của chuỗi. Chương trình này cố gắng hướng tới một hệ thống ĐBCL chung từ chăn nuôi, giết mổ, chế biến cho đến thương mại hóa SP thịt bò với tiêu chuẩn chất lượng cao. Các đặc trưng để phân biệt SP thịt bò của liên minh là: Các tiêu chuẩn về động vật (như độ tuổi, cho ăn, dinh dưỡng), chứng nhận về nguồn gốc xuất xứ được đảm bảo bởi Hiệp hội bò Angus Braxin, cung cấp các thông tin liên quan cho NTD (như thông tin về dinh dưỡng, hạn sử dụng, kiểm tra thú y) bên cạnh việc ĐBCL nhãn hiệu.

Để tăng cường mối quan hệ giữa các nhà chăn nuôi của Hiệp hội với các lò mổ trong liên kết, các lò mổ phải trả một khoản tiền nhất định cho chất lượng của SP theo một hợp đồng tài chính cứ 3 tháng/1 lần. Với chiến lược này, giúp phân biệt các hộ nuôi bò này với các đối thủ cạnh tranh là các trang trại nuôi bò khác trong vùng đồng thời giảm rủi ro về việc các trang trại chăn nuôi bán bò cho các lò mổ khác.

Liên kết cũng thu hút sự chú ý của các nhà bán lẻ địa phương. Sau 6 tháng kể từ khi bắt đầu quá trình chứng nhận, một chuỗi bán lẻ đã tham gia vào liên kết. Trong giai đoạn tiếp theo, các thỏa thuận hợp tác được thương lượng như các điều kiện kinh doanh, xác định nhãn hiệu, phạm vi thị trường cũng như thiết lập các tiêu chuẩn cho SP. Tháng 02/2004, SP đã có mặt trên các giá hàng của các siêu thị. Sau đó, một nhãn hiệu mới được sở hữu bởi chính hệ thống siêu thị Zaffari cho SP thịt bò là Angus Zaffari Beef được đưa vào sử dụng cùng với các yếu tố nhận diện thương hiệu khác như tên, logo và các yếu tố truyền thông được phát triển dựa trên nỗ lực chung của tất cả các thành viên tham gia liên kết.

Cho đến nay, liên kết này được xem như một liên kết chiến lược tiên phong khá thành công ở thị trường Braxin, với sản lượng sản xuất hơn 1000 tấn thịt bò được

chúng nhận là Angus Beef năm 2003 với sự gia tăng sản lượng liên tục qua các năm. Đồng thời, với số trang trại tham gia ban đầu chỉ có 8 thì đến tháng 12/2005 đã có 250 hộ/trang trại chăn nuôi cam kết tham gia.

### ***Liên kết chiến lược trong CCU thịt bò Angus - Anh***

Trong bối cảnh vào đầu những thập niên 90, một xu hướng nổi trội trong ngành công nghiệp sản xuất và cung ứng thịt bò ở Anh là sự cộng tác giữa các trang trại chăn nuôi, các lò mổ và các siêu thị, dần dần, sự cộng tác đó được mở rộng thành các CCU. Mặc dù thời kỳ đó, có rất nhiều khó khăn trong việc thiết lập, xây dựng và phát triển các CCU, chúng chỉ chiếm khoảng 1/5 tổng sản lượng thịt bò bán ra trên toàn thị trường nội địa nhưng xu hướng hợp tác và phối hợp theo CCU dọc vẫn tạo nên một xu hướng thiết lập mối quan hệ thương mại bền vững trong dài hạn của ngành.

Vào năm 2000, liên kết chiến lược chính thức được hình thành. Đây là một liên kết dọc theo CCU bao gồm các trại chăn nuôi hữu cơ Organic Aberdeen Angus (Fordel Angus), công ty chuyên về GM Dovecote Park và chuỗi siêu thị Waitrose ở Vương quốc Anh. Dovecote Park là một DN hoạt động trong lĩnh vực giết mổ, chế biến. Họ đã cung ứng SP thịt bò hữu cơ cho chuỗi siêu thị Waitrose từ 10-15 năm trước khi các trang trại Fordel Angus tham gia vào liên kết để thúc đẩy sự gia tăng giá trị và lợi nhuận cho các bên trong liên kết. Tất cả các SP thịt bò được cung ứng tại chuỗi siêu thị Waitrose đều được chăn nuôi theo phương pháp đặc biệt ở các trang trại và hộ chăn nuôi được lựa chọn ở Anh - những đối tác có mối quan hệ hợp tác dài hạn với Waitrose. SP thịt bò hữu cơ mang nhãn hiệu Waitrose là một loại SP đạt tiêu chuẩn chất lượng cao thị trường Anh. Nó được sản xuất từ hàng loạt các trang trại đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn thực phẩm hữu cơ đăng ký tại Anh (UKROFS). Chăm sóc sức khỏe vật nuôi được ưu tiên cao và vật nuôi phải được cho ăn theo một chế độ được phê duyệt trong UKROFS. Bò sau đó được giết mổ và được cho vào túi hút chân không để giữ được hương vị và độ mềm. Ngoài ra, các trang trại chăn nuôi cung ứng thịt bò cho chuỗi siêu thị này cũng phải đáp ứng các tiêu chuẩn được thiết lập bởi ABM (Assured British Meat). Điều này đồng nghĩa với việc sẽ có sự thanh tra thường xuyên để đảm bảo duy trì các tiêu chuẩn chất lượng. Cũng theo quy định của luật, tất cả các con bò phải có một thẻ chứa thông tin về quá trình chăn nuôi của chúng. Waitrose cũng đáp ứng các hệ thống nhãn của Ủy ban Môi trường, thực phẩm và nông thôn (DEFRA). Điều đó có nghĩa là tất cả các con bò của chuỗi có thể được truy xuất nguồn gốc ngược trở lại tới nhóm các nông trại chăn nuôi. Các nhà vận chuyển cho Waitrose cũng phải được phê duyệt bởi ABM với những tiêu chuẩn cao cho việc tối thiểu hóa các áp lực (stress) cho vật nuôi trong suốt quá trình vận chuyển). Khi vật nuôi đến các điểm giết mổ hoặc chế biến chúng được kiểm tra sau đó được thư giãn ở một khu vực nhất định và được cung cấp nước. Thanh tra về VSATTP cũng được thực hiện ở khâu này.

Như vậy, có thể thấy, ở cả hai liên kết được dẫn ra ở trên là đều dựa trên những đặc trưng cơ bản nhất của một liên kết chiến lược, có sự liên kết giữa các bên trong CCU dọc, liên kết được hình thành trên cơ sở tự nguyện giữa các thành viên, và chủ yếu là liên kết

thông qua thỏa thuận hợp đồng giữa người chăn nuôi (tham gia hoặc không tham gia vào hiệp hội), các DN trong lĩnh vực giết mổ và các DN bán lẻ. Mục tiêu chính là hướng tới là gia tăng giá trị cho SP của CCU SP thịt bò của liên kết. Việc hình thành các liên kết chiến lược trong các CCU thịt bò ở Anh và Braxin cũng mang đến những lợi ích nhất định cho các thành viên tham gia:

- Giúp tăng khả năng tiếp cận thị trường cho các SP thịt bò: Thông thường, SP cuối cùng đến tay khách hàng thường được gắn một nhãn hiệu riêng của liên kết cũng các nhận diện thương hiệu kèm theo. Thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng cao và tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn chất lượng chung, SP của các liên kết chiến lược thường được khách hàng tin tưởng và lựa chọn.

- Giúp giảm rủi ro cho tất cả các bên: Việc tham gia liên kết chiến lược đòi hỏi các bên phải thực hiện và tuân thủ các cam kết chặt chẽ về số lượng bán, giá bán, cơ chế giao nhận và các cam kết về kỹ thuật khác. Thông thường các cam kết này được thực hiện qua các hợp đồng dài hạn giữa các bên. Đó là căn cứ pháp lý vững chắc để các bên phải tuân thủ các cam kết, tránh những rủi ro có thể xảy ra như tình trạng nông dân không chịu cung ứng bò hay các nhà thu mua không thu mua hoặc ép giá nông dân,...

- Giúp tăng cường việc hỗ trợ kỹ thuật, KSCL và VSATTP: Một liên kết chiến lược không chỉ dừng lại ở những hợp đồng mua bán dài hạn thông thường mà thường đi cùng với nó là những hợp tác hỗ trợ về nguồn lực, về kỹ thuật và thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng cao cho SP, các kỹ thuật và phương pháp KSCL ở từng khâu của chuỗi. Nhờ đó mà vấn đề KSCL và VSATTP luôn được đảm bảo. Các bên tận dụng được kiến thức, kỹ thuật và năng lực nhất định của nhau như nhà chăn nuôi nhận được hỗ trợ về vốn, kỹ thuật từ các nhà giết mổ và chế biến trong khi đó, nhà bán lẻ lại tận dụng khả năng và năng lực trong việc tiếp cận thị trường để xây dựng và phát triển thương hiệu cho SP.

- Tăng cường trao đổi thông tin, cải tiến kỹ thuật và đổi mới, cập nhật công nghệ quản lý, sản xuất: Một trong những yếu tố góp phần tạo nên thành công của các liên kết chiến lược chính là việc minh bạch hóa thông tin giữa các nhà cung ứng trong chuỗi với nhau và thông tin cho khách hàng về SP, dịch vụ, về phương pháp chăn nuôi, tạo SP. Các bên trong liên kết cũng thường xuyên hỗ trợ nhau trong việc cập nhật những công nghệ mới trong chăn nuôi, chế biến, sản xuất và truy xuất nguồn gốc, các kiến thức mới, cải tiến kỹ thuật nhằm không ngừng củng cố hệ thống ĐBCL của tất cả các thành viên trong chuỗi.

- Tạo thêm giá trị gia tăng và lợi nhuận: Những thực phẩm được cung ứng bởi liên kết chiến lược thường được khách hàng tin tưởng và thừa nhận là những SP có chất lượng cao vì thế mà họ có thể sẵn sàng chi trả với giá cao hơn các SP cùng loại được cung ứng bởi các kênh phân phối truyền thống khác. Nhờ đó mà tăng thêm giá trị gia tăng và lợi nhuận cho các bên tham gia liên kết.

Tuy nhiên, ở đây cũng có thể thấy những sự khác nhau cơ bản giữa hai liên kết chiến lược ở Anh và Braxin là môi trường kinh doanh (các yếu tố về văn hóa, xã hội, thể chế QLNN và quy định của luật pháp) ở mỗi quốc gia là khác nhau. Ở Braxin, các liên

kết dọc và hoạt động liên kết để ĐBCL theo CCU là tương đối mới và thường được giám sát bởi chính những DN thành viên tham gia trong liên kết. Do đó, mà các liên kết chiến lược ở Braxin thường chọn cơ chế tự kiểm soát lẫn nhau trong chuỗi, cũng như tự thiết lập và thỏa thuận các tiêu chuẩn chất lượng chung cho các hoạt động kỹ thuật và SP của chuỗi. Trong khi đó, ở Anh, nhìn chung các DN có một ý thức tương đối cao với việc tuân thủ và chấp hành các quy định chất lượng và tiêu chuẩn quản lý chung được xác định bởi Ủy ban Châu Âu, chính phủ hay một bộ/ ngành/ ủy ban nào đó, và sẽ được chứng nhận bởi một bên thứ ba. Nhận thức của NTD Anh về vấn đề chất lượng và ATTP cũng tốt hơn NTD Braxin, và họ cũng có sự phân biệt rõ ràng hơn thực phẩm được cung ứng bởi những CCU được kiểm soát chặt chẽ và có thương hiệu so với những CCUTP thông thường khác. Do vậy, họ cũng sẵn sàng trả giá cao hơn cho những SP này.

#### **1.4.2 Bài học kinh nghiệm cho quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam**

Qua nghiên cứu, tìm hiểu một số bài học kinh nghiệm QTCL trong một số CCU thịt GSGC trên thế giới, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm quan trọng sau trong công tác QTCL các CCU thịt GSGC ở Việt Nam:

*Thứ nhất*, có thể thấy một trong những mô hình hiệu quả và thành công đã và đang được áp dụng ở các nước phát triển cho các CCU ngành hàng thịt là việc hình thành các vùng chăn nuôi tập trung theo những nhãn hiệu tập thể hoặc chỉ dẫn địa lý riêng biệt, đồng thời thiết lập các liên kết chiến lược từ sản xuất đến tiêu thụ nhằm hình thành nên các HTQTCL liên kết trong CCU. Với việc hình thành các HTQTCL liên kết chiến lược, công tác phối hợp QTCL giữa các thành viên trong chuỗi được thực hiện một cách có tổ chức, có tính hệ thống và đạt hiệu quả cao. Các HTQTCL liên kết thường được hình thành và điều hành thông qua một nhà phối hợp mạng lưới, đây là một hội đồng/ ủy ban của các thành viên trong chuỗi đóng vai trò là đơn vị lãnh đạo và điều hành theo chiến lược chung. Nhà phối hợp mạng lưới này không chỉ xây dựng các chiến lược và mục tiêu chất lượng chung cho toàn chuỗi mà còn thiết lập các quy định, tiêu chuẩn chất lượng chung cho SP và quy trình. Đồng thời, đơn vị phối hợp này cũng đóng vai trò tư vấn, hỗ trợ các hoạt động kỹ thuật và hoạt động QTCL khác cho các thành viên; quy định cơ chế trao đổi thông tin và truyền thông, quy định các hoạt động đo lường, giám sát chất lượng và có thể bao gồm cả hoạt động chứng nhận chất lượng cho SP của chuỗi. Rõ ràng, với mô hình này, sự phối hợp giữa các thành viên trong chuỗi đã không chỉ dừng lại ở các hoạt động phối hợp tác nghiệp mà được chỉ đạo và điều hành từ cấp chiến lược của chuỗi, tạo ra một sự thống nhất các hoạt động QTCL trong chuỗi.

*Thứ hai*, để hình thành các HTQTCL liên kết thì việc lựa chọn cơ chế liên kết trong chuỗi là rất quan trọng. Bởi cơ chế liên kết giữa các thành viên trong chuỗi chi phối rất lớn đến cơ chế và hiệu quả của hoạt động QTCL trong các CCU thịt GSGC. Ở những CCU mà cơ chế liên kết lỏng lẻo, các thành viên trong chuỗi có sự hiểu biết về nhau không nhiều mà lại dựa trên những cơ chế liên kết bậc thấp như thỏa thuận miệng

và hợp đồng mua bán thông thường thì hoạt động phối hợp hầu như không có hoặc không đạt hiệu quả cao. Trong trường hợp đó, công tác QTCL thường được thực hiện một cách độc lập bởi mỗi bên tham gia trong giao dịch, và các bên chỉ cố gắng thực hiện các yêu cầu chất lượng theo đúng thỏa thuận hoặc cam kết với khách hàng. Nhưng trong trường hợp có những rủi ro hoặc khó khăn nhất định, việc phá vỡ cam kết, thỏa thuận và không đạt yêu cầu chất lượng cũng sẽ thường xảy ra. Ngược lại, với những cơ chế liên kết, phối hợp mang tính chiến lược như hình thành nên các HTQTCL liên kết thì các tổ chức không hoạt động một cách độc lập mà chịu sự chi phối rất lớn từ hệ thống ngay từ trong quá trình sản xuất với việc thiết lập các yêu cầu kỹ thuật, các tiêu chuẩn chất lượng cũng như sự giám sát và thậm chí là hỗ trợ về nguyên vật liệu, về tài chính, về kỹ thuật từ các đối tác. Những liên kết bậc cao như vậy thường tạo ra mối quan hệ hợp tác lâu dài và bền chặt, dẫn đến sự tin tưởng và trung thành, hướng tới việc gia tăng giá trị, chia sẻ lợi ích và cả những rủi ro giữa các thành viên trong chuỗi.

*Thứ ba*, công tác QTCL của các CCU sẽ không thể hoàn thiện và thành công nếu không có sự thực thi hiệu quả các hoạt động QTCL nội bộ của mỗi đơn vị thành viên khi tham gia trong CCU. Vì vậy, các thành viên tham gia vào chuỗi vừa phải có ý thức tuân thủ nghiêm ngặt mọi chính sách và yêu cầu, tiêu chuẩn chất lượng chung của HTQTCL liên kết đồng thời phải có sự phối hợp chặt chẽ với các thành viên khác của chuỗi trong việc xây dựng và duy trì hệ thống. Điều này là rất quan trọng, vì chỉ cần một thành viên không tuân thủ các thể dẫn đến sự sụp đổ của hệ thống hoặc mất uy tín đối với chất lượng SP của chuỗi. Để đảm bảo sự thống nhất và tuân thủ HTQTCL liên kết, các CCU và các thành viên phải xác định các yêu cầu và quy định kỹ thuật cũng như lựa chọn các hệ thống tiêu chuẩn chất lượng chung. Các thành viên cũng cần nhận được sự hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật và chịu sự giám sát chặt chẽ từ các thành viên khác hoặc từ hệ thống. Những thành viên vi phạm những chính sách và yêu cầu, quy định chung theo cam kết hay tiêu chuẩn chất lượng cần bị xử lý thật nghiêm thậm chí là cho ra khỏi hệ thống.

*Thứ tư*, bên cạnh việc giám sát và duy trì chất lượng từ bên trong chuỗi thì hoạt động ĐBCL và tạo lòng tin, với khách hàng bên ngoài chuỗi là rất quan trọng. Nếu chất lượng SP cũng như hoạt động QTCL trong chuỗi được thực hiện chặt chẽ nhưng không được khẳng định và truyền thông với khách hàng thì khách hàng sẽ không biết hoặc không tin tưởng, chuỗi sẽ không tạo được lợi thế cạnh tranh hoặc gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thị trường và gia tăng giá trị cho SP của chuỗi. Do đó, hoạt động ĐBCL cần có những chiến lược đa dạng, phối hợp với các chiến lược về truyền thông, marketing, xây dựng và phát triển thương hiệu của chuỗi. Các chuỗi nên xây dựng và phát triển những chương trình đảm bảo chất lượng chung cho SP đầu ra của chuỗi để tạo sự nhận biết và tin tưởng đối với khách hàng cũng như tạo sự phân biệt cần thiết với những SP không được KSCL chặt chẽ theo chuỗi.

*Thứ năm*, thông tin và trao đổi thông tin cũng là yếu tố góp phần tạo nên sự phối hợp QTCL một cách chặt chẽ và hiệu quả giữa các thành viên trong các CCU thị trường nói

trên. Thông tin về SP, về sự đáp ứng các yêu cầu đối với quy trình sản xuất cần phải được thu thập, lưu trữ hồ sơ và trao đổi với những đối tác trong chuỗi hoặc với các nhà phối hợp mạng lưới. Việc thu thập và lưu trữ, trao đổi thông tin một cách đầy đủ và minh bạch sẽ giúp tăng cường ý thức của từng thành viên trong việc đáp ứng các yêu cầu chất lượng chung của chuỗi và của đối tác. Mặt khác, thông tin cung cấp cho khách hàng và công tác truyền thông tới khách hàng cũng là yếu tố cần thiết để tăng cường niềm tin của khách hàng đối với chất lượng SP của chuỗi và quá trình sản xuất. Vì vậy, QTCL trong CCUTP cần thiết phải dựa trên một cơ chế quản trị hệ thống thông tin hiệu quả và minh bạch.

*Thứ sáu*, luật pháp quốc gia và sự hỗ trợ, quản lý của các cơ quan Nhà nước và các cơ quan liên quan khác như các tổ chức cung ứng dịch vụ, các tổ chức chứng nhận đóng vai trò rất quan trọng trong công tác QTCL và ĐBCL của các CCU ngành hàng thịt. Trong một quốc gia, có rất nhiều loại CCU/mạng lưới CCUTP khác nhau được hình thành nhưng có sự khác biệt rất lớn về quy mô, mức độ, phạm vi liên kết cũng như hiệu quả của công tác QTCL trong chuỗi. Có những CCUTP được hình thành một cách tự phát, ngắn hạn, mức độ liên kết thấp, cũng có những CCUTP có tổ chức, các thành viên tạo được sự liên kết và phối hợp nhất định trong dài hạn nhưng cách thức liên kết và hoạt động phối hợp là không giống nhau. Vì vậy, cần thiết phải có vai trò của Nhà nước với các chính sách và giải pháp đồng bộ trong việc quy hoạch phát triển các vùng sản xuất tập trung, thực thi các chính sách khuyến khích các liên kết từ sản xuất đến tiêu thụ, hình thành các CCU có tổ chức; Tạo nền tảng pháp luật với việc xây dựng các quy định, quy chuẩn chất lượng ở mức cơ bản, các yêu cầu về hệ thống truy xuất nguồn gốc đồng thời có sự thực thi và giám sát các quy định này một cách chặt chẽ. Nhà nước cũng đóng vai trò kết nối các khâu trong CCUTP, hỗ trợ, tư vấn việc tổ chức các hoạt động phối hợp và quản lý chuỗi một cách hiệu quả. Các tổ chức dịch vụ, tổ chức chứng nhận trong và ngoài nước cần được khuyến khích thành lập và tham gia thị trường với cơ chế và hành lang pháp lý để hoạt động một cách minh bạch, hiệu quả, góp phần chứng nhận và đảm bảo chất lượng và sự an toàn của SP thực phẩm, cung cấp thông tin trung thực đến NTD và xã hội.



## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM

#### 2.1. Khái quát về thị trường và tình hình phát triển các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

##### 2.1.1 Khái quát về thị trường thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

###### 2.1.1.1 Thị trường cung đối với mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

Nông nghiệp là một trong ngành kinh tế then chốt ở Việt Nam và vẫn đang có xu hướng tăng trưởng trong những năm gần đây với giá trị sản xuất nông, lâm nghiệp và thủy sản trung bình tăng 2.93 %/năm trong giai đoạn từ 2012-2016. Trong đó, ngành CN luôn chiếm một vị trí hết sức quan trọng trong cơ cấu phát triển của ngành nông nghiệp, chỉ đứng thứ hai sau ngành trồng trọt về giá trị sản xuất. Ngành CN trong những năm gần đây luôn có những bước chuyển dịch rõ ràng theo hướng tích cực, từ CN nhỏ lẻ, phân tán sang CN tập trung theo mô hình trang trại, gia trại, ứng dụng công nghệ khoa học kỹ thuật, gia tăng hiệu quả kinh tế. Dịch bệnh trên đàn GSGC trong CN về cơ bản đã được khống chế, không để tình trạng xảy ra trên diện rộng; Năm 2016, giá trị sản xuất ngành CN có mức tăng khá đạt 5,4% so với năm 2015. Đi cùng với sự phát triển của ngành, tổng đàn GSGC nhìn chung cũng có xu hướng tăng trưởng trong những năm gần đây. Hầu hết các loại gia súc (lợn) và gia cầm đều có số lượng đàn gia tăng trong giai đoạn từ năm 2014 đến năm 2018. Trong đó, sản lượng gia cầm tăng mạnh nhất, từ 327.696 (nghìn con) năm 2014 lên 408.970 (nghìn con) năm 2018, với mức tăng 24,8% trong khi tổng đàn lợn tăng 5,19% năm 2018 so với 2014 (Bảng 2.1).

**Bảng 2.1: Tổng đàn gia súc, gia cầm thời điểm 1/10 hàng năm**

*Đơn vị: Nghìn con*

Loại vật nuôi	Số lượng 2014	Số lượng 2015	Số lượng 2016	Số lượng 2017	Số lượng 2018	Tốc độ tăng trưởng 2018 so 2014 (%)
<b>Lợn</b>	26.761,4	27.750,7	29.075,3	27.406,7	28.151,9	5,19%
<b>Gia cầm</b>	327.696,0	341.906,0	361.721,0	385.457,0	408.970,0	24,8%

*Nguồn: Số liệu từ Website Tổng cục Thống kê cập nhật đến tháng 08/2019*

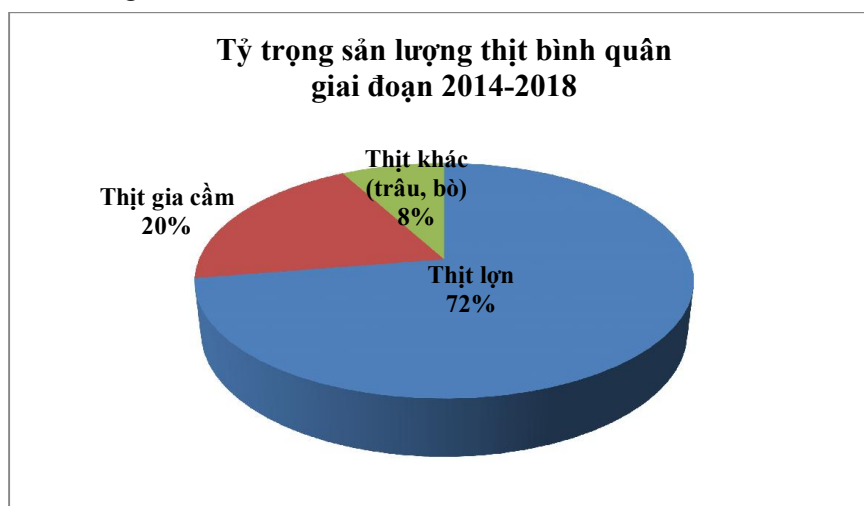
Bên cạnh đó, cùng với sự tăng trưởng của tổng đàn vật nuôi cũng như sự gia tăng trong nhu cầu tiêu thụ thịt gia súc gia cầm ở Việt Nam những năm qua, tổng sản lượng thịt GSGC của Việt Nam từ năm 2014 đến năm 2018 cũng có xu hướng tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước, với tốc độ tăng khá nhanh là 16,3 %, từ 4.225,7 (nghìn tấn) thịt (lợn và gia cầm) năm 2014 lên 4.913,9 (nghìn tấn) năm 2018. Trong đó, sản lượng thịt gia cầm hơi giết mổ có mức tăng mạnh trong giai đoạn này là 25,5 %, còn thịt lợn hơi tăng 13,9% năm 2018 so với 2014. (Bảng 2.2)

**Bảng 2.2 : Sản lượng các loại thịt GSGC ở Việt Nam giai đoạn 2014-2018***Đơn vị: Nghìn tấn*

Loại thịt	Sản lượng 2014	Sản lượng 2015	Sản lượng 2016	Sản lượng 2017	Sản lượng 2018	Tốc độ tăng trưởng 2018 so 2014 (%)
Thịt lợn	3.351,2	3.491,6	3.664,6	3.733,3	3.816,4	13,9%
Thịt gia cầm	874,5	908,1	961,6	1.031,9	1.097,5	25,5%
<b>Tổng</b>	<b>4.225,7</b>	<b>4.399,7</b>	<b>4.626,2</b>	<b>4.765,2</b>	<b>4.913,9</b>	<b>16,3%</b>

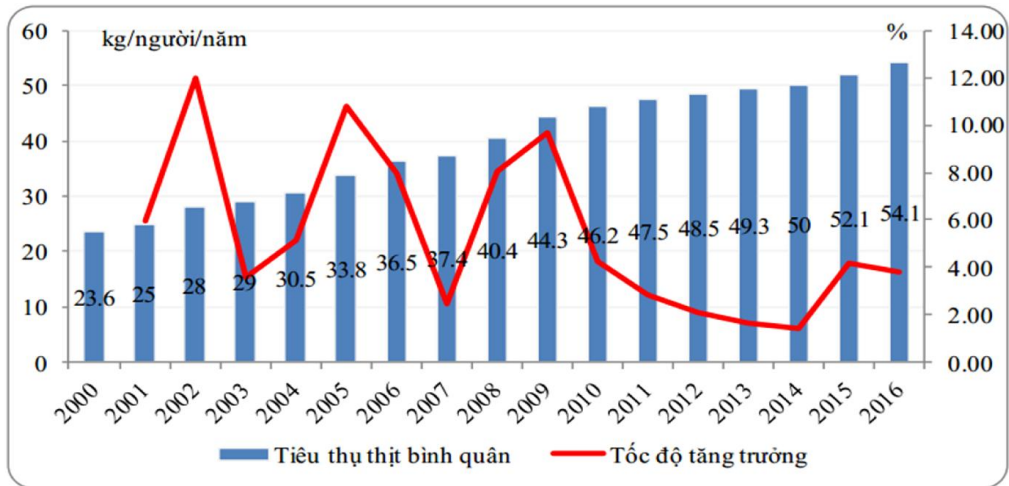
*Nguồn: Số liệu từ Website Tổng cục Thống kê cập nhật đến tháng 08/2019*

Trong cơ cấu sản lượng thịt của ngành chăn nuôi có thể thấy: Tỷ trọng sản lượng thịt hơi xuất chuồng/giết mổ bình quân ở Việt Nam giai đoạn 2014-2018 thì sản lượng thịt lợn đứng đầu, chiếm tỷ trọng 72 % tổng sản lượng thịt toàn ngành. Đứng thứ hai là sản lượng thịt gia cầm, chiếm 20% sản lượng toàn ngành (Hình 2.1). Như vậy, đây là hai loại thịt được tiêu thụ phổ biến nhất, chiếm trên 90% sản lượng thịt hơi xuất chuồng/giết mổ của ngành chăn nuôi Việt Nam. Vì vậy, trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả giới hạn xem xét thực trạng tổ chức và QTCL trong các CCU thịt GSGC chủ yếu đối với hai loại thịt lợn và thịt gia cầm.

**Hình 2.1: Cơ cấu các sản phẩm chăn nuôi chủ yếu giai đoạn 2014-2018***Nguồn: Tác giả tổng hợp từ số liệu Website Tổng cục Thống kê cập nhật đến tháng 08/2019*

### 2.1.1.2 Thị trường cầu đối với mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt nam

Theo Cục chăn nuôi, năm 2016, tiêu thụ bình quân SP thịt hơi của Việt Nam khoảng 54,1 kg/người/năm. Trong đó, thịt lợn tiêu thụ khoảng 39,1 kg/người/năm; thịt trâu, bò tiêu thụ khoảng 4,5kg/người/năm; thịt gia cầm tiêu thụ khoảng 10,2 kg/người/năm. Tiêu dùng các loại thịt ở Việt Nam cũng đang có xu hướng tăng lên, bình quân trong giai đoạn 2011-2016, tốc độ tăng đạt khoảng 2,64%/năm. Trong đó thịt lợn vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất (trên 70%); tiêu dùng thịt gà và thịt bò mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng cũng có tốc độ tăng ổn định.



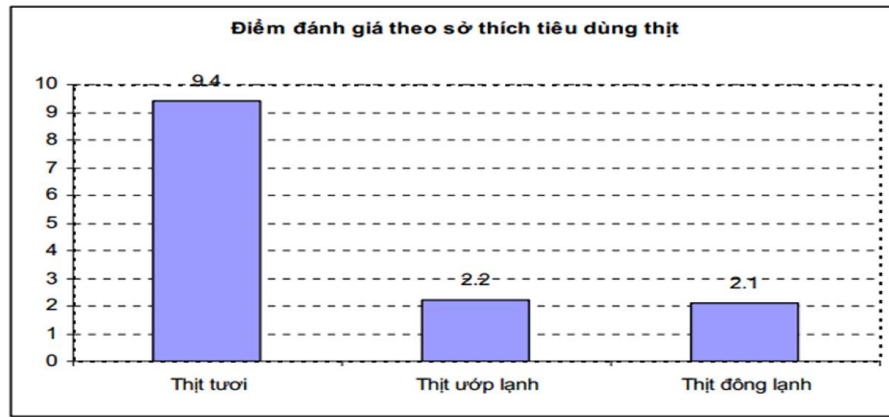
**Hình 2.2: Tiêu thụ thịt bình quân/người/năm ở Việt Nam giai đoạn 2000-2016**

*Nguồn: Agroinfo: Báo cáo thường niên ngành Thịt Việt Nam năm 2017 và triển vọng 2018*

Mặc dù ngành chăn nuôi trong nước đang đạt mức tăng trưởng bình quân 4-5%/năm và có 10 triệu hộ chăn nuôi nhỏ lẻ cung ứng một nửa sản lượng thịt tiêu thụ trong cả nước nhưng vẫn không cung cấp đủ nhu cầu nên thịt nhập khẩu vẫn ngày tăng cao. Năng suất chăn nuôi gia súc trong nước ngày càng giảm, giá thành cao, trong khi thịt nhập khẩu có lợi thế giá thấp hơn 30% so với giá thị trường nên sản lượng thịt nhập khẩu ngày càng lớn. Sản lượng tiêu thụ thịt heo hiện nay bình quân là 33,5 kg/người nhưng đến năm 2020, dự kiến con số này sẽ là 39 kg. Hai khu vực tiêu thụ thịt lớn nhất cả nước là Đồng bằng sông Hồng và Đông Nam Bộ, do đây là những khu vực có nhiều thành phố lớn, tập trung đông dân cư như Hà Nội và TPHCM. Khu vực Đồng bằng sông Cửu Long có mức tiêu thụ thịt ở mức thấp nhất cả nước, chỉ khoảng 1,5 kg thịt/người/tháng. Đối với TPHCM, bình quân mỗi ngày nhu cầu tiêu thụ các SP động vật khoảng 800-875 tấn thịt xẻ/ngày, trong đó thịt lợn, thịt trâu, bò khoảng 600-675 tấn thịt xẻ/ngày, thịt gia cầm khoảng 200 tấn/ngày. Nguồn cung ứng tại thành phố mới chỉ đáp ứng được khoảng 18%-20% tổng nhu cầu, phần còn lại được cung ứng từ các tỉnh lân cận và nhập khẩu. Còn tại Hà Nội, trung bình mỗi ngày thành phố tiêu thụ lượng thịt GSGC khoảng 745 tấn, trong đó thịt trâu, bò khoảng 84 tấn, thịt lợn khoảng 492 tấn, và thịt gia cầm các loại khoảng 169 tấn. Số liệu khảo sát của IPSARD gần đây cũng cho thấy tiêu dùng thịt bình quân đầu người tại hai thành phố lớn là Hà Nội và TPHCM ở mức cao, trong đó, NTD Hà Nội có xu hướng sử dụng nhiều SP thịt hơn so với TPHCM, đặc biệt là thịt lợn.

Về các đặc điểm nhu cầu, một số thói quen và thị hiếu chính của NTD tiêu dùng Việt Nam hiện nay với sản phẩm thịt là:

*Thứ nhất:* Người tiêu dùng Việt Nam ưa thích thịt tươi sống hơn là các sản phẩm đông lạnh hoặc làm mát (Hình 2.3).



**Hình 2.3: Điểm đánh giá theo sở thích tiêu dùng thịt của NTD Việt Nam**

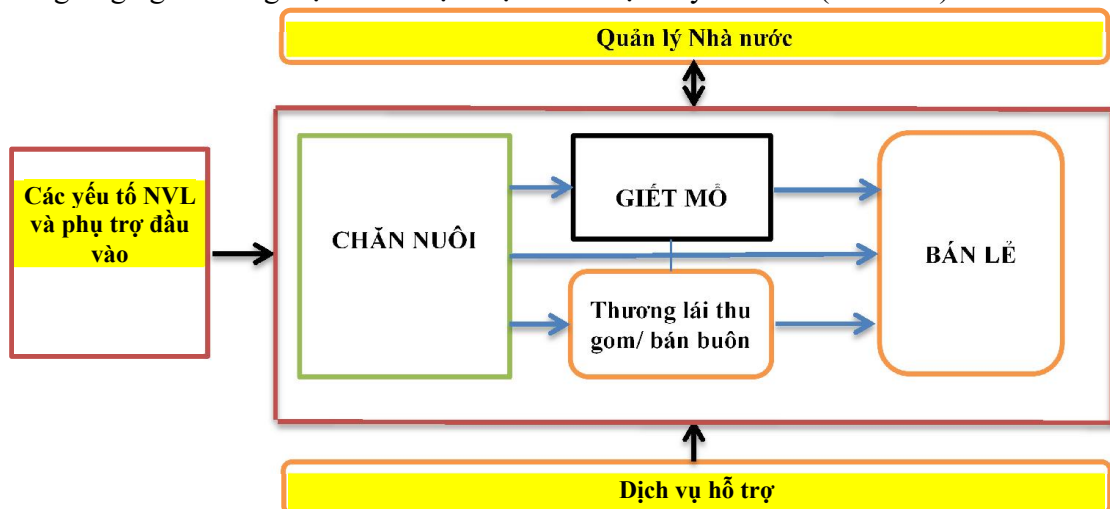
*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra của Trung tâm Tư vấn Chính sách Nông nghiệp*

*Thứ hai:* NTD Việt Nam hiện vẫn quan tâm nhiều đến giá cả và có sự so sánh về giá tại các kênh tiêu thụ khác nhau. Mặc dù, một bộ phận NTD bắt đầu quan tâm hơn đến vấn đề chất lượng và ATTP, họ hướng tới những sản phẩm thịt có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, có nhãn mác bao bì SP và các kênh phân phối hiện đại nhưng không nhiều và không thường xuyên. Nhìn chung kênh tiêu thụ mà người tiêu dùng lựa chọn nhiều nhất chủ yếu vẫn thông qua các chợ truyền thống (80%) so với các điểm bán hàng hiện đại như cửa hàng thực phẩm hay cửa hàng bán lẻ tiện ích và siêu thị kinh doanh tổng hợp (20%) (Theo Agroinfo: Báo cáo thường niên ngành Thịt Việt Nam năm 2017 và triển vọng 2018).

## 2.1.2 Khái quát tình hình phát triển các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

### 2.1.2.1 Cấu trúc tổng thể chuỗi cung ứng ngành hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

Từ kết quả quan sát thực trạng tổ chức các CCU SP thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, có thể mô tả khái quát cấu trúc tổng thể và các thành phần tham gia trong chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC tại Việt Nam hiện nay như sau (Hình 2.4):



**Hình 2.4. Cấu trúc tổng thể của chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC ở Việt Nam**

*(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)*

Từ mô hình trên có thể thấy, bên cạnh các đơn vị hỗ trợ như: Các tổ chức cung ứng các nguyên phụ liệu đầu vào (giống, TACN, thuốc thú y), các dịch vụ hỗ trợ (thú y, vận chuyển, tư vấn, đánh giá, chứng nhận), các cơ quan QLNN thì chuỗi cung ứng ngành hàng thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay bao gồm ba khâu chính: Chăn nuôi – giết mổ - phân phối (thu gom, bán buôn, bán lẻ). Tham gia ở mỗi khâu là các loại hình đơn vị với quy mô và chức năng hoạt động khác nhau. Bao gồm:

(i) *Chăn nuôi (CN)*: Bao gồm: Hộ chăn nuôi quy mô nhỏ, trang trại chăn nuôi, hợp tác xã chăn nuôi, Hội chăn nuôi tập thể và các doanh nghiệp chăn nuôi. Trong đó, ở Việt Nam hiện nay, các hộ CN quy mô nhỏ vẫn chiếm một tỷ lệ lớn. Các hộ CN quy mô nhỏ chủ yếu tận dụng lao động gia đình dư thừa, đất đai tự có và hệ thống chuồng trại đơn sơ, mức độ đầu tư thấp. Trong khi đó, các hộ CN quy mô trang trại có sự đầu tư cho công nghệ sản xuất hiện đại hơn, dễ dàng tiếp cận được với các dịch vụ khuyến nông và thú ý với ý thức về phòng chống dịch bệnh và bảo vệ môi trường cao hơn. Nhiều trang trại CN quy mô lớn có sự liên kết với các công ty lớn trong ngành CN và chế biến thực phẩm theo hình thức CN gia công hoặc bao tiêu SP. Theo số liệu của tổng cục thống kê năm 2016, cả nước có 5.416 trang trại CN có liên kết sản xuất với các đơn vị khác, chiếm 73,9% tổng số trang trại trong ngành nông nghiệp có liên kết (*Theo Tổng cục Thống kê: Báo cáo tóm tắt Kết quả chính thức Tổng điều tra Nông thôn năm 2017*); Bên cạnh việc liên kết với các trang trại CN, nhiều DN lớn trong ngành này cũng đầu tư các khâu khép kín từ CN đến GM, sơ chế, CB. Điển hình là một số DN như CP, Vissan, Massan, Japfa, Cargill, Proconco, Long Bình, Bình Minh, Phạm Tôn, San Hà; Bên cạnh đó, có nhiều HTX chăn nuôi, các hội, nhóm CN được thành lập nhằm cung ứng những SP theo những hệ thống tiêu chuẩn nhất định như VIETGAHP hay cung cấp các vật nuôi là nông sản đặc sản của địa phương, các SP chăn nuôi mang nhãn hiệu tập thể.

(ii) *Giết mổ (GM)*: Bao gồm các loại hình: Giết mổ thủ công nhỏ, lẻ; Giết mổ thủ công tập trung; Giết mổ công nghiệp và bán công nghiệp. Trong đó: các điểm/hộ GM nhỏ, lẻ nằm rải rác trong các khu dân cư, các chợ cùng với các lò/cơ sở GM thủ công tập trung được quy hoạch ở các tỉnh, thành phố cung ứng một lượng thịt lớn ra thị trường nhưng thường không đảm bảo VSATTP và gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng. Chỉ một lượng thịt GSGC nhất định được GM tại các nhà máy/cơ sở GM công nghiệp, bán công nghiệp, được đầu tư trang thiết bị và cơ sở vật chất khá hiện đại theo hình thức giết mổ treo với hệ thống công nghệ giết mổ, bảo quản hiện đại. Đây là những cơ sở giết mổ hiện đại được đầu tư bởi các doanh nghiệp tư nhân và một số DN lớn trong ngành chăn nuôi và chế biến thực phẩm.

(iii) *Thương lái thu gom*: Đây là những tác nhân chuyên đi thu mua lợn, bò và gia cầm từ các hộ CN sau đó bán lại cho lò GM. Theo kết quả điều tra tại Hà Nội và Đồng Nai, có trên 90% các hộ nông dân bán lợn, bò và gia cầm qua thương lái là các mối quen biết hoặc do các hộ nuôi khác trong xã giới thiệu, không thông qua hợp đồng và giá cả thỏa thuận miệng. Ở khu vực miền Bắc, điển hình tại Hà Nội và một số tỉnh lân cận, hoạt

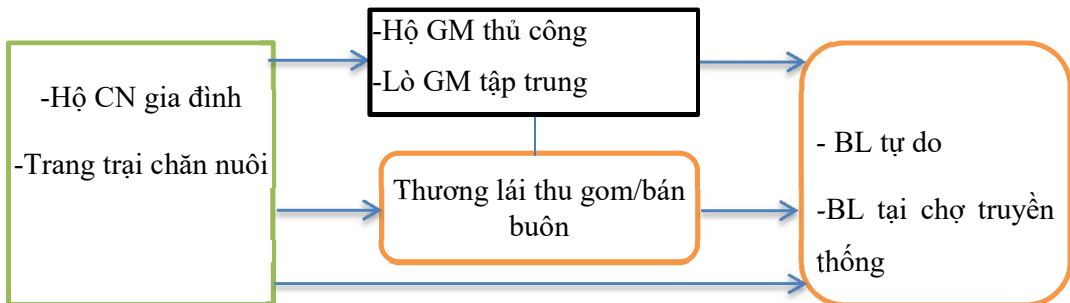
động thu gom và giết mổ thường diễn ra một cách tự do, với sự tham gia thường xuyên của các thương lái thuộc mọi quy mô, kể cả những thương lái quy mô nhỏ (chỉ GM 1-3 con mỗi ngày). Những thương lái này có xu hướng tham gia suốt một quá trình từ thu mua đến GM và tiêu thụ (bao gồm cả bán buôn và BL). Trong khi đó, một số khu vực khác ở miền Trung và miền Nam, chỉ các thương lái có quy mô lớn mới có thể thuê các lò mổ để GM cho họ, còn các thương lái có quy mô nhỏ thường tự GM tại nhà và số này là rất ít.

*iv) Bán buôn, bán lẻ (BB, BL):* Lợn, bò và gia cầm sau khi GM được bán trực tiếp đến người BL hoặc thông qua thương lái rồi mới đến người BL tại các chợ cố định, chợ tạm, điểm BL tự do. Nhiều thương lái có quy mô nhỏ tại Hà Nội và các tỉnh miền Bắc thực hiện cả hai công việc là GM và bán thịt GM ra thị trường. Tại khu vực miền Nam các thương lái lớn cũng tham gia vào khâu GM cũng như cung cấp thịt GM cho thị trường bán buôn tại TPHCM. Trong khi đó tại khu vực miền Trung, những người thương lái lại có xu hướng tự GM tại nhà và mang bán tại các chợ địa phương. Bên cạnh đó, các thương lái bán thịt GM có thể tham gia buôn bán theo cả hình thức bán buôn và BL. Ngoài ra, ở các thành phố lớn như Hà Nội và TPHCM hiện nay, SP thịt GSGC còn được phân phối đến NTD thông qua các đơn vị BL hiện đại như hệ thống các siêu thị, các cửa hàng tiện ích, các cửa hàng BL thực phẩm (cửa hàng chuyên doanh thực phẩm, cửa hàng thực phẩm an toàn). Tại các đơn vị BL hiện đại này thường có trang thiết bị để bán thịt trữ lạnh, trữ đông. SP được dán tem, nhãn và có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng in trên bao bì của SP, giá SP bán ra thường cao hơn giá tại các chợ truyền thống.

### 2.1.2.2 Một số cấu trúc tổ chức chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm phổ biến ở Việt Nam hiện nay

Nhìn chung trên thị trường Việt Nam hiện nay, trong lĩnh vực chăn nuôi và cung ứng thịt GSGC, đang có sự hình thành và phát triển các nhóm CCU từ khâu chăn nuôi đến khâu bán lẻ thịt GSGC khác nhau, bao phủ trên cả hai kênh phân phối truyền thống và hiện đại. Cụ thể là sự tồn tại của ba nhóm chuỗi cung phổ biến sau đây. Trong mỗi nhóm chuỗi này, cấu trúc tổ chức chuỗi, các thành viên tham gia và mối quan hệ, mức độ liên kết giữa các thành viên trong chuỗi là khác nhau. Cụ thể như sau:

#### \* Chuỗi chăn nuôi và cung ứng trên kênh phân phối truyền thống:



**Hình 2.5. Chuỗi chăn nuôi và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối truyền thống**  
(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Có thể nói, đây là nhóm CCU truyền thống trong chăn nuôi và cung ứng thịt GSGC ở Việt Nam. Tỷ trọng SP thịt qua kênh này lên tới trên 80% sản lượng thịt gà, thịt lợn trên thị trường tiêu dùng ở Việt Nam hiện nay. Các SP được phân phối trong nhóm CCU này thường là những SP tươi sống được phân phối qua các chợ BL và điểm BL truyền thống. Những SP này thường không có nhãn, mác, không ghi nguồn gốc xuất xứ cũng như không có chứng nhận về VSATTP. Người mua hầu hết chỉ dựa vào kinh nghiệm và niềm tin khi lựa chọn SP từ người bán mà ít có thông tin nào về nguồn gốc, chất lượng SP.

Đặc trưng cơ bản của nhóm CCU thịt GSGC truyền thống này là tính liên kết giữa các thành viên chuỗi rất yếu, mật độ các mối quan hệ tương tác giữa các bên trong liên kết rất thấp, các bên có vai trò khá cân bằng và không có thành viên đóng vai trò lãnh đạo trong liên kết. Đây cũng là những mối quan hệ ngắn hạn và hầu như không có sự phối hợp QTCL rõ ràng nào giữa các thành viên trong chuỗi ngoại trừ các thỏa thuận mua bán đơn thuần theo nguyên tắc thuận mua vừa bán giữa các bên.

Các tác nhân chủ yếu tham gia trong nhóm CCU truyền thống này bao gồm:

- *Cơ sở chăn nuôi*: Trong chuỗi truyền thống, tác nhân này có 2 nhóm chính: hộ CN quy mô nhỏ và quy mô trang trại. Các hộ CN quy mô nhỏ hiện nay chủ yếu CN tận dụng lao động gia đình dư thừa, đất đai tự có và hệ thống chuồng trại đơn sơ, đầu tư thấp. Trong khi đó, các hộ CN quy mô trang trại trong chuỗi truyền thống thường đầu tư cho công nghệ sản xuất hiện đại hơn, dễ dàng tiếp cận được với các dịch vụ khuyến nông và thú ý với ý thức về phòng chống dịch bệnh và bảo vệ môi trường cao hơn.

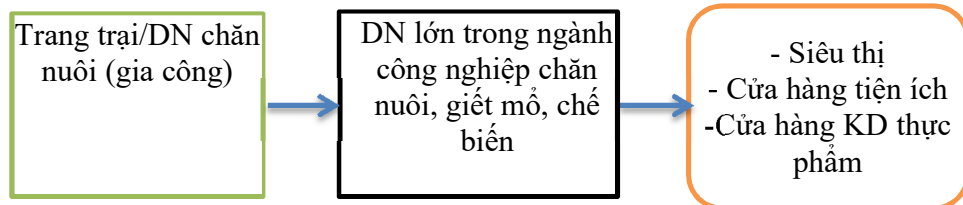
- *Thương lái*: Đây là những tác nhân chuyên đi thu mua gia súc, gia cầm từ các hộ CN sau đó bán lại cho lò GM, chỉ có một số ít hộ CN bán trực tiếp cho các lò GM. Theo kết quả điều tra tại Hà Nội và Đồng Nai, có trên 90% các hộ nông dân bán gia súc và gia cầm qua thương lái là các mối quen biết hoặc do các hộ nuôi khác trong xã giới thiệu, không thông qua hợp đồng và giá cả thỏa thuận miệng.

- *Giết mổ*: Trong CCU này, các hình thức GM chủ yếu là GM theo hình thức thủ công, bao gồm cả các điểm/hộ GM nhỏ, lẻ nằm rải rác trong các khu dân cư, các chợ và các lò GM thủ công tập trung. Chỉ một lượng thịt nhỏ được tiêu thụ trong CCU này được GM theo công nghệ dây chuyền hiện đại hoặc bán công nghiệp (GM treo). Tuy nhiên, hoạt động GM có sự khác biệt giữa các vùng miền và các khu vực. Hoạt động GM ở khu vực miền Bắc, mà điển hình tại Hà Nội và một số tỉnh lân cận diễn ra một cách tự do, với sự tham gia thường xuyên của các thương lái thuộc mọi quy mô, kể cả những thương lái quy mô nhỏ (chỉ GM 1-3 con mỗi ngày). Những thương lái này có xu hướng tham gia suốt một quá trình từ thu mua đến GM và tiêu thụ (cả bán buôn và BL). Trong khi đó, một số khu vực khác ở miền Trung và miền Nam, chỉ các thương lái có quy mô lớn mới có thể thuê các lò mổ để GM cho họ, còn các thương lái có quy mô nhỏ thường tự GM tại nhà và số này là rất ít.

- *Bán buôn, bán lẻ*: Gia súc, gia cầm sau khi GM được bán trực tiếp đến người BL hoặc thông qua thương lái rồi mới đến người bán lẻ tại các chợ cố định, chợ tạm, điểm bán

lẻ tự do. Nhiều thương lái có quy mô nhỏ tại Hà Nội và các tỉnh miền Bắc thực hiện cả hai công việc là GM và bán thịt GM ra thị trường. Tại khu vực miền Nam các thương lái lớn cũng tham gia vào khâu GM cũng như cung cấp thịt GM cho thị trường bán buôn tại TPHCM. Trong khi đó tại khu vực miền Trung, những người thương lái lại có xu hướng tự GM tại nhà và mang bán tại các chợ địa phương. Bên cạnh đó, các thương lái bán thịt GM có thể tham gia buôn bán theo cả hình thức bán buôn và bán lẻ.

**\* Chuỗi chăn nuôi gia công - cung ứng trên các kênh phân phối hiện đại**



**Hình 2.6. Chuỗi chăn nuôi gia công và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối hiện đại**

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

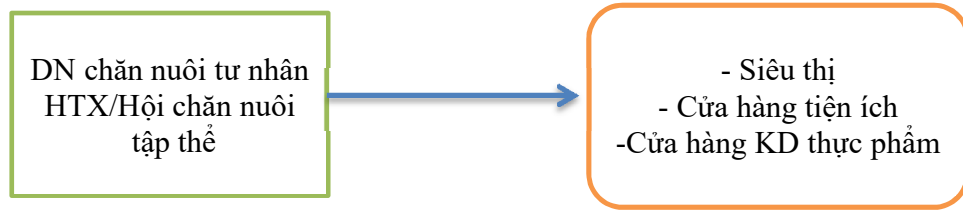
Đây là nhóm CCU có sự tham gia của các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, chế biến, đóng vai trò nhà đầu tư, người tổ chức chuỗi và đảm bảo thị trường tiêu thụ cho người chăn nuôi. Họ đặt các trang trại/ DN chăn nuôi gia công theo hợp đồng mua bán, bao tiêu hoặc nuôi gia công. Các DN thường có trách nhiệm hỗ trợ người chăn nuôi về các vật tư đầu vào như giống, thuốc thú y, TACN, hướng dẫn, giám sát quy trình kỹ thuật cho các trang trại chăn nuôi gia công. Bên cạnh việc liên kết với các trang trại CN, nhiều DN lớn trong ngành này cũng đầu tư các khâu khép kín từ CN đến GM, sơ chế, CB. Điển hình là một số thương hiệu lớn như CP, Vissan, Japfa, Cargill, Proconco, Long Bình, Bình Minh, Phạm Tôn, San Hà, Massan.

Các sản phẩm chăn nuôi sau khi được giết mổ, chế biến tại các DN này sẽ tiếp tục được đưa đi tiêu thụ chủ yếu tại các vùng đô thị lớn, thông qua các kênh phân phối hiện đại như các siêu thị, cửa hàng tiện ích và cửa hàng kinh doanh thực phẩm. Tuy nhiên, với mức cung ứng thịt ra thị trường còn khá hạn chế (chưa tới 20% lượng cung ứng thịt tại hai thị trường thành phố lớn là Hà Nội và TPHCM). Các sản phẩm chủ yếu ở dạng tươi sống (làm mát, đông lạnh) hoặc đã qua sơ chế, pha lóc nhỏ thành các bộ phận. Khách hàng tiêu thụ thịt trong kênh phân phối hiện đại này thường mang tính chọn lọc hơn so với kênh truyền thống, phần lớn là người có thu nhập cao hơn, quan tâm nhiều hơn đến vấn đề nguồn gốc xuất xứ và an toàn thực phẩm. Giá bán của SP thịt được phân phối trong kênh này do vậy cũng cao hơn so với giá của SP thịt phân phối trên kênh truyền thống.

Trong nhóm CCU này, các thành viên tham gia chuỗi thường có sự liên kết khá chặt chẽ, dựa trên mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau với thời gian hợp tác từ trung đến dài hạn, mật độ tương tác khá cao giữa các bên. Trong đó vai trò của các DN lớn trong ngành công nghiệp chăn nuôi và chế biến thường đóng vai trò lớn, có sự chi phối nhất định đến các đơn vị chăn nuôi gia công, đồng thời các DN này cũng có mối liên kết chặt chẽ, ổn định và dài hạn với các đơn vị phân phối, bán lẻ hiện đại.



**\* Chuỗi chăn nuôi từ DN chăn nuôi tư nhân, HTX/Hội chăn nuôi tập thể - cung ứng trên các kênh phân phối hiện đại**



**Hình 2.7. Chuỗi chăn nuôi từ DN/HTX/Hội chăn nuôi tập thể và cung ứng thịt GSGC trên kênh phân phối hiện đại**

*(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)*

Đây là loại hình tổ chức CCU sản phẩm trực tiếp cho các đơn vị kinh doanh thương mại hiện đại như siêu thị, cửa hàng tiện ích, cửa hàng KD thực phẩm. Để đáp ứng nhu cầu của KH mục tiêu trên kênh phân phối này, các đơn vị bán lẻ hiện đại thường lựa chọn kỹ lưỡng các NCU và đặt hàng trực tiếp với các đơn vị chăn nuôi đáp ứng yêu cầu chặt chẽ của mình về cả số lượng, chủng loại, các yêu cầu về chất lượng, an toàn thực phẩm và nguồn gốc xuất xứ sản phẩm. Các đơn vị chăn nuôi cần phải đáp ứng các yêu cầu và tiêu chuẩn kỹ thuật cao do nhà bán lẻ đặt ra. Sản phẩm được gắn nhãn, mác cụ thể, ghi rõ nguồn gốc xuất xứ, đầy đủ thông tin trên bao bì sản phẩm. Sản phẩm thịt cung ứng trong nhóm chuỗi này thường được giết mổ ngay tại hệ thống giết mổ của đơn vị chăn nuôi, sau đó pha lóc, đóng bao bì, gắn nhãn sản phẩm ngay tại đơn vị chăn nuôi hoặc đưa về thực hiện tại đơn vị bán lẻ tùy theo chính sách thu mua sản phẩm tươi sống của từng đơn vị.

Trong nhóm CCU này, mối liên kết giữa các đơn vị chăn nuôi và bán lẻ là khá chặt chẽ, dựa trên các mối quan hệ quen biết, tin tưởng và hợp đồng mua bán, bao tiêu sản phẩm từ trung đến dài hạn. Các nhà bán lẻ hiện đại thường đóng vai trò lãnh đạo, chi phối trong liên kết, đưa các yêu cầu cụ thể cho các NCU của mình.

Đối với các đơn vị chăn nuôi tập thể như HTX chăn nuôi hay hội chăn nuôi tập thể, thường hình thành một ban quản trị tập thể để tập hợp các hộ chăn nuôi thành viên ở cùng một địa phương, hỗ trợ cung cấp nguyên vật liệu và dịch vụ đầu vào cho các hộ thành viên (như vật tư, phân bón, thức ăn chăn nuôi), đồng thời đóng vai trò là cầu nối giữa các hộ thành viên với các đối tác kinh doanh (đơn vị bán lẻ) để cung ứng và tiêu thụ sản phẩm đầu ra. Để đáp ứng các yêu cầu cao của nhà bán lẻ, các đơn vị chăn nuôi tập thể phải quản lý và giám sát chặt chẽ các hộ thành viên theo các tiêu chuẩn chất lượng được chứng nhận (như VietGAHP) hoặc các yêu cầu kỹ thuật do chính hội/nhóm tập thể đặt ra. Theo kết quả tổng điều tra nông nghiệp nông thôn năm 2016, cả nước có 101 đơn vị CN đã áp dụng quy trình thực hành CN tốt (VietGAHP), chủ yếu là các DN, trang trại CN lớn và các HTX chăn nuôi, điển hình là các HTX chăn nuôi ở Đồng Nai, Long An, Thành phố Hồ Chí Minh. Ngoài ra, hiện nay xu hướng chăn nuôi theo nhãn hiệu tập thể ở một số địa phương phía Bắc cũng hết sức phát triển. Một số nhãn hiệu tập thể đã và đang được xây dựng trong ngành CN như gà

đôi Yên Thế, gà đôi Sóc Sơn, gà đôi Ba Vì, gà cỏ Thanh Chương (Nghệ An), gà Hồ (Thuận Thành – Bắc Ninh), gà Đông Tảo (Hưng Yên), gà móng Tiên Phong (Hà Nam), gà đôi Chí Linh (Hải Dương), vịt Vân Đình... Nhìn chung, các HTX, tổ, nhóm, nhân hiệu CN này hầu hết đã tạo được các mối liên kết nhất định với các đơn vị khác nhằm thiết lập được các CCU dài hạn, đảm bảo thị trường cho SP đầu ra.

### **2.1.2.3 Những điểm cần lưu ý khi quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam**

Gắn với bối cảnh thực tế về tình hình phát triển thị trường, tình hình tổ chức các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, khi nghiên cứu thực trạng QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, luận án lưu ý những đặc điểm cơ bản sau:

*Thứ nhất*, đối với mỗi đơn vị SXKD thực phẩm nói chung, các quá trình chung cần được triển khai thực hiện và quản trị chất lượng, bao gồm: Quản lý các yếu tố đầu vào, liên quan trực tiếp đến QTCL Nhà cung ứng; Quản lý quá trình và yếu tố trong hoạt động sản xuất, chế biến – QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ; Quản lý các yếu tố đầu ra, liên quan đến các quá trình cung ứng cho KH. Tuy nhiên, trong CCU ngành hàng thịt GSGC, có nhiều đơn vị đảm nhận các chức năng khác nhau, gắn với mỗi chức năng cụ thể, các quá trình quản trị tương ứng cụ thể là:

- **Trong chăn nuôi: (1)** Quản lý các quá trình thu mua, lựa chọn và chuẩn bị các yếu tố về vật tư, thiết bị, nguyên liệu đầu vào như: địa điểm nuôi, chuồng trại, thiết bị chăn nuôi, giống vật nuôi, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y – **(2)** Quản lý các quá trình kỹ thuật nuôi và quản lý chăn nuôi như: quy trình chăn nuôi, cho ăn, quản lý thức ăn, nước uống cho chăn nuôi, quản lý đàn vật nuôi (nếu có), vệ sinh trong chăn nuôi, quản lý dịch bệnh, quản lý chất thải và môi trường – **(3)** Quản lý cung ứng sản phẩm đầu ra trong chăn nuôi như: quản lý vật nuôi chuẩn bị xuất chuồng, quản lý vận chuyển, bán hàng.

- **Trong giết mổ, chế biến: (1)** Quản lý các quá trình liên quan đến nguyên liệu đầu vào như: Quá trình thu mua vật nuôi, quản lý và chăm sóc vật nuôi trong quá trình chờ giết mổ; - **(2)** Quản lý các quá trình giết mổ, sơ chế, chế biến, đóng gói thực phẩm sau giết mổ, chế biến; - **(3)** Quản lý các quá trình bảo quản, vận chuyển và phân phối sản phẩm sau giết mổ, chế biến.

- **Trong phân phối/ bán lẻ: (1)** Quản lý các quá trình liên quan đến thu mua, vận chuyển sản phẩm sản phẩm đến đơn vị phân phối/bán lẻ ; - **(2)** Quản lý các quá trình sơ chế, đóng gói (nếu có), trưng bày, bảo quản thực phẩm trong quá trình kinh doanh tại điểm bán; - **(3)** Quản lý các quá trình bán sản phẩm cho KH/NTD.

*Thứ hai*, các CCU được tổ chức theo hai kênh phân phối chủ yếu ở Việt Nam hiện nay là kênh phân phối truyền thống và kênh phân phối hiện đại với những đặc điểm khác biệt khá lớn về chủng loại sản phẩm, đối tượng KH mục tiêu, các yêu cầu của KH. Điều này sẽ chi phối đến nội dung và mức độ QTCL nội bộ của các đơn vị và sự phối hợp QTCL với các đơn vị khác trong CCU. Vì vậy, trên cơ sở lý thuyết về chất lượng và QTCL cho thấy, khi xem xét các nội dung QTCL trong CCU thịt GSGC ở

Việt Nam cần chú ý tới các đặc điểm tương ứng về KH và yêu cầu của KH trên từng kênh phân phối mà CCU của đơn vị tham gia.

*Thứ ba*, các CCU được hình thành với cấu trúc tổ chức, cơ chế quan hệ, liên kết và phối hợp trong chuỗi khác nhau. Điều này có ảnh hưởng và chi phối không nhỏ đến mức độ phối hợp QTCL trong CCU của các đơn vị. Vì vậy, khi xem xét về nội dung phối hợp QTCL của đơn vị trong CCU phải dựa trên việc xác định các đặc điểm liên quan đến cơ chế quan hệ, mức độ liên kết và phối hợp trong CCU mà đơn vị tham gia như: Mỗi quan hệ quen biết với các thành viên khác trong chuỗi, thời hạn hợp tác, công cụ liên kết, vai trò của đơn vị khi tham gia trong CCU (thành viên lãnh đạo hay không lãnh đạo).

## **2.2. Phân tích thực trạng quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay**

### **2.2.1 Thực trạng quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của một số đơn vị nghiên cứu điển hình**

Dựa trên ba nhóm chuỗi được nhận dạng ở mục 2.1.2.2, trong phần này, tác giả lựa chọn ba nghiên cứu điển hình để tập trung nghiên cứu thực trạng QTCL các đơn vị tham gia trong các nhóm chuỗi này ở Việt Nam. Các đơn vị được nghiên cứu đại diện bao gồm: Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn, Lò giết mổ gia súc tập trung thuộc Công ty cổ phần Thịnh An, Công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN. Ba nghiên cứu điển hình này là căn cứ bước đầu quan trọng để tác giả tiếp tục có những nghiên cứu khái quát hơn về bức tranh tổng thể thực trạng QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam theo nội dung nghiên cứu lý thuyết được xác lập ở chương 1 của luận án.

#### **2.2.1.1 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn**

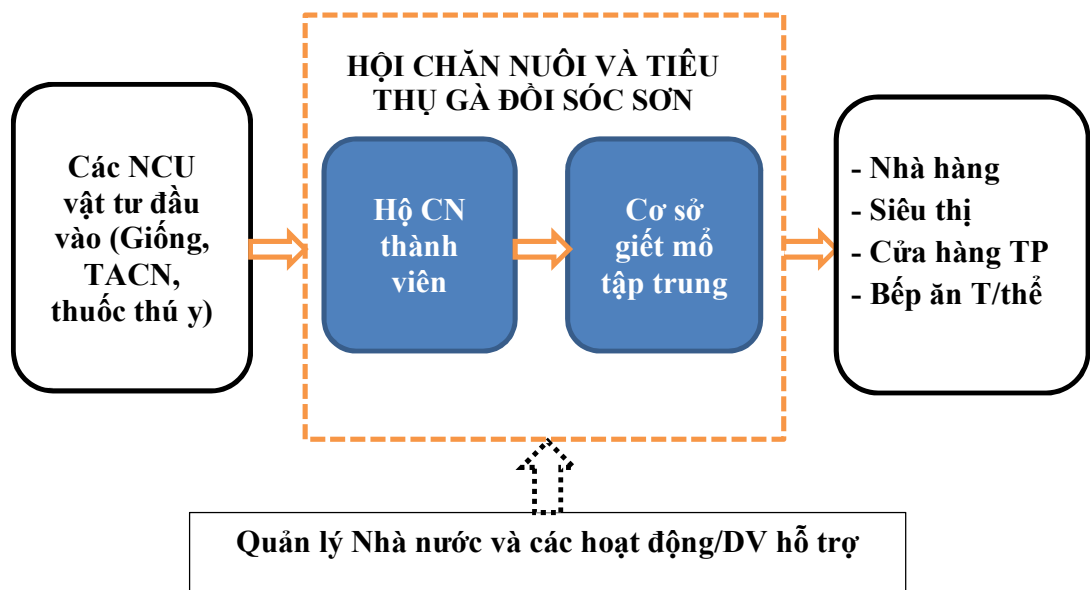
##### **\* Giới thiệu chung về Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn và cấu trúc chuỗi cung ứng của đơn vị**

Chăn nuôi gà đồi được coi là thế mạnh của nhiều xã vùng đồi gò trên địa bàn huyện Sóc Sơn. Năm 2015, tổng đàn gà được nuôi trên toàn huyện khoảng trên dưới 1 triệu con, trong đó đàn gà thịt có khoảng 479.000 con tập trung chủ yếu ở các xã vùng đồi gò như Nam Sơn, Bắc Sơn, Hồng Kỳ, Minh Trí, Minh Phú. Quy mô chăn nuôi từ 500 - 600 con gà thịt/hộ. Các xã này có diện tích đất đồi khá rộng, là điều kiện tốt để nuôi gà theo hướng bán chăn thả. Gà đồi Sóc Sơn có chất lượng thịt thơm ngon, được coi là một loại thực phẩm đặc sản, có giá trị kinh tế cao nên có nhiều khách hàng trong và ngoài tỉnh ưa chuộng, nhu cầu sử dụng cao. Tuy nhiên, do phát triển tự phát nên hoạt động chăn nuôi và cung ứng gà đồi Sóc Sơn khi đó vẫn tồn tại những bất cập lớn, đó là đa số hộ dân chăn nuôi theo quy mô nhỏ lẻ, tự phát, thiếu đồng bộ về quy trình kỹ thuật, chưa chủ động được đầu ra cho sản phẩm. Trong hoạt động cung ứng và tiêu thụ, gà ở các xã vùng đồi gò của huyện được thương lái thu gom và tiêu thụ chủ yếu ra các chợ đầu mối. Bên cạnh đó, trên địa bàn huyện cũng chưa có lò mổ tập trung đảm bảo vệ sinh thú y và ATVSTP nên chưa kết nối được với hệ thống nhà hàng, siêu thị, khách sạn cao cấp. Đặc biệt, dù đã có danh tiếng, song phải thừa nhận người tiêu dùng khó có thể nhận diện sản phẩm gà đồi Sóc Sơn khi đã qua giết mổ, bảo quản

và phân phối. Đúng trước thực trạng đó, có thể nói, việc thành lập Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn là hết sức cần thiết nhằm giúp các cơ quan quản lý nhà nước thuận lợi hơn trong việc quản lý chăn nuôi, giám sát dịch bệnh, dự báo thị trường. Đồng thời, gia tăng tính liên kết, phát triển hệ thống chăn nuôi khép kín, xây dựng thương hiệu để chủ động hơn trong cả đầu vào lẫn đầu ra. Qua đó, từng bước khắc phục tình trạng chăn nuôi nhỏ lẻ, đảm bảo chất lượng ATTP và đầu ra ổn định cho sản phẩm với giá bán tốt nhất.

Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn được thành lập theo Quyết định số 7220/QĐ-UBND ngày 31/12/2014 của UBND TP.Hà Nội nhằm kết nối những người chăn nuôi trên địa bàn huyện, tạo ra chuỗi liên kết sản xuất - tiêu thụ khép kín, đồng thời bảo đảm nghiêm ngặt các quy định VSATTP. Các hoạt động chính của Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn khi đi vào hoạt động bao gồm: Xây dựng, quản lý, sử dụng nhãn hiệu tập thể “Gà đồi Sóc Sơn”; Tổ chức chăn nuôi gà theo quy trình tập thể hướng tới sự an toàn và chất lượng cao; Tổ chức giết mổ, chế biến, đóng gói và đào tạo chuyển giao kỹ thuật; Tăng cường trao đổi, tuyên truyền với cơ quan chuyên môn, nhà khoa học, hợp tác, liên kết với các tổ chức trong và ngoài nước nhằm nâng cao giá trị sản phẩm và thương hiệu gà đồi Sóc Sơn...

Hình 2.8 dưới đây mô tả cấu trúc CCU của Hội chăn nuôi và Tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn.



**Hình 2.8: Cấu trúc Chuỗi cung ứng của Hội Chăn nuôi và Tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả phỏng vấn*

Khi mới thành lập, Hội có 29 hội viên với quy mô chăn nuôi tối thiểu 500 con/hộ, có hộ lên đến hàng nghìn con/hộ được chọn lọc từ những hộ tâm huyết, trách nhiệm; ký cam kết thực hiện theo đúng quy trình, quy chế, đăng ký bảo hộ nhãn hiệu tập thể cho sản phẩm gà đồi Sóc Sơn. Mỗi thành viên tham gia trong Hội phải tuân thủ quy trình sản xuất bảo đảm cùng nguồn con giống, thức ăn, thuốc thú y, hình thức chăn nuôi và độ tuổi xuất

bán nhằm bảo đảm chất lượng sản phẩm ổn định. Hội không chủ trương phát triển theo chiều rộng, tăng hội viên, tăng đàn gà mà tập trung hướng dẫn hội viên quy trình chăn nuôi an toàn sinh học một cách thuần thực. Năm 2016 số hội viên đạt khoảng 100 hộ, tương đương 0,5 – 0,6 triệu con gà/năm, qua đó mỗi năm cung cấp cho thị trường hàng chục tấn thịt gà sạch từ khâu chăn nuôi đến giết mổ. Năm 2017, Hội tiếp tục hoàn thiện và mở rộng chuỗi sản xuất đáp ứng quy mô từ 60.000 đến 70.000 con/năm và nâng dần vào các năm tiếp theo. Cũng trong năm 2017, sở NN&PTNT Hà Nội đã tổ chức trao chứng nhận nhãn hiệu tập thể cho sản phẩm gà đồi huyện Sóc Sơn. Hiện nay, Hội đã xây dựng và quản lý một cơ sở giết mổ tập trung. Đây là nơi tập kết sản phẩm chăn nuôi của các hộ CN thành viên. Hoạt động giết mổ được thực hiện và kiểm soát chặt chẽ tại cơ sở này. Sau đó, sản phẩm thịt gà sau giết mổ được đóng gói và dán tem nhãn mang chứng nhận thương hiệu của Hội trước khi giao cho các khách hàng. Khách hàng tiêu thụ thịt gà sau giết mổ của Hội chủ yếu bao gồm: Các Nhà hàng, Bếp ăn tập thể, một số siêu thị và cửa hàng thực phẩm trên địa bàn thành phố Hà Nội.

**\* Công tác QTCL trong CCU thịt GSGC của Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn**

**- Công tác QTCL nhà cung ứng:**

Trong việc tìm kiếm và lựa chọn NCU cho các NVL đầu vào của hoạt động chăn nuôi như thức ăn, thuốc thú y, con giống, Hội đã xây dựng một tiêu chuẩn trong đó đã đưa ra các tiêu chí cụ thể đối với việc lựa chọn NCU đầu vào dựa trên chất lượng sản phẩm và uy tín của các NCU trên thị trường. Hội đã thiết lập danh sách và xây dựng mối quan hệ với các NCU thường xuyên, yêu cầu các hộ chăn nuôi thành viên của Hội chỉ mua các danh mục NVL đầu vào từ danh sách các NCU này.

Công tác truyền thông, trao đổi thông tin và kết nối với các NCU đầu vào được tài liệu hóa bằng ký kết các biên bản hợp tác, hợp đồng mua bán hoặc bao tiêu sản phẩm với số lượng ổn định, lập kế hoạch cụ thể đến từng hộ chăn nuôi để đảm bảo kiểm soát chất lượng nguyên vật liệu.

Tuy nhiên, trong công tác này, đại diện Hội cũng cho biết việc kiểm soát chất lượng NCU chủ yếu chỉ dừng lại ở việc lựa chọn những NCU có uy tín về thương hiệu và kiểm tra chất lượng vật tư hàng hóa giao nhận. Các hoạt động liên hệ chặt chẽ hơn với NCU như nắm bắt, cập nhật thông tin về hoạt động SXKD của NCU, tham quan sản xuất hay các hoạt động kết nối hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật và dịch vụ từ NCU chưa được chú trọng.

**- Công tác QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ:**

Ngay từ lúc được thành lập theo sự tư vấn của Trung tâm Phát triển chăn nuôi Hà Nội, Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn đã xác định, để xây dựng, quản lý, sử dụng hiệu quả nhãn hiệu tập thể “Gà đồi Sóc Sơn”, Hội đã tiến hành tuyển chọn hội viên, tập huấn các kiến thức về chuỗi cung ứng để các Hội viên đăng ký tham gia. Sau đó, Hội liên tục tổ chức các lớp tập huấn kỹ thuật, quy trình chăn nuôi, chính sách thú y cho các hội viên. Hội

đã xây dựng tiêu chuẩn từ con giống, vệ sinh thú y, thức ăn, quy trình chăn nuôi, xử lý môi trường và bắt buộc các hội viên tham gia phải tuân thủ nghiêm túc. Các tiêu chuẩn này chủ yếu được xây dựng dựa trên tiêu chuẩn VietGap, bước đầu đáp ứng về môi trường nuôi, vệ sinh chuồng trại và thức ăn chăn nuôi. Các hội viên phải tổ chức chăn nuôi gà bằng quy trình tập thể theo hướng an toàn sinh học và phải có hệ thống giết mổ, chế biến, đóng gói mới đảm bảo ATTP và là tiền đề xây dựng nhãn hiệu nhận diện.

Để chất lượng gà đồng đều, các hội viên tuân thủ quy trình chăn thả gà theo quy định của Hội. Đó là diện tích chăn thả gà đối với 1000 con phải đạt từ 1.500 - 2.000m<sup>2</sup>, có như vậy gà mới được nuôi thả một cách tự nhiên, đảm bảo đủ khoáng chất, đạm, rau xanh do gà tự kiếm ăn trong vườn. Sau khi xuất chuồng lứa gà, chuồng gà đó phải tạm dừng nuôi để làm vệ sinh chuồng trại, thời gian đủ để thảm cỏ, thực vật mọc trở lại. Trong quá trình nuôi, gà được kỹ sư chăn nuôi của Hội theo dõi đúng thời gian tiêm vắc xin định kỳ và nếu bị bệnh thông báo kịp thời để cách ly và chữa trị. Công tác vệ sinh chuồng trại được thực hiện đầy đủ, cẩn thận trước, trong và sau khi gà xuất chuồng. Người dân phun thuốc sát trùng, dọn sạch chất thải, rắc vôi bột vào sân vườn và cách ly từ 25 đến 30 ngày trước khi bắt đầu thả lứa gà mới và sau khi xuất bán. Bên cạnh đó, nước uống cho gà cũng lấy từ giếng khoan lên bề, đi qua hệ thống chảy và bể lọc rồi mới dẫn về các máng. Ngoài chế độ ăn cám chuyên dụng, gà được cho ăn thêm rau và các loại côn trùng, sâu bọ trong tự nhiên. Trước khi xuất bán, cán bộ thú y sẽ tới kiểm tra sức khỏe cho đàn gia cầm lần cuối. Gà xuất chuồng thường nặng từ 1,8 đến 2,1 kg, mào gà đỏ tươi, lông sáng óng mượt, mắt tinh nhanh, màu da chân vàng tự nhiên, mào đỏ đẹp, lông óng mượt. Thịt gà săn chắc ngọt đậm, thơm đặc trưng của giống gà thả đồi. Để đảm bảo chất lượng thịt thương phẩm, giống gà được nuôi bởi các thành viên trong hội đều được tuyển chọn rất khắt khe từ gà bố mẹ, đến gà giống. Hiện nay, hai giống gà được nuôi chủ yếu tại các hộ thành viên thuộc hai xã Nam Sơn và Bắc Sơn là gà Sóc Sơn 1 - với thời gian nuôi từ 5 đến 5,5 tháng mỗi lứa và gà SS03 nhập từ Đường Lâm, Sơn Tây nuôi lấy thịt sau 3 đến 3,5 tháng. Đối với TACN, bên cạnh những loại cám đã được kiểm duyệt theo tiêu chuẩn của Hội, những hộ chăn nuôi thành viên cũng tận dụng được các phụ phế phẩm công nông nghiệp và cây cỏ thiên nhiên làm thức ăn trong quá trình nuôi thả vườn đồi, vừa là các vị thuốc giúp tăng cường sức đề kháng cho gà, vừa giúp chất lượng thịt gà đồi Sóc Sơn có vị thơm ngon đặc biệt.

Nhìn chung, với cơ chế quản lý và giám sát hết sức mềm mỏng, gần gũi, thân tình và tạo sự tin tưởng của bà con nông dân, quy trình chăn nuôi, quy chế quản lý và chất lượng sản phẩm chung của Hội đều được các thành viên tham gia tuân thủ nghiêm túc, chặt chẽ. Hội cũng có cơ chế theo dõi, giám sát phù hợp như cứ 3 ngày, đội ngũ thú y và cán bộ kỹ thuật của Hội sẽ xuống cơ sở chăn nuôi của các hội viên một lần để tư vấn và giám sát. Đội ngũ này sẽ tập huấn, hướng dẫn kiến thức về kỹ thuật chăn nuôi an toàn dịch bệnh cho các hộ thành viên; tư vấn và hỗ trợ kỹ thuật chăn nuôi, từ khâu

chọn giống, thức ăn chăn nuôi đến sử dụng thuốc thú y. Bên cạnh đó, Hội đã đầu tư xây dựng 01 cơ sở giết mổ gia cầm bán công nghiệp tập trung, với diện tích 2.000m<sup>2</sup> với công suất giết mổ 1.000 con/ngày để thực hiện các hoạt động giết mổ, đóng gói, hút chân không, bảo đảm vệ sinh thú y, vệ sinh ATTP. Sản phẩm có bao gói, dán tem nhãn chứng nhận của hội để truy xuất nguồn gốc.

Tuy vậy, theo đánh giá của Chủ tịch Hội chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn, một số công tác cần được hội tập trung cải thiện trong thời gian tới là:

Thứ nhất, Hội chưa có bộ phận chuyên trách về marketing và phát triển thương hiệu. Mặc dù bộ nhận diện thương hiệu mang nhãn hiệu chứng nhận của Hội đã được thiết kế nhưng trong công tác triển khai, sử dụng còn gặp khó khăn ở một số khâu; Hoạt động truyền thông, xúc tiến tiêu thụ sản phẩm cũng cần được đẩy mạnh, nhưng còn gặp khó khăn về đội ngũ, kiến thức và tài chính.

Thứ hai, năng lực quản lý điều hành chuỗi của Hội và việc lựa chọn thành viên tham gia vào các khâu chăn nuôi, giết mổ, kinh doanh cần được đảm bảo thực hiện nghiêm túc và tăng cường.

Thứ ba, việc tập huấn, đào tạo, hướng dẫn, giám sát quá trình tổ chức sản xuất kinh doanh cho các hộ thành viên cũng cần chặt chẽ hơn nhằm bảo đảm sản phẩm đầu ra của Hội đạt chuẩn ATTP, kiểm soát được các mối nguy cơ gây mất ATTP tại từng khâu. Hiện nay, còn xuất hiện một số tình trạng như hội viên tự ý bán sản phẩm ra bên ngoài mà không thông qua Hội.

**- Công tác QTCL định hướng khách hàng:**

Nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường, hiện nay, các hộ chăn nuôi gà đồi ở Sóc Sơn đang phát triển 3 dòng sản phẩm chính. Thứ nhất là gà chuyên thịt, thời gian nuôi từ 84 – 90 ngày, cung cấp cho các bếp ăn tập thể, công trường xây dựng với giá bán 55.000 đồng/kg. Tuy nhiên, khác với nuôi nhốt ở các trang trại vùng đồng bằng, gà chuyên thịt ở Sóc Sơn vẫn được thả chạy nhảy nên thịt dai, chắc và không bị hôi. Dòng sản phẩm thứ hai là gà ri lai, thời gian nuôi dài hơn một chút, khoảng 4 – 4,5 tháng. Khi xuất chuồng con mái đạt trọng lượng trung bình 1,6 – 1,9kg, con trống đạt trọng lượng 2,2 – 2,5kg, giá bán 75.000 đồng/kg. Sản phẩm thứ ba là gà Mía với thời gian nuôi 5 tháng, giá bán 85.000 đồng/kg, dành cho nhóm khách hàng cao cấp, như các nhà hàng, cửa hàng kinh doanh thực phẩm, cửa hàng tiện ích và siêu thị lớn trên địa bàn Thủ đô Hà Nội. Đây vừa là hệ thống phân phối đến NTD vừa là nơi tuyên truyền về sản phẩm an toàn, chất lượng cao, nguồn gốc rõ ràng và giới thiệu sản phẩm sử dụng nhãn hiệu tập thể “gà đồi Sóc Sơn”.

Trong các hoạt động truyền thông và đảm bảo chất lượng với khách hàng. Hiện Hội đang áp dụng một số biện pháp cụ thể như:

- Các trại chăn nuôi tham gia chuỗi xây dựng cơ sở chăn nuôi tự công bố quy trình chăn nuôi đáp ứng tiêu chuẩn VietGap, bảo đảm an toàn dịch bệnh. Hồ sơ công bố phù hợp quy định ATTP, các khâu sản xuất, truy xuất hàng hóa thường xuyên thanh kiểm tra, giám sát.

- Thông qua hình thức du lịch, hội chợ, các chuyến thăm quan tiêu dùng để kết nối rộng rãi giới thiệu sản phẩm đến với nhiều thị trường khác. Hội thường xuyên tham gia giới thiệu sản phẩm tại các Hội chợ sản phẩm nông nghiệp; Tổ chức các chuyến tham quan cho khách hàng là đối tác, người tiêu dùng hoặc các cơ quan báo chí để tìm hiểu hoạt động SXKD của Hội nhằm gia tăng sự nhận biết và niềm tin về thương hiệu của sản phẩm trên thị trường.

- Tăng cường liên kết, trao đổi, tuyên truyền với cơ quan chuyên môn, nhà khoa học, hợp tác, liên kết với các tổ chức trong và ngoài nước nhằm nâng cao giá trị sản phẩm để tiếp cận những thị trường tiêu thụ khó tính.

- Hội cũng đang làm các thủ tục cần thiết để làm chứng nhận chất lượng sản phẩm an toàn cho gà đồi, từng bước xây dựng thương hiệu, tạo dựng niềm tin cho người tiêu dùng. Năm 2017, Hội đã được cấp chứng nhận nhãn hiệu tập thể cho sản phẩm gà đồi huyện Sóc Sơn.

**- Công tác QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng:**

Nhìn chung, hoạt động tiêu thụ sản phẩm của hội thông qua các liên kết chuỗi bước đầu đã đi vào ổn định, thông qua các ràng buộc hợp đồng rõ ràng, trách nhiệm giữa các nhóm tác nhân tham gia chuỗi. Công tác tuyên truyền, kết nối từ đầu vào cho chuỗi (thức ăn, thuốc thú y, con giống...) tới đầu ra (doanh nghiệp tiêu thụ, cửa hàng tiện ích, nhà phân phối, bán lẻ, nhóm tiêu thụ online...), quá trình sản xuất, tiêu thụ đều được tài liệu hóa bằng ký kết các biên bản hợp tác, hợp đồng mua bán hoặc bao tiêu sản phẩm với số lượng ổn định, lập kế hoạch cụ thể đến từng hộ chăn nuôi để đảm bảo có sản phẩm tiêu thụ ổn định. Hội tổ chức kết nối với các cơ sở bảo quản, chế biến sản phẩm thịt gia cầm thông qua việc triển khai ký hợp đồng trực tiếp với hộ chăn nuôi. Hội đã ký được một số hợp đồng bao tiêu sản phẩm với các khách sạn nhà hàng, bếp ăn tập thể, trường học trên địa bàn huyện, đảm bảo đầu ra cho sản phẩm của các hội viên.

Tuy nhiên, theo nhận định của Chủ tịch hội chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn, một số hạn chế của hội trong liên kết chuỗi trong thực tế hiện nay là: Mô hình phát triển gà đồi của huyện Sóc Sơn nói chung còn thiếu các chính sách chung để thúc đẩy phát triển chuỗi liên kết từ chăn nuôi cho đến tiêu thụ sản phẩm. Đặc biệt, việc kinh doanh sản phẩm gà đồi Sóc Sơn sau giết mổ còn hạn chế, một phần nguyên do là Hội chưa có sự kết nối với doanh nghiệp có tiềm lực kinh doanh, mà chủ yếu là các đơn vị bán lẻ có quy mô tiêu thụ nhỏ nên bản thân các đơn vị này chưa thực sự quan tâm đến công tác bán hàng và tiêu thụ sản phẩm. Vì thế, nhãn hiệu tập thể Gà đồi Sóc Sơn chưa được khai thác



sử dụng rộng và hiệu quả. Mặc dù, Hội đang ký hợp đồng tiêu thụ với một số đơn vị với sản lượng và giá cung cấp ổn định hàng năm nhưng việc ký kết hợp đồng mua bán với các đơn vị này cũng còn rất nhiều bất cập khi các nhà bán lẻ thường không giữ đúng cam kết về sản lượng, cơ chế pháp lý của hợp đồng không được đảm bảo và duy trì dẫn đến sản lượng khai thác và giá trị gia tăng chưa cao nên một phần sản lượng chăn nuôi vẫn do các hộ chủ phải động tìm kiếm và kết nối đầu ra.

**\* Kết quả thực hiện**

Với việc triển khai thực hiện chuỗi liên kết các tác nhân từ sản xuất con giống, nguyên liệu đầu vào, tổ chức chăn nuôi, giết mổ, tiêu thụ sản phẩm và công tác QTCL trong chuỗi khá tốt đã góp phần giảm thiểu chi phí sản xuất, kiểm soát, nâng cao chất lượng hiệu quả kinh tế trong chăn nuôi, giúp tăng sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường, phát huy tốt lợi thế vốn có của địa phương, tạo thêm việc làm, nâng cao thu nhập cho các hộ chăn nuôi thành viên trong Hội. Sản phẩm gà thịt do Hội chăn nuôi và cung ứng được đánh giá là ổn định chất lượng, phù hợp về chi phí sản xuất, đảm bảo chất lượng, hương vị thơm, ngọt tự nhiên của sản phẩm, đáp ứng phần lớn thị hiếu của NTD.

Các thành viên tham gia trong các chuỗi liên kết của Hội được lên lịch sản xuất cụ thể, giảm thiểu sự tập trung sản xuất theo mùa vụ như trước đây, giúp ổn định nguồn hàng và thực hiện quy trình chăn nuôi chung mang lại chất lượng sản phẩm ổn định; Đồng thời, việc kiểm soát tình hình dịch bệnh, biến động tăng, giảm đàn, công tác thú y được theo dõi chặt chẽ, đơn giản hơn. Giá bán tại công trại được nâng lên, lợi nhuận chăn nuôi tốt hơn, giá sản phẩm đến người tiêu dùng giảm, sản phẩm có nguồn gốc rõ ràng, hài hòa lợi ích giữa người sản xuất với người tiêu dùng. Nếu như năm 2016, Hội đã tiêu thụ theo chuỗi cho các gia đình hội viên được 36.000 con gà thương phẩm, tương đương 70.000kg gà lông, bảo đảm chất lượng cung cấp cho thị trường. Giá bán sản phẩm đã được nâng lên 10% so với giá bán của các hộ chăn nuôi ngoài Hội thì từ năm 2016 đến nay, Hội tiếp tục hoàn thiện, phát triển chuỗi sản xuất và cung cấp sản phẩm gà đồi Sóc Sơn tới thị trường và nhận được kết quả khả quan hơn mong đợi. Với sự quản lý điều hành của Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn, quy mô chăn nuôi thường xuyên của chuỗi đạt trên 100.000 con, cung cấp cho thị trường khoảng trên 300kg thịt mỗi ngày với nguồn thịt đảm bảo an toàn, thực phẩm với nhãn hiệu “Gà đồi Sóc Sơn”. Hiện nay, thương hiệu sản phẩm “Gà đồi Sóc Sơn” đã và đang được biết đến và nhận diện qua các kênh tiêu thụ, chủ yếu là tại cửa hàng tiện ích, các siêu thị và một số nhà hàng trong và ngoài thành phố Hà Nội.

Bên cạnh các kết quả đạt được, Chủ tịch Hội Chăn nuôi và tiêu thụ gà đồi Sóc Sơn, ông Nguyễn Văn Đông cũng cho biết, dù đã rất cố gắng, song hạn chế lớn nhất của Hội hiện nay là vẫn chưa hỗ trợ được nhiều cho hội viên trong việc gia tăng tiêu thụ sản phẩm. Việc kết nối và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm đầu ra của Hội luôn

là một khó khăn lớn, xuất phát từ nhiều lý do. Trong đó, có thể kể đến những yếu tố chính như tình trạng cạnh tranh không lành mạnh trên thị trường. Công tác quản lý, giám sát của các cơ quan có trách nhiệm quản lý Nhà nước còn lỏng lẻo dẫn đến thực tế có không ít cơ sở chỉ thu gom gia cầm tại các điểm giết mổ nhỏ lẻ thủ công về đóng gói và xuất vào siêu thị. Với cách làm “hót ngọn” này dẫn tới “vàng thau lẫn lộn” này, những người làm ăn chân chính đầu tư vùng nguyên liệu tốt, thực hiện chuỗi khép kín từ sản xuất đến giết mổ rơi vào tình trạng khó cạnh tranh với các đơn vị làm ăn chộp giật. Một số chủ trương, chính sách hỗ trợ triển khai của Nhà nước cũng chưa thực sự đem lại hiệu quả cho dự án mà Hội đã tham gia. Mặt khác, do các yếu tố như: thói quen tiêu dùng gà tươi sống của người dân, dẫn tới việc giết mổ tập trung, đóng gói bảo quản lạnh với thịt gà vẫn chưa được người tiêu dùng đón nhận; thói quen mua gà ở chợ vì cho rằng nguồn hàng phong phú, giá rẻ... là những rào cản lớn khiến Hội khó mở rộng quy mô giết mổ, hoàn thiện quy trình sản xuất theo chuỗi từ trang trại đến bàn ăn. Việc xây dựng niềm tin đối với NTD và phát triển thương hiệu sản phẩm cũng là những vấn đề lớn mà Hội cần tập trung khắc phục trong thời gian tới.

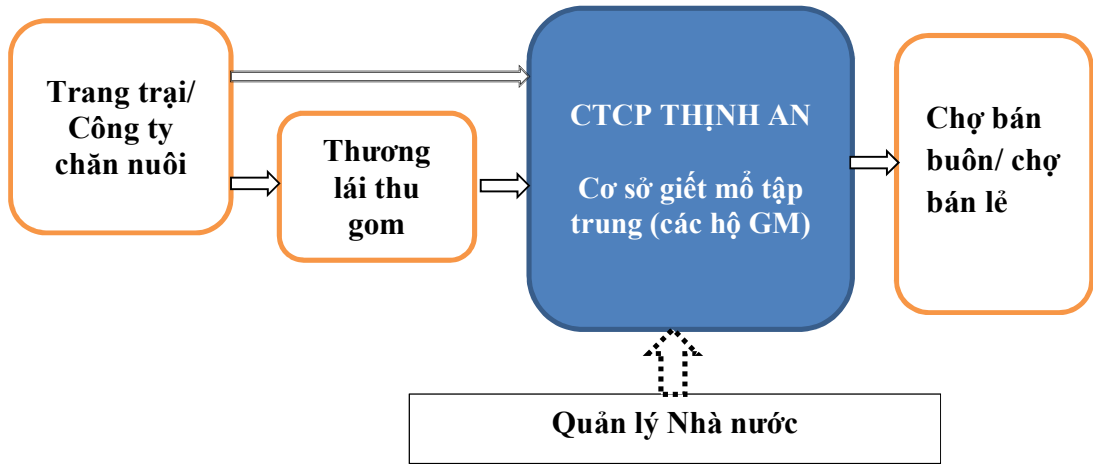
### ***2.2.1.2 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của cơ sở giết mổ tập trung thuộc công ty cổ phần Thịnh An***

#### ***\* Giới thiệu chung về cơ sở giết mổ tập trung thuộc công ty cổ phần Thịnh An và chuỗi cung ứng của đơn vị***

Lò mổ gia súc, gia cầm thuộc Công ty cổ phần Thịnh An có địa chỉ tại Thôn 3 xã Vạn Phúc, huyện Thanh Trì (Hà Nội) là cơ sở giết mổ tập trung được UBND TP Hà Nội quy hoạch để thay thế các lò mổ nhỏ lẻ trên địa bàn huyện thanh Trì. Việc xây dựng khu giết mổ lợn tập trung này tại xã Vạn Phúc đã xóa bỏ được 100% các điểm giết mổ nhỏ lẻ không đảm bảo quy định nằm trong khu dân cư gây ô nhiễm môi trường và tiếng ồn. Đồng thời tạo điều kiện thuận lợi trong việc đưa cơ chế, chính sách của Nhà nước để hỗ trợ, đầu tư cho hoạt động giết mổ, vệ sinh ATTP, góp phần thuận tiện cho công tác quản lý và kiểm soát được nguồn gốc lợn giết mổ và cung ứng trên địa bàn thủ đô.

Tháng 1/2012, công ty CP Thịnh An đã đầu tư khoảng 20 tỷ đồng để xây dựng và đưa lò mổ vào hoạt động trên một khu đất rộng khoảng 4.000 m<sup>2</sup>, chia thành các ô nhỏ cho từng hộ kinh doanh thuê, với công suất giết mổ 600 – 700 con/ca, cung cấp khoảng 20% lượng thịt lợn giết mổ cho địa bàn thành phố. Đến nay, khu giết mổ lợn tập trung này đã thu hút được 27 hộ trong và ngoài huyện vào làm nghề với công suất giết mổ tối đa 1.800 con/ngày, đêm. Đây là nơi phân phối thịt lợn cho các chợ đầu mối của TP Hà Nội. Theo ước tính mỗi ngày, có khoảng 1.300 con lợn thịt được xuất ra cho các tiểu thương trong vùng. Từ khung giờ 12 giờ đêm đến 4 giờ sáng hôm sau, lò hoạt động giết mổ và các tiểu thương đến lấy hàng để kịp bán cho buổi sáng hàng ngày.

Cấu trúc CCU của cơ sở được thể hiện qua Hình 2.9 sau đây:



**Hình 2.9: Cấu trúc CCU của Cơ sở giết mổ tập trung thuộc CTCP Thịnh An**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả phỏng vấn*

**\* Các hoạt động QTCL trong CCU thịt GSGC của đơn vị**

**- Công tác QTCL Nhà cung ứng:**

Với công suất giết mổ lớn, trung bình trên 1000 con/ngày, đêm nên tại khu giết mổ tập trung này, luôn có sẵn một khu chuồng trại để nuôi nhốt lợn phục vụ cho hoạt động giết mổ. Lợn được các hộ giết mổ nhập về từ nhiều nguồn khác nhau, chủ yếu từ các trang trại và doanh nghiệp chăn nuôi lớn ở Hà Nội và các tỉnh lân cận như Thái Nguyên, Hà Nam, Nam Định, Vĩnh Phúc... Để tìm nguồn cung ứng, các hộ giết mổ ở đây có thể thông qua thương lái hoặc trực tiếp tìm kiếm và kết nối với các trang trại, doanh nghiệp chăn nuôi. Tiêu chí lựa chọn nguồn cung ứng chủ yếu là giá cả và số lượng lợn mà các NCU có khả năng cung cấp. Khi chọn mua lợn, các thương lái hay hộ KD thường trực tiếp khảo sát tình trạng đàn tại cơ sở chăn nuôi, nhưng không quan tâm nhiều đến các yếu tố khác như điều kiện, quy trình chăn nuôi, vật tư nguyên liệu sử dụng trong chăn nuôi như giống, TACN hay thuốc thú y mà người chăn nuôi sử dụng. Các hộ giết mổ cũng cho biết thường mua hàng trực tiếp hoặc thông qua thương lái trên cơ sở các mối quen biết với các trang trại và doanh nghiệp chăn nuôi lớn nên không kiểm tra chất lượng lợn trước khi nhập về để giết mổ. Khi lợn được nhập về tại công lò mổ, theo quy định sẽ có đơn vị thú y địa phương sẽ kiểm soát và đóng dấu kiểm dịch khi nhập vào lò.

**- Công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ:**

Từ năm 2012, khu giết mổ tập trung được xây dựng với 4 dãy nhà rộng, gồm cả khu nuôi nhốt và khu giết mổ, khoảng 4.000 m<sup>2</sup> ở xã Vạn Phúc đi vào hoạt động. Lò mổ được chia thành các ô nhỏ cho các hộ giết mổ đến thuê và thực hiện hoạt động giết mổ. Theo tìm hiểu về quy định chung của lò mổ, quản lý cơ sở cho biết, tất cả lợn được đưa vào giết mổ tại đây đều qua chốt kiểm dịch động vật kiểm soát chặt chẽ. Chốt kiểm dịch liên ngành lúc nào cũng có cán bộ thú y giám sát kiểm dịch từ đầu vào, đầu ra cho

đến khâu giết mổ. Việc giết mổ chủ yếu được thực hiện trên sàn inox và trong quá trình giết mổ, ở mỗi một gian/ô đều có cán bộ thú y giám sát. Khi làm xong con nào thú y đóng dấu kiểm dịch ngay vào con lợn đó. Hàng ngày, kết thúc mỗi ca giết mổ, việc phun rửa nền, thu gom toàn bộ chất thải rắn (lông lợn, phụ phẩm từ thịt) được tập trung đưa đi xử lý theo quy định. Công tác vệ sinh môi trường, khử trùng bằng vôi bột và phun hóa chất khu giết mổ được thực hiện đều đặn hàng tuần. Nhằm đáp ứng nhu cầu giết mổ, tiêu thụ thực phẩm thịt lợn sạch, Công ty CP Thịnh An quản lý khu giết mổ đang đầu tư xây dựng thêm hệ thống xử lý nước thải.

Tuy vậy, theo quan sát và tìm hiểu của tác giả, toàn bộ quá trình giết mổ ở đây vẫn là thủ công, không đảm bảo vệ sinh, chưa có đầy đủ các vật dụng chuyên dụng như móc treo, bàn giết mổ, xe chuyên dùng. Trên thực tế chỉ có 19 ô giết mổ được đầu tư sàn giết mổ bằng inox không gỉ, giúp thoát nước tốt, nhưng vẫn còn đến 7 ô vẫn thực hiện giết mổ dưới sàn nhà. Thêm vào đó, người tham gia giết mổ vẫn thiếu trang thiết bị bảo hộ lao động. Trong quá trình giết mổ, còn để lẫn cả thân thịt với lông, phân, nước thải, không đảm bảo vệ sinh và an toàn với thịt thành phẩm sau khi giết mổ.

Mặc dù có quy định, lợn thịt ra khỏi lò mổ phải được đóng dấu kiểm dịch nhưng theo phỏng vấn một số tiểu thương đến mua hàng cho biết, hoạt động này chỉ diễn ra một cách hình thức. Nhân viên thú y không tiến hành lấy mẫu xét nghiệm, chỉ lập đi lập lại các động tác rất đơn giản: dùng con dao chọc tiết heo cạo cạo dọc sống lưng con heo đã giết mổ xong, nhúng dấu vào mực và “cộp dấu”. Sau khi đã lăn dấu thú y, heo được khiêng và chất lên xe máy vận chuyển. Tại chốt kiểm dịch ở cổng lò mổ, các nhân viên thú y cũng không kiểm tra gì mà vé kiểm dịch với giá 7.000/một con lợn thịt.

Trong hoạt động vận chuyển, mặc dù lò mổ cũng có xe chuyên dụng, nhưng chỉ được vài ba chiếc và rất ít khi hoạt động mà phương tiện vận chuyển chính ở đây vẫn là xe máy. Lợn sau khi giết mổ được vận chuyển đến các chợ dân sinh bằng xe máy không có che đậy. Khi được phỏng vấn về việc vận chuyển lợn, quản lý của cơ sở cho biết, ban đầu khi xây dựng cơ sở giết mổ doanh nghiệp không được biết, đến khi đi vào hoạt động mới biết quy định của thành phố nên đang đề nghị được hỗ trợ thêm xe chuyên dùng.

Công tác vệ sinh môi trường cũng là tồn tại khá lớn tại lò mổ. Nước thải từ lò mổ, tiết và lông chưa được xử lý triệt để gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng. Cơ sở đã nhiều lần bị các cơ quan chức năng đến kiểm tra và có nhiều dấu hiệu vi phạm về xả thải gây ô nhiễm môi trường. Hệ thống nước thải ở đây chưa qua xử lý theo quy trình mà chỉ được xử lý sơ qua, sau đó được xả thẳng ra sông Hồng qua hệ thống đường cống bê tông.

Như vậy, nhìn chung công tác quản lý các yếu tố và quy trình nội bộ tại lò mổ chưa được công ty thực hiện theo đúng các quy định chung do chính cơ sở đặt ra cũng như chưa đáp ứng các yêu cầu của cơ quan quản lý chức năng. Đây là một trong những hạn chế lớn nhất trong công tác QTCL của đơn vị.

**- Công tác QTCL Khách hàng:**

Lò mổ là nơi phân phối thịt lợn cho các chợ đầu mối và chợ dân sinh của TP Hà Nội. Mỗi ngày, có đến hơn 1000 con lợn thịt được giết mổ và xuất ra cho các tiểu thương trong vùng. Các tiểu thương có thể trực tiếp đến lấy hoặc thông qua người vận chuyển hay thương lái trung gian để đưa lợn sau khi đã giết mổ về bán. Các thương lái thu mua từ vài con đến vài chục con lợn thịt và bỏ mối tại các chợ dân sinh, cũng có các tiểu thương nhỏ, lẻ đến lấy chỉ một vài con để trực tiếp bán lẻ tại các sạp hàng ở chợ. Khi vận chuyển lợn thịt qua cổng lò mổ, về quy định lợn phải được kiểm tra, kiểm soát và đóng dấu kiểm dịch của chốt kiểm dịch của cơ quan thú y địa phương đóng ngay tại cổng. Tuy nhiên, nhiều tiểu thương đến thu mua cho biết nhân viên kiểm dịch tại lò mổ không kiểm tra theo quy định mà chỉ bán vé đã kiểm dịch với giá 5.000/một con lợn thịt. Mặc dầu vậy, các tiểu thương thu mua lại coi đây là một thủ tục giúp họ nhanh chóng đưa lợn thịt ra khỏi lò mà không mắc phải những hoạt động kiểm tra, kiểm soát phức tạp. Bởi trên thực tế, họ không quan tâm nhiều đến chất lượng thịt thành phẩm và cũng không có hoạt động tự kiểm tra, kiểm soát nào khác. Theo phỏng vấn một người quản lý tại lò mổ, cơ sở thường có một lượng KH ổn định, quen biết tới mua lợn thịt về bán hàng ngày trong nhiều năm, hàng ngày các tiểu thương vẫn đến lấy thịt tại lò mà không có các thắc mắc hay yêu cầu gì về chất lượng thịt hay điều kiện và quy trình giết mổ tại lò nên cơ sở không có áp lực phải cải tiến nhiều về quy trình và điều kiện giết mổ hay chất lượng thịt theo yêu cầu KH. Tuy nhiên, trong một năm, đơn vị thường phải tiếp nhiều đoàn thanh tra, kiểm tra của các cơ quan chức năng về VSATTP và vệ sinh môi trường nên cũng đặt ra những yêu cầu và áp lực phải nâng cấp hệ thống cơ sở hạ tầng và điều kiện giết mổ trong thời gian tới.

**- QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng:**

Trong hoạt động liên kết và phối hợp với các đối tác trong CCU của đơn vị như các NCU vật nuôi đầu vào để giết mổ cũng như các KH mua lợn thịt sau giết mổ, đại diện của doanh nghiệp cho biết, đơn vị thường thỏa thuận với các đối tác thông qua trao đổi thỏa thuận không có văn bản, hợp đồng hay giấy tờ gì, vì là các đơn vị quen biết đã hợp tác với đơn vị lâu năm. Chẳng hạn như, các trang trại chăn nuôi cung cấp lợn giết mổ, khi đến kỳ bán đàn họ sẽ chủ động liên hệ chào hàng với các hộ KD giết mổ. Khi đến mua hàng, các hộ chỉ kiểm tra cảm quan chất lượng đàn vật nuôi tại trại chứ không kiểm soát các hoạt động khác. Riêng với các doanh nghiệp chăn nuôi lớn như Công ty cổ phần chăn nuôi Việt Nam C.P thì họ đòi hỏi phải thực hiện hoạt động mua bán thông qua hợp đồng, trong đó hai bên thống nhất giá cả, số lượng lợn mua và một số điều khoản chất lượng cơ bản như giống lợn, trọng lượng xuất chuồng...

Trong mối liên kết để tiêu thụ sản phẩm đầu ra cũng tương tự như vậy, các bên làm việc dựa trên mối quan hệ bạn hàng lâu năm, trao đổi thỏa thuận thường không có

giấy tờ hay văn bản gì, trừ một số đơn vị mua hàng với số lượng lớn để giao hàng cho các tổ chức như bếp ăn tập thể, trường học, nhà hàng mới yêu cầu xác lập hợp đồng mua bán. Còn lại, đa số các thương lái hay tiểu thương đến lấy hàng tại lò đều thỏa thuận trực tiếp với chủ hộ KD về số lượng và giá cả là chính, các yếu tố chất lượng khác họ không quan tâm nhiều vì đã có quan hệ mua bán nhiều năm nên đã biết điều kiện và quy trình giết mổ tại đây. Họ chấp nhận điều kiện đó nên mới duy trì việc lấy hàng. (Theo như lời một đại diện quản lý tại lò mổ cho biết).

**\* Kết quả thực hiện:**

Có thể thấy, từ khi đưa vào hoạt động cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm tập trung thuộc công ty CP Thịnh An tại xã Vạn Phúc. Đến nay, cơ sở này có 27 hộ tham gia, công suất giết mổ đạt 1.800 con gia súc gia cầm/ngày đêm, cá biệt thời gian cao điểm có thể lên đến 2.200 con/ngày đêm. Việc tập trung các hộ KD giết mổ tập trung vào cơ sở đã góp phần xóa bỏ tình trạng giết mổ nhỏ, lẻ, không được kiểm soát tại địa phương, giúp các cơ quan chức năng dễ quản lý và thu ngân sách cho địa phương. Tuy vậy, công tác QTCL trong CCU của doanh nghiệp hiện đang tồn tại rất nhiều vấn đề yếu kém, đặc biệt là công tác quản lý, kiểm soát các yếu tố và quy trình nội bộ. Với tính chất của một lò mổ thủ công, cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ hoạt động của cơ sở còn sơ sài, lạc hậu, các hộ KD không tuân thủ các quy định giết mổ tại lò dẫn đến tình trạng vi phạm về VSATTP và ô nhiễm môi trường đang diễn ra khá nghiêm trọng. Việc kiểm soát chất lượng nguồn nguyên liệu (vật nuôi giết mổ) đầu vào không được chú trọng dẫn đến chất lượng sản phẩm đầu ra (lợn thịt và các phụ phẩm sau giết mổ) không đảm bảo chất lượng và ATTP. Đơn vị cũng đã nhiều lần bị các đoàn thanh tra, kiểm tra liên ngành của các cơ quan chức năng nhắc nhở và xử phạt vi phạm.

Mặc dù vậy, có một nghịch lý là công tác giết mổ ở các lò mổ tập trung thủ công trên địa bàn TP Hà Nội nói chung và công ty CP Thịnh An nói riêng dù có rất nhiều tồn tại trong công tác quản trị và kiểm soát chất lượng thì số lượng lợn giết mổ vẫn khá lớn và đều đặn. Lò mổ thường hoạt động hết công suất và cung ứng một lượng thịt lớn tại các chợ đầu mối và chợ dân sinh trên địa bàn thành phố hàng ngày. Trong khi đó, các lò mổ hiện đại được đầu tư lớn về cơ sở hạ tầng và công nghệ thì lại gặp rất nhiều khó khăn trong hoạt động và chịu sự cạnh tranh rất lớn từ các lò thủ công tập trung và các cơ sở giết mổ nhỏ, lẻ. Theo chia sẻ của người quản lý cơ sở thì một trong những nguyên nhân quan trọng là các chi phí đầu tư cho các yếu tố đầu vào (về cơ sở vật chất, hạ tầng, công nghệ, thuê mặt bằng) cao nên chi phí giết mổ công nghiệp thường cao hơn tại các lò giết mổ công tới 50 – 60% nên các hộ giết mổ và thương lái, tiểu thương thu mua thịt vẫn ưa chuộng các lò thủ công hơn. Nguyên nhân thứ hai là do thói quen giết mổ thủ công đã ăn sâu vào nhiều hộ dân làm nghề nên việc yêu cầu họ từ bỏ một thói quen là rất khó. Nếu họ chuyển sang giết mổ công nghiệp thì phải chịu sự

quản lý chặt chẽ về quy trình sản xuất thực phẩm sạch. Chi phí cao và quản lý chặt khiến các chủ lò mổ không muốn tham gia trong các cơ sở giết mổ công nghiệp tập trung, mà vẫn ưa chuộng các cơ sở giết mổ tập trung thủ công hơn. Nguyên nhân thứ ba, xuất phát từ chính thói quen của cả KH (người tiêu dùng, người kinh doanh mặt hàng thịt) mặc dù biết điều kiện và quy trình giết mổ tại các lò thủ công không đảm bảo nhưng vẫn chấp nhận mua và tiêu dùng thịt được giết mổ tại lò nên cơ sở cảm thấy không có sức ép từ khách hàng phải đầu tư nâng cấp hạ tầng và công nghệ, bởi mỗi lần đầu tư là rất tốn kém. Như lời chia sẻ của quản lý cơ sở “Ở cơ sở Vạn Phúc, ban đầu khi thành lập, công ty dự tính số vốn đầu tư chỉ khoảng 6 – 7 tỉ đồng, thế nhưng khi xây dựng xong thì tổng số vốn đã lên tới 20 tỉ đồng. Riêng hệ thống xử lý nước thải, hệ thống nồi hơi nấu nước cũng đã lên tới gần 5 tỉ đồng. Toàn bộ số vốn đó công ty đều phải tự bỏ ra và đi vay ngân hàng mà không nhận được bất kỳ một chính sách hỗ trợ nào từ TP Hà Nội. Hiện tại, với giá cho thuê gian giết mổ là 100 nghìn đồng/m<sup>2</sup>/tháng, công ty mới chỉ đủ hòa vốn vận hành, chưa có lãi.

Tuy vậy, theo yêu cầu của các cơ quan chức năng, công ty xác định trong thời gian tới cần phải đầu tư nâng cấp, cải thiện công nghệ và quy trình hoạt động. Công ty mong muốn thành phố sớm có chính sách hỗ trợ cơ sở đầu tư dây chuyền giết mổ ứng dụng công nghệ cao theo hướng chuỗi liên kết khép kín từ chăn nuôi, giết mổ, sơ chế, chế biến, bảo quản để cung cấp sản phẩm sạch, có thương hiệu cho thị trường. Mặt khác, cần hỗ trợ công ty nâng cấp hệ thống xử lý nước thải và bổ sung cơ sở giết mổ vào quy hoạch mạng lưới cơ sở giết mổ của thành phố.

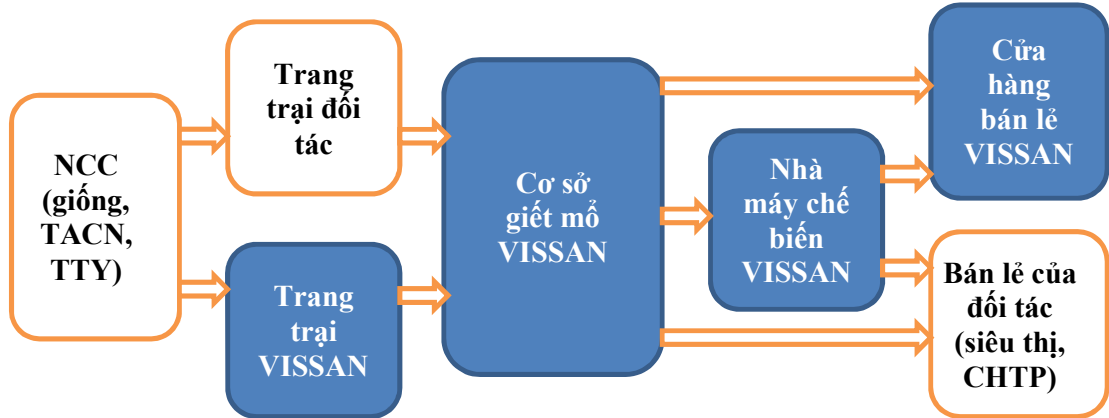
### ***2.2.1.3 Quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của Công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN***

#### ***\* Giới thiệu chung về công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN và chuỗi cung ứng của công ty***

Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản được thành lập vào ngày 20/11/1970 và đi vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ ngày 18/05/1974. Hiện nay, VISSAN là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu ngành thực phẩm của cả nước với lĩnh vực hoạt động chuyên về sản xuất kinh doanh thịt tươi sống, đông lạnh và các sản phẩm chế biến từ thịt; Với chủng loại mặt hàng đa dạng được sản xuất, chế biến từ thịt, bao gồm trên 300 loại sản phẩm, công ty đang phát triển mạnh cả thị trường thực phẩm chế biến và thực phẩm tươi sống tại Việt Nam, đáp ứng đúng nhu cầu người tiêu dùng. Với chất lượng và bảo đảm an toàn vệ sinh thực phẩm, phù hợp khẩu vị người Việt, các sản phẩm của VISSAN đã chiếm ưu thế trên thị trường, có sức cạnh tranh cao so với các sản phẩm ngoại nhập.

Với định hướng chiến lược là tiếp cận thị trường bằng chất lượng và VSATTP, công ty VISSAN đã và đang thực hiện quy trình liên kết khép kín trong sản xuất và vẫn không ngừng cải tiến quy trình này để nâng cao hiệu quả, chất lượng sản phẩm ngày

càng tốt hơn. Bên cạnh đó, VISSAN còn chủ động kết hợp liên kết trong chuỗi kinh doanh khép kín, huy động các nguồn lực xã hội tập trung cho chuỗi giá trị đi từ khâu sản xuất chế biến đến khâu phân phối. Chuỗi cung ứng thịt và các sản phẩm từ thịt GSGC của công ty thể hiện qua Hình 2.10 sau:



**Hình 2.10: Cấu trúc CCU của công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN**

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả phỏng vấn*

**\* Các hoạt động QTCL trong CCU thịt GSGC của công ty**

**- Công tác QTCL Nhà cung ứng:**

Hiện nay, công ty đã tạo ra chuỗi giá trị liên kết, chuẩn hóa nguồn chất lượng đầu vào với quy trình công nghệ chế biến khép kín, chặt chẽ ngay từ nguồn nguyên liệu đầu vào. Theo đó thịt sạch được sản xuất với quy trình khép kín 3F (Feed, Farm, Food), nghĩa là kiểm soát chặt chẽ từ con giống, thức ăn chăn nuôi đến quy trình quản lý, chăm sóc ngăn ngừa dịch bệnh. Tại VISSAN, quan điểm khép kín chuỗi cung ứng này có sự khác biệt nhỏ, đó là thay vì cố gắng làm hết tất cả các khâu, doanh nghiệp hướng đến kiểm soát tốt nhất từng quá trình nhằm đảm bảo chất lượng đầu ra cuối cùng.

Lợn và gà cung cấp cho VISSAN được lựa chọn kỹ càng từ trại chăn nuôi riêng của VISSAN hoặc từ các đối tác như các công ty chăn nuôi hay các hộ chăn nuôi theo quy trình khép kín và an toàn mà VISSAN chuyển giao. Trong đó, để trở thành đối tác của VISSAN, các đơn vị chăn nuôi phải đáp ứng các yêu cầu và tiêu chuẩn khắt khe mà công ty đặt ra như tiêu chuẩn VietGAP hay TRACEPIG. Tiêu chuẩn VietGAP chủ yếu được yêu cầu với các trang trại chăn nuôi tư nhân. Để đảm bảo đủ sản lượng thịt VietGAP cung cấp cho người tiêu dùng, VISSAN đã không ngừng tìm hiểu và làm việc với các hộ chăn nuôi để có thêm nhiều nguồn heo VietGAP bằng tiêu chí đánh giá xây dựng bộ tiêu chuẩn đầu vào, phân tích hiệu quả chăn nuôi thông qua kết quả giết mổ để kiến nghị cải thiện kỹ thuật về năng suất chăn nuôi của các trang trại hợp tác. Vật nuôi đưa vào giết mổ phải khỏe mạnh, tuyệt đối không có mầm bệnh. Riêng đối với lợn, trước khi đưa vào giết mổ, lợn được nghỉ ngơi trong thời gian ngắn vài tiếng để chất lượng thịt sau khi giết mổ đạt chất lượng cao nhất. Sau khi giết mổ, cả lợn và gà thịt



đều được Cơ quan thú y nhà nước kiểm tra, đóng dấu trước khi đưa ra thị trường tiêu thụ. Ngoài các đối tác là các trang trại chăn nuôi tư nhân, VISSAN cũng chủ động tìm kiếm và liên kết với các đối tác chiến lược để phát triển mạnh chuỗi giá trị thịt heo an toàn, có nguồn gốc rõ ràng và bền vững đầu tiên tại Việt Nam. Năm 2015, công ty đã ký kết Biên Bản Ghi Nhớ hợp tác với Công ty TNHH De Heus và Công Ty Fresh Studio Innovations Asia (DHFS – Safe Pork. Sự hợp tác giữa VISSAN và DHFS đã mở ra một hướng đi chung trong chiến lược phát triển của các bên với mục đích mang lại cho cộng đồng chuỗi giá trị cung ứng thịt heo sạch, an toàn, có thể truy xuất được nguồn gốc. Theo đó, các bên tham gia sẽ phát huy tối đa năng lực của mình để thiết lập chuỗi giá trị cung ứng an toàn từ khâu chăn nuôi, giết mổ cho đến khâu thành phẩm và phân phối ra thị trường, tuân thủ theo tiêu chuẩn TRACEPIG. Bộ tiêu chuẩn “TRACEPIG” đã được phát triển để hướng dẫn tất cả các bên tham gia vào chuỗi sản xuất tuân theo một quy trình chuẩn nhằm đảm bảo sự an toàn và truy xuất nguồn gốc của tất cả các sản phẩm TRACEPIG. Sản phẩm sẽ có nguồn gốc nhận dạng rõ ràng, không chứa dư lượng kháng sinh vượt mức quy định, cũng như nhiễm vi sinh vật gây bệnh. Ngoài ra, sản phẩm TRACEPIG phải tuân theo mô đun Phúc Lợi Động Vật trong suốt quá trình chăn nuôi và giết mổ.

**- Công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ:**

VISSAN là doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam, chuyên giết mổ, sản xuất, chế biến, kinh doanh thực phẩm chế biến, thực phẩm tươi sống. VISSAN hiện có 2 nhà máy chế biến thực phẩm đặt tại Bắc Ninh và TP. HCM. Ngoài ra công ty còn đầu tư xây dựng một cụm công nghiệp chế biến thực phẩm ở tỉnh Long An nhằm đẩy nhanh việc khép kín quá trình sản xuất – chế biến. Cụm công nghiệp chế biến thực phẩm VISSAN là cụm công nghiệp chuyên ngành chế biến thực phẩm, mang tính chất khép kín từ giết mổ gia súc, gia cầm, thủy cầm, các dây chuyền chế biến thực phẩm, các cơ sở hạ tầng phục vụ như hệ thống kho cấp đông, kho lạnh, kho mát, kho khô, các cơ sở sản xuất phụ trợ như bao bì thực phẩm, các phân xưởng chế biến các phó sản từ động vật. Đây là cụm công nghiệp chế biến thực phẩm lớn nhất nước, là cụm công nghiệp đầu tiên trên cả nước được xây dựng khép kín, mang tính liên hoàn trong các khâu của quy trình sản xuất, có hàm lượng khoa học, công nghệ cao, thực hiện quản lý thực phẩm theo “*chuỗi thực phẩm an toàn từ trang trại đến bàn ăn*”. Cụm công nghiệp được triển khai quản lý theo các tiêu chuẩn QTCL hiện đại như ISO 9000, HACCP và các tiêu chuẩn khác về VSATTP. Các thiết bị giết mổ, chế biến đều là các công nghệ tiên tiến phù hợp với thực tế tại Việt Nam. Tại cụm công nghiệp này, công ty đã đầu tư hoàn chỉnh hệ thống giết mổ GSGC và chế biến thực phẩm bao gồm: Dây chuyền giết mổ heo công suất 360 con/giờ; Dây chuyền giết mổ bò công suất 60 con/giờ; Dây chuyền giết mổ gia cầm công suất 2.000 con/giờ; Cây dây chuyền chế biến thực phẩm với tổng

công suất 75.000 tấn/năm; Hệ thống cấp đông, trữ đông; Hệ thống xử lý nước thải; Các nhà máy sản xuất chế biến phụ phẩm.

Đặc biệt, quá trình quản lý sản xuất và các yếu tố nội bộ của công ty đều tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn, các quy định về an toàn vệ sinh thực phẩm và được giám sát chặt chẽ. Chẳng hạn, công ty đã được cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2015 bởi tổ chức BSI- một tổ chức nổi tiếng trên thế giới về hệ thống quản lý chất lượng và các hệ thống khác. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 giúp tổng thể hóa, rà soát lại tất cả các quá trình sản xuất và các quá trình phục vụ sản xuất đang diễn ra trong hệ thống của VISSAN cũng như các yếu tố hỗ trợ sản xuất. Đồng thời chuẩn hóa các quá trình, cách lưu trữ tài liệu, hồ sơ và cải tiến liên tục một cách có hệ thống tất cả các mặt từ quá trình đến con người để giúp VISSAN ngày càng hoàn thiện hơn. Trong công tác quản lý nguồn nhân lực, các nhân viên kỹ thuật, quản lý, công nhân được đào tạo kỹ năng chuyên nghiệp từ các chuyên gia trong ngành, được cử đi học ở nước ngoài để nâng cao trình độ hỗ trợ phát triển các sản phẩm lớn.

Đối với hệ thống kiểm soát các quá trình giết mổ, cung ứng mặt hàng thịt GSGC tươi sống, đại diện quản lý của công ty cho biết: Với phương châm hướng đến ổn định về chất lượng, đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm (VSATTP) từ nguồn nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm cuối cùng, tất cả những sản phẩm của VISSAN đều được kiểm soát chặt chẽ trong một quy trình nghiêm ngặt từ nguyên liệu đến công nghệ trong sản xuất, chế biến. Chẳng hạn, lợn và gà luôn được kiểm soát từ khâu nuôi nhốt đến khi giết mổ bởi nhân viên của Cục thú y, Trung tâm thú y và Chi cục thú y địa phương. Không những kiểm soát chặt ở khâu chăn nuôi, thịt sau khi giết mổ còn trải qua nhiều khâu kiểm tra nữa mới được đưa ra thị trường. Bên cạnh đội ngũ thú y tại chỗ, lực lượng kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) của công ty cũng túc trực lấy mẫu kiểm tra nhanh theo từng lô. Công ty cũng đã đầu tư một hệ thống dây chuyền giết mổ hiện đại. Quy trình giết mổ, pha lóc và bảo quản thịt luôn được đặt dưới sự kiểm soát chặt chẽ của đơn vị và nhân viên thú y. Thịt lợn, gà được phân phối đến các hệ thống bán lẻ ở nhiệt độ mát nhằm đảm bảo điều kiện vệ sinh tốt nhất cho sản phẩm, giúp người tiêu dùng mua được sản phẩm đạt chất lượng.

**- Công tác QTCL định hướng khách hàng:**

Trong chiến lược định hướng KH với các sản phẩm thịt GSGC tươi sống, VISSAN hiện đang tập trung vào khai thác các kênh phân phối của các đơn vị bán lẻ khác như các hệ thống siêu thị và cửa hàng tiện lợi. Thịt heo của VISSAN hiện được phân phối trong các siêu thị lớn SatraMart, Satrafoods, CoopMart, Coopfood, Vinatex, Maximark... và chuỗi cửa hàng thực phẩm VISSAN tại TPHCM. Thịt gà của VISSAN hiện được phân phối chủ yếu tại chuỗi cửa hàng thực phẩm VISSAN tại TPHCM. Với hệ thống các cửa hàng của riêng mình, sau một thời gian phát triển nóng, VISSAN tập

trung vào củng cố, xây dựng lại hình ảnh nên đã tiến hành giải thể những cửa hàng không phù hợp, do đó số lượng cửa hàng có giảm đi. Hiện nay, VISSAN có 10 đơn vị cửa hàng, trạm kinh doanh trực thuộc tại địa bàn các Quận trong Thành phố Hồ Chí Minh và hệ thống cửa hàng giới thiệu sản phẩm VISSAN trên toàn quốc, bao gồm:

- 47 cửa hàng giới thiệu sản phẩm tại TP.HCM;
- 2 cửa hàng giới thiệu sản phẩm tại Bình Dương;
- 1 cửa hàng giới thiệu sản phẩm tại Hà Nội;
- 5 cửa hàng giới thiệu sản phẩm tại Đà Nẵng;

Tại các hệ thống cửa hàng phân phối và giới thiệu sản phẩm của VISSAN đã bán đầy đủ các chủng loại mặt hàng thịt GSGC tươi sống, chủ yếu là thịt lợn, bò và gà được giết mổ. Sản phẩm được đóng gói theo tiêu chuẩn riêng của công ty, trên bao bì sản phẩm gắn thương hiệu VISSAN giúp người tiêu dùng dễ dàng lựa chọn cho gia đình mình những khúc thịt tươi ngon, đảm bảo chất lượng, giá cả lại phù hợp để chế biến thành các món ăn thơm ngon và đầy dinh dưỡng trong bữa cơm gia đình. Với đối tượng KH mục tiêu mà công ty hướng tới trong phân khúc mặt hàng này là NTD ở các thành phố lớn, quan tâm đến vấn đề đảm bảo chất lượng và VSATTP, công ty thường xuyên tổ chức các cuộc khảo sát, thăm dò ý kiến KH về nhu cầu và hành vi tiêu dùng thực phẩm an toàn. Nắm bắt được nhu cầu đó, công ty đã đưa ra các tiêu chí khắt khe trong quá trình lựa chọn nguồn nguyên liệu đầu vào đến quá trình giết mổ và phân phối đến người tiêu dùng. Đồng thời, công ty cũng tích cực đẩy mạnh các chương trình xúc tiến, truyền thông nhằm quảng bá thương hiệu và gia tăng niềm tin của NTD đối với chất lượng sản phẩm ngay tại các điểm bán lẻ. Tuy nhiên, theo đại diện quản lý đơn vị cho biết, do mặt hàng thịt tươi sống hiện nay được phân phối và tiêu thụ chủ yếu qua hệ thống các cửa hàng riêng và các điểm giới thiệu sản phẩm của công ty, nên các hoạt động xúc tiến bán cũng như thông tin về sản phẩm và CCU chủ yếu được triển khai tập trung tại các điểm bán lẻ này, công ty chưa thực sự chú trọng đến các hoạt động truyền thông đại chúng khác, cộng thêm với thói quen mua sản phẩm thịt của NTD vẫn chủ yếu tại các kênh bán lẻ truyền thống nên lượng tiêu thụ mặt hàng thịt GSGC tươi sống tuy có ổn định nhưng chưa nhiều, tốc độ tăng trưởng không cao bằng các mặt hàng thực phẩm chế biến khác của công ty.

***- Công tác QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng:***

VISSAN đã và đang thực hiện quy trình liên kết khép kín trong chuỗi sản xuất để đảm bảo hiệu quả SXKD và chất lượng sản phẩm cung ứng. Điều quan trọng để xây dựng thành công chuỗi liên kết, đó là sự gắn bó chặt chẽ của các bên trong từng công đoạn từ liên kết với các NCU nguyên liệu đầu vào để cung ứng vật nuôi cho quá trình sản xuất, chế biến đến sự liên kết với các nhà bán lẻ để phân phối các sản phẩm đầu ra.

Trong mối liên kết với các NCU đầu vào, ngoài việc tự phát triển các trang trại của mình, VISSAN còn xây dựng những mô hình trang trại chăn nuôi mẫu tại mỗi khu

vực, để từ mô hình mẫu này làm điểm xúc tác thu hút phát triển lợi thế chăn nuôi của vùng miền đó, thúc đẩy các đơn vị hợp tác với VISSAN qua sự liên kết trong sản xuất chăn nuôi, trong đó VISSAN giữ vai trò là nhạc trưởng trong chuỗi sản xuất này. VISSAN cũng kết hợp với các trang trại để kiểm soát chất lượng đầu vào, đầu ra nguyên liệu (cho sản xuất chế biến thịt) và cam kết bao tiêu đầu ra. Cách giải quyết này đã giúp cho hoạt động của công ty được ổn định từ chăn nuôi đến giết mổ, sản xuất chế biến và tiêu thụ, tất cả được liên kết chặt chẽ, theo một quy trình phân công, phối hợp mà các bên đều có quyền lợi của mình. Để trở thành nhà cung ứng của VISSAN, các trang trại phải đáp ứng hàng loạt các yêu cầu do công ty đặt ra về thức ăn chăn nuôi, kỹ thuật chăm sóc...và đạt được các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể. Công ty có đội ngũ cán bộ thường xuyên theo sát hoạt động của các trại nuôi nhằm hỗ trợ kỹ thuật cũng như đảm bảo các nhà chăn nuôi tuân thủ theo cam kết.

Trong mối liên kết với các nhà phân phối, để đưa sản phẩm này tới tay người tiêu dùng, VISSAN tập trung vào một chiến lược phân phối đa dạng với nhiều kênh khác nhau, trong đó, ngoài các hệ thống cửa hàng và điểm giới thiệu sản phẩm của chính mình, VISSAN đang liên kết và phối hợp với nhiều đơn vị bán lẻ khác như các hệ thống siêu thị lớn Co.opmart, Vinmart, Satra Food,...Đại diện quản lý công ty cho biết, mặc dù mặt hàng thịt GSGC phân phối theo các hệ thống siêu thị này chưa nhiều và đang gặp phải sự cạnh tranh khá lớn từ các thương hiệu cùng loại khác như CP, Massan,...nhưng công ty vẫn cố gắng duy trì kênh phân phối này để mở rộng thị trường và phát triển hình ảnh, thương hiệu sản phẩm của công ty, để NTD không chỉ biết đến các sản phẩm chế biến mang thương hiệu VISSAN mà còn có cả các mặt hàng thực phẩm tươi sống. Với HTQTCL hiện đại, đảm bảo quản lý khép kín từ chăn nuôi cho đến giết mổ, phân phối, hầu hết các đối tác phân phối đều rất tin tưởng và ký kết hợp đồng tiêu thụ với công ty.

**\* Kết quả thực hiện:**

Là một doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực giết mổ, sản xuất, chế biến, kinh doanh thực phẩm chế biến nhưng với các mặt hàng thực phẩm tươi sống, công ty cũng chỉ mới gia nhập phân khúc thị trường này, tập trung tại các thành phố lớn. Với phương châm hướng đến ổn định về chất lượng, đảm bảo tiêu chuẩn VSATTP từ nguồn nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm cuối cùng, các sản phẩm của VISSAN đều được kiểm soát chặt chẽ trong một quy trình nghiêm ngặt từ nguyên liệu đến công nghệ trong sản xuất, giết mổ. Các mặt hàng thịt tươi sống, của VISSAN được KH đánh giá cao bởi nguồn nguyên liệu có nguồn gốc rõ ràng, đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, sản phẩm đảm bảo VSATTP.

Với mặt hàng này, sản phẩm của VISSAN hiện bắt đầu bắt đầu có chỗ đứng trên thị trường, và có sự tăng trưởng nhất định về sản lượng tiêu thụ và doanh thu hàng năm.

Tuy nhiên, về mức độ cạnh tranh và sự chiếm lĩnh thị phần thịt GSGC tươi sống trên thị trường, đại diện quản lý công ty cho biết, đó là mục tiêu hướng tới của công ty khi đầu tư hệ thống QTCL hiện đại, khép kín. Tuy vậy, với thói quen của NTD Việt Nam hiện nay, vẫn ưa thích các kênh phân phối truyền thống và chưa quan tâm nhiều đến các vấn đề đảm bảo chất lượng như nguồn gốc, xuất xứ, chứng nhận chất lượng sản phẩm thì đây vẫn là một trở ngại lớn của công ty trong thời gian tới đối với hoạt động KD, tiêu thụ ngành hàng thịt tươi sống.

#### **2.2.1.4 Một số kết luận rút ra từ thực trạng quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của các đơn vị nghiên cứu điển hình**

*Thứ nhất*, các đơn vị đều khá quan tâm đến việc lựa chọn và thiết lập mối quan hệ với các NCU đầu vào và đặt ra các yêu cầu nhất định cho NCU. Tuy nhiên, không phải đơn vị nào cũng quan tâm và đặt ra các yêu cầu liên quan đến chất lượng sản phẩm, đặc biệt là những đơn vị tham gia trên những kênh phân phối truyền thống như cơ sở giết mổ thủ công tập trung và các đối tác của họ trong chuỗi. Ngược lại, các đơn vị tham gia trong những kênh phân phối hiện đại và có thương hiệu sản phẩm riêng như Hội Chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn hay công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN lại đưa ra các yêu cầu cụ thể đối với chất lượng các sản phẩm đầu vào hoặc quản lý chặt chẽ các NCU đầu vào của mình.

*Thứ hai*, các đơn vị có xu hướng nắm bắt được nhu cầu chung của KH trên thị trường, cố gắng đáp ứng các yêu cầu quan trọng của các đối tượng KH mục tiêu mà đơn vị hướng tới trong kênh phân phối mình tham gia. Trong kênh phân phối truyền thống, các đơn vị hướng tới việc đáp ứng nguồn hàng phong phú, giá cả cạnh tranh trong khi các đơn vị có thương hiệu như Gà đồi Sóc Sơn hay VISSAN lại hướng tới việc đáp ứng các yêu cầu của KH về đảm bảo chất lượng, vệ sinh, an toàn và nguồn gốc xuất xứ rõ ràng của sản phẩm. Tuy nhiên, ngay cả đối với những đơn vị này, các hoạt động đảm bảo chất lượng và tạo lòng tin cho KH về chất lượng sản phẩm chưa thực sự mang lại hiệu quả cao.

*Thứ ba*, gắn liền với nhu cầu của KH và việc đáp ứng yêu cầu của các nhóm KH mục tiêu trên thị trường, những đơn vị SX-KD tham gia trong các kênh phân phối truyền thống như cơ sở giết mổ thủ công không thực sự quan tâm cũng như chưa đảm bảo được các yếu tố về nguồn lực như lao động, cơ sở vật chất và trang thiết bị công nghệ; các quy trình và hoạt động tác nghiệp đều thực hành theo kinh nghiệm, không tuân thủ các quy trình và yêu cầu chất lượng cụ thể. Trong khi đó, các đơn vị đơn vị có thương hiệu riêng như VISSAN hay gà đồi Sóc Sơn chú trọng việc triển khai, tổ chức các hoạt động SXKD và quản lý theo các yêu cầu chất lượng cụ thể. Tuy vậy, những doanh nghiệp lớn như VISSAN có sự đảm bảo tốt hơn nhiều về các yếu tố nguồn lực như cơ sở vật chất, công nghệ trong khi đơn vị quy mô nhỏ hơn như Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn thì vẫn gặp không ít các khó khăn về nguồn lực cũng như sự đầu tư đúng mức cho hệ thống QTCL của đơn vị.

*Thứ tư*, các đơn vị nghiên cứu đều có xu hướng thiết lập mối quan hệ trong phạm vi trực tiếp với các đối tác là NCU hoặc/và KH trực tiếp, hoặc đơn vị thành viên của chính đơn vị. Đặc biệt, một số đơn vị có mối liên kết khá sâu với các đối tác trong CCU hoặc tham gia vào các liên kết có sự hợp tác và phối hợp khá chặt chẽ, hình thành các mối liên kết dọc mà đơn vị đóng vai trò lãnh đạo hoặc có sự chi phối nhất định đến NCU đầu vào như trường hợp công ty VISSAN; hoặc hình thành mối liên kết ngang và đóng vai trò chi phối ở cấp độ chiến lược, giám sát chất lượng chung với các trang trại thành viên như Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn. Ngược lại, các đơn vị tham gia trong kênh phân phối truyền thống như CCU của cơ sở giết mổ thủ công của công ty An Thịnh hầu như có mối liên kết rất lỏng lẻo, các thành viên chuỗi không đưa ra các yêu cầu chất lượng cụ thể, đặc biệt là những yêu cầu liên quan đến chất lượng sản phẩm

*Thứ năm*, mỗi đơn vị nghiên cứu điển hình đều hướng tới đáp ứng các yêu cầu cơ bản của các nhóm KH mục tiêu trong CCU mà đơn vị tham gia. Tuy nhiên, các đơn vị đều đánh giá, do những tác động của thói quen và văn hóa SXKD và tiêu dùng thực phẩm nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng ở Việt Nam cùng với hiệu lực trong việc giám sát và thực thi pháp luật của các cơ quan chức năng là những yếu tố có sự chi phối và ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị chất lượng nói riêng và hoạt động SXKD của đơn vị nói chung. Vì vậy, các đơn vị mặc dù có thương hiệu và quản trị chất lượng khá chặt chẽ trong chuỗi cung ứng lại gặp nhiều khó khăn trong việc tiêu thụ và phát triển thị trường đầu ra cho sản phẩm cũng như cạnh tranh với các đơn vị tham gia trong kênh phân phối truyền thống.

### **2.2.2 Phân tích kết quả khảo sát về thực trạng quản trị chất lượng của các đơn vị trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam**

Với việc lựa chọn nghiên cứu các CCU xuất phát từ ba đơn vị nghiên cứu điển hình tham gia trong các khâu khác nhau của CCU ngành hàng thịt như chăn nuôi, giết mổ hay khép kín từ khâu chăn nuôi đến khâu bán lẻ, đồng thời, những đơn vị này và CCU của đơn vị cũng bao phủ cả kênh phân phối truyền thống và kênh phân phối hiện đại trên thị trường cung ứng mặt hàng thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, điều này đã cho phép luận án bước đầu rút ra những điểm đáng chú ý về thực trạng công tác QTCL trong các CCU xuất phát từ những đơn vị nghiên cứu điển hình. Để có cái nhìn khái quát hơn về công tác QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, nội dung dưới đây sẽ phân tích kết quả khảo sát thu được từ 287 đơn vị, bao gồm các trang trại chăn nuôi, các cơ sở, các doanh nghiệp giết mổ và kinh doanh mặt hàng thịt GSGC ở Việt Nam. Nội dung khảo sát và phân tích sẽ được trình bày trên các khía cạnh nội dung nghiên cứu đã được xác lập ở chương I của luận án, bao gồm: (1) QTCL Nhà cung ứng; (2) QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ; (3) QTCL theo định hướng KH; (4) QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU của đơn vị; (5) Kết quả thực hiện QTCL trong CCU của đơn vị.

Trong Phần mở đầu, khi trình bày về phương pháp nghiên cứu, luận án đã chỉ rõ cơ cấu mẫu khảo sát (xem Bảng 1, Mục 5). Trong đó, mẫu nghiên cứu được phân loại

theo địa phương, theo loại hình tổ chức, theo các hoạt động chức năng, cơ cấu quy mô lao động của đơn vị và loại mặt hàng thịt GSGC. Cụ thể như sau:

- *Về cơ cấu theo địa phương*: Khu vực mẫu khảo sát tập trung ở 4 tỉnh/TP nằm trong số những tỉnh/thành dẫn đầu cả nước về sản lượng GSGC trong chăn nuôi và thịt GSGC trong giết mổ, tiêu thụ, bao gồm: Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hà Nam, Đồng Nai (chiếm tỷ lệ 90.2 % số mẫu khảo sát).

- *Về cơ cấu theo loại hình tổ chức và quy mô lao động*: Trong số mẫu khảo sát, có tới trên 57.8 % đơn vị hoạt động dưới dạng cơ sở tư nhân, không phải là doanh nghiệp và 77.7% đơn vị có số lao động dưới 30 người. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực trạng tổng thể mẫu nghiên cứu của luận án là các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay chủ yếu là các đơn vị SXKD nhỏ, lẻ, không đăng ký hình thức kinh doanh dưới dạng doanh nghiệp.

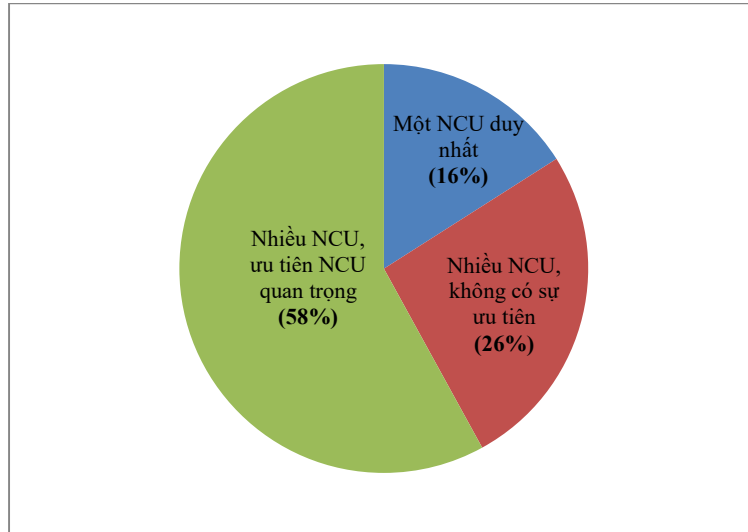
- *Về cơ cấu theo hoạt động chức năng và mặt hàng thịt GSGC*: Luận án đảm bảo việc cân đối các tỷ lệ thành phần các đơn vị khảo sát gắn với đầy đủ các hoạt động chức năng và mặt hàng thịt GSGC như: Đơn vị chăn nuôi (33.4%); Đơn vị giết mổ (14.3%); Đơn vị bán lẻ (39.1%); Đơn vị đảm nhận nhiều hoạt động chức năng (13.2%); Và tỷ lệ loại mặt hàng thịt GSGC được các đơn vị SXKD: Đơn vị SXKD thịt lợn (45.6%); Đơn vị SXKD thịt gà (33.8%); Đơn vị SXKD cả hai loại trên (20.6%)

#### **2.2.2.1 Thực trạng quản trị chất lượng Nhà cung ứng của các đơn vị khảo sát**

Nội dung về quản trị chất lượng NCU đòi hỏi các tổ chức phải xem các NCU của mình như những thành viên tạo ra giá trị gia tăng cho chuỗi. Vì vậy, cần thiết lập một môi trường kinh doanh tập trung vào các yêu cầu chất lượng và phát triển các mối quan hệ đối tác với các NCU, đặc biệt là các NCU quan trọng của tổ chức. Việc lựa chọn NCU phải dựa trên năng lực và khả năng của đối tác cung ứng trong việc đáp ứng các yêu cầu liên quan đến chất lượng của tổ chức, cũng như phát triển mối quan hệ dựa trên mức độ tin tưởng giữa bên trong quan hệ hợp tác. Các hoạt động thực hành quan trọng của một tổ chức cần thực hiện để quản trị chất lượng NCU trong CCU thịt GSGC bao gồm: Tìm kiếm, đánh giá, lựa chọn NCU và phát triển mối quan hệ hợp tác với NCU.

Với mỗi một đơn vị khi tham gia trong CCU, nhà cung ứng được xác định là những đơn vị cung cấp các sản phẩm và vật tư, nguyên vật liệu đầu vào cho đơn vị. Trong phạm vi của nghiên cứu này, việc xác định NCU sẽ dựa trên các NVL đầu vào quan trọng, cần thiết đối với mỗi đơn vị trong chức năng hoạt động của nó. Chẳng hạn, với các đơn vị có hoạt động chăn nuôi, thường phải thiết lập mối quan hệ với các NCU cung cấp vật tư, NVL đầu vào cho hoạt động chăn nuôi như các NCU thức ăn chăn nuôi, NCU giống vật nuôi (nếu đơn vị không chủ động về giống), NCU thuốc thú y và các chế phẩm sinh học. Trong khi đó, NCU của các đơn vị có hoạt động thu gom, giết mổ, chế biến, (độc lập với khâu chăn nuôi) lại chính là những cơ sở chăn nuôi, cung cấp vật nuôi để giết mổ; NCU

của các đơn vị có chức năng bán lẻ độc lập là các đơn vị cung ứng thịt GSGC đã qua giết mổ. Tuy nhiên, tùy thuộc và tính chất, và chiến lược phát triển khác nhau, mỗi đơn vị có thể lựa chọn chỉ một hoặc một vài NCU nhất định, hình thành mối quan hệ lâu dài, bền vững với NCU quan trọng hoặc có sự bình đẳng trong việc lựa chọn các NCU khác nhau.



**Hình 2.11: Quyết định về lựa chọn NCU của các đơn vị khảo sát (N=287)**

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Kết quả khảo sát của 287 đơn vị cho thấy (Hình 2.11), chỉ 16% số đơn vị tham gia khảo sát cho biết họ thường xuyên mua từ một NCU duy nhất cho mỗi loại NVL đầu vào; Tình trạng này thường diễn ra ở những đơn vị quy mô nhỏ như các trang trại chăn nuôi, họ trung thành với những thương hiệu sản phẩm về TACN đã biết trên thị trường, họ mua giống vật nuôi từ những cơ sở cung cấp giống quen biết lâu năm và thuốc thú y từ những mối quen là đại lý hoặc bác sỹ thú y địa phương; Hoặc với nhiều cơ sở bản lẻ quy mô nhỏ cũng thường xuyên lấy nguồn hàng từ những cơ sở thu gom, giết mổ quen thuộc và cố định trong nhiều năm. Trong khi đó phần lớn các đơn vị cho biết họ mua từ nhiều NCU khác nhau. Tuy nhiên, 58% cho biết họ có sự ưu tiên cho một hoặc một số NCU quan trọng, đáp ứng yêu cầu cụ thể, đặc biệt với các đơn vị SX-KD quy mô lớn và bài bản hơn như các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, giết mổ, chế biến, các cơ sở giết mổ tập trung, các cửa hàng kinh doanh thực phẩm và siêu thị bán lẻ.

Bên cạnh các quyết định về số lượng và mối quan hệ trong lựa chọn NCU thì các quyết định liên quan đến tiêu chí lựa chọn NCU của các đơn vị cũng rất quan trọng. Dữ liệu phân tích trong Bảng 2.3 dưới đây cho thấy gần 2/3 (63%) số đơn vị khảo sát cho biết họ quan tâm và ưu tiên lựa chọn các NCU đáp ứng những yêu cầu hoặc tiêu chuẩn chất lượng cụ thể mà đơn vị yêu cầu. Tuy nhiên, các yêu cầu của các đơn vị cho các NCU lại không tập trung nhiều về chất lượng sản phẩm, khoảng 50% đơn vị cho biết họ không coi chất lượng sản phẩm là tiêu chí quan trọng nhất để lựa chọn NCU.



**Bảng 2.3: Kết quả đo lường QTCL Nhà cung ứng của các đơn vị khảo sát (N=287)**

TT	Tiêu chí đo lường QTCL Nhà cung ứng	Tỷ lệ % phiếu chọn					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	<i>Đơn vị quan tâm và ưu tiên lựa chọn các NCU khi họ đáp ứng những yêu cầu hoặc tiêu chuẩn chất lượng cụ thể mà đơn vị yêu cầu</i>		12%	25%	48%	15%	3.7
2	<i>Đơn vị coi chất lượng sản phẩm là tiêu chí quan trọng nhất để lựa chọn NCU</i>	11%	23%	16%	32%	17%	3.2
3	<i>Đơn vị thường xuyên có những cuộc trao đổi, thỏa thuận với các NCU về các yêu cầu cụ thể của đơn vị</i>	1%	8%	14%	38%	39%	4.1
4	<i>Đơn vị định kỳ tổ chức các cuộc tham quan hoạt động SX và đánh giá chất lượng với NCU</i>	4%	24%	38%	23%	11%	3.1
5	<i>Đơn vị thường xuyên cập nhật hoặc được cung cấp thông tin về các hoạt động và quy trình sản xuất của NCU</i>	10%	15%	20%	38%	18%	3.4
6	<i>Đơn vị thường xuyên kiểm tra chất lượng SP đầu vào khi NCU giao hàng</i>	1%	2%	5%	34%	58%	4.5
7	<i>Đơn vị thường xuyên phản hồi thông tin cho NCU về chất lượng SP và DV cung ứng của họ</i>	2%	5%	7%	30%	56%	4.3

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Về việc duy trì và phát triển mối quan hệ với NCU, các đơn vị đều đánh giá họ chủ động quản lý và kiểm soát chất lượng của NCU. Trong đó, hơn 77% số đơn vị cho biết họ thường xuyên có những cuộc trao đổi, thỏa thuận với các NCU quan trọng về các yêu cầu cụ thể của đơn vị, 83% thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm đầu vào khi NCU giao hàng và 86% đơn vị thường xuyên phản hồi thông tin cho NCU về chất lượng của sản phẩm và hoạt động cung ứng. Tuy vậy, các hoạt động kiểm soát đối với NCU thường mang tính chất giao tiếp trực tiếp và có sự tin tưởng thông qua mối quan hệ quen biết giữa các bên. Trong khi đó, các hoạt động kiểm soát tại nguồn và tại nơi sản xuất của NCU lại không phải là phương thức chủ yếu trong kiểm soát NCU của các đơn vị được khảo sát. Có tới 2/3 số đơn vị khảo sát cho rằng đơn vị không định kỳ tổ chức các cuộc tham quan hoạt động SX và đánh giá chất lượng với NCU và gần một nửa số đơn vị (tương đương 45%) không thường xuyên cập nhật hoặc được cung cấp thông tin về các hoạt động và quy trình sản xuất của NCU.

#### **2.2.2.2 Thực trạng quản trị chất lượng các yếu tố và quy trình nội bộ của các đơn vị khảo sát**

Trong công tác QTCL nói chung và QTCL của một đơn vị trong CCU thị trấn GSGC nói riêng, các hoạt động QTCL bên trong đơn vị cần hướng tới sự quản lý các yếu tố và quá trình nội bộ theo các yêu cầu chất lượng đề ra. Trong đó, các yếu tố cần được quản lý bao gồm: Vai trò của người lãnh đạo, người quản lý, người lao động, nguyên vật liệu, sản phẩm, cơ sở vật chất, các phương tiện, công cụ kỹ thuật, công nghệ. Bên cạnh đó, việc tổ chức triển khai các quá trình nội bộ, đặc biệt là quy trình kỹ thuật trong SX-KD phải được thực hiện

theo những yêu cầu hoặc tiêu chuẩn nhất định cũng như cần có cơ chế giám sát, đánh giá để bảo thực hiện các hoạt động theo đúng yêu cầu đã đặt ra.

Bảng 2.4 dưới đây chỉ ra kết quả đo lường QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ của 287 đơn vị được khảo sát.

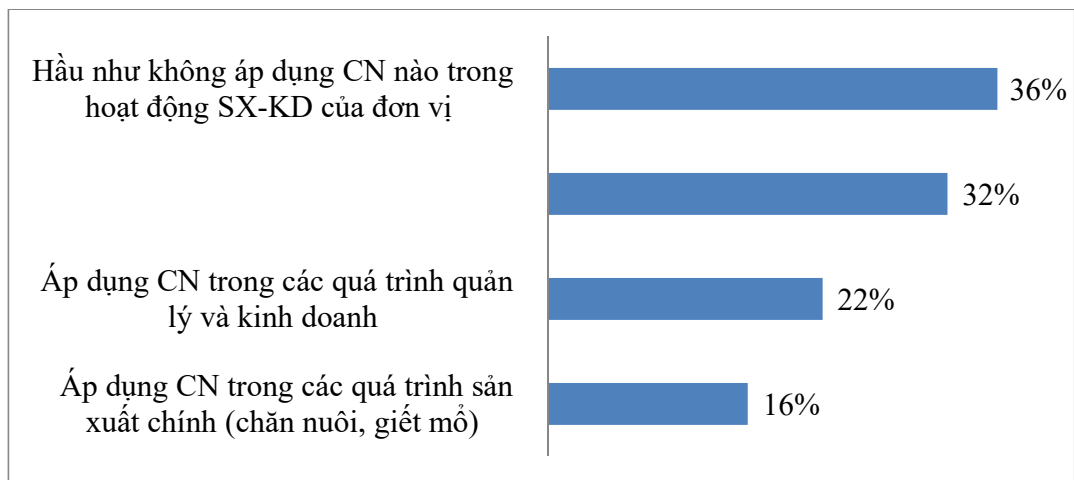
**Bảng 2.4: Kết quả đo lường QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ của các đơn vị khảo sát (N=287)**

TT	Tiêu chí đo lường QTCL các yếu tố và quá trình nội bộ	Tỷ lệ % phiếu chọn					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Người chủ/lãnh đạo đơn vị quan tâm đến chất lượng, có định hướng chất lượng rõ ràng cho sản phẩm và hoạt động của đơn vị	3%	23%	14%	34%	26%	3.6
2	Đơn vị thiết lập các yêu cầu/tiêu chuẩn chất lượng cụ thể để quản lý các yếu tố và quy trình SXKD	6%	32%	15%	27%	20%	3.2
3	Các yêu cầu/tiêu chuẩn chất lượng của đơn vị được xác lập trên cơ sở yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan (như quy định của Nhà nước và các cơ quan chức năng, yêu cầu của tổ chức đánh giá, chứng nhận theo các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể).	7%	40%	6%	28%	19%	3.1
4	Đơn vị sử dụng người lao động đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng và ý thức trách nhiệm.	5%	13%	32%	32%	18%	3.5
5	Đơn vị có cơ chế kiểm soát và bảo quản chất lượng NVL và sản phẩm trong suốt quá trình SX-KD	3%	28%	22%	26%	21%	3.4
6	Đơn vị đảm bảo đầy đủ hệ thống cơ sở vật chất và các điều kiện kỹ thuật đáp ứng yêu cầu cho quá trình SX-KD	5%	33%	10%	28%	24%	3.3
7	Đơn vị tích cực áp dụng các công nghệ hiện đại vào quá trình SX-KD	11%	34%	22%	26%	7%	2.8
8	Đơn vị áp dụng các cơ chế kiểm soát và điều chỉnh để đảm bảo các quá trình hoạt động được thực hiện theo các yêu cầu/ tiêu chuẩn đã đề ra (hoạt động kiểm tra, đánh giá, đo lường, quản lý thông tin, dữ liệu, xử lý các vi phạm,...)	11%	36%	24%	21%	8%	2.8

Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát

Nhìn chung, các tiêu chí đo lường QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ đạt mức điểm trung bình không cao ở nhiều tiêu chí khác nhau. Hai tiêu chí được các đơn vị tự đánh giá là tốt nhất cũng chỉ đạt mức điểm trung bình khá khiêm tốn, lần lượt là 3.6 và 3.5 điểm liên quan đến vấn đề quản lý nguồn nhân lực trong đơn vị. Trong đó, 60% các đơn vị cho rằng Người chủ/lãnh đạo của đơn vị quan tâm đến chất lượng, có định hướng chất lượng rõ ràng cho sản phẩm và hoạt động của đơn vị và khoảng 50% cho rằng đơn vị sử dụng người lao động đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng và ý thức trách nhiệm. Có thể thấy, trong bối cảnh chung của ngành SX và KD thực phẩm hiện nay ở Việt Nam, vấn đề kiểm soát chất lượng thực phẩm nói riêng và thực hành QTCL nói chung trong các đơn vị SX-KD là một vấn đề nhận được nhiều sự quan tâm của toàn xã hội. Chính vì vậy mà bản thân các tổ chức, đơn vị trong SX-KD thực phẩm cũng không thể thờ ơ với vấn đề này. Tuy vậy, ở nhiều cấp độ quy mô và loại hình tổ chức khác nhau, mức độ quan tâm và định hướng chất lượng của những

người chủ hay người lãnh đạo đơn vị và sự đảm bảo nguồn lực lao động là khác nhau. Điều này cũng xảy ra tương tự với các đối tượng cần quản lý khác bên trong mỗi đơn vị như nguyên vật liệu và hoạt động bảo quản nguyên vật liệu, cơ sở vật chất và các điều kiện kỹ thuật cần thiết. Cũng chỉ khoảng trên dưới 50% các đơn vị khảo sát cho biết các yếu tố nguồn lực này đáp ứng yêu cầu cần trong quá trình SX-KD. Đặc biệt, đối với yếu tố công nghệ, chỉ có 1/3 số đơn vị cho biết họ áp dụng các công nghệ hiện đại vào quá trình SX-KD. Có thể nói, đây là một con số khá khiêm tốn đối với hoạt động SX-KD của ngành hàng thịt, bởi đi kèm với những tiến bộ về KHCN trên thế giới, các đơn vị cần chủ động tiếp cận và áp dụng những công nghệ hiện đại trong các hoạt động sản xuất, kỹ thuật như chăn nuôi, giết mổ, bảo quản, vận chuyển cho đến các hoạt động quản lý và kinh doanh để đảm bảo chất lượng sản phẩm cũng như đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các đối tượng KH trên thị trường. Tuy vậy, khảo sát về tình trạng ứng dụng các công nghệ hiện đại trong hoạt động SX-KD của 287 đơn vị cho thấy một tỷ lệ khá khiêm tốn các đơn vị khảo sát trong việc áp dụng các công nghệ hiện đại. Cụ thể, có tới hơn 1/3 số đơn vị khảo sát cho biết họ hầu như không áp dụng CN nào vào quá trình SX-KD của đơn vị. Trong khi đó với các phương án áp dụng công nghệ, các quá trình sản xuất chính như chăn nuôi, giết mổ hay các quá trình quản lý và kinh doanh, tỷ lệ các đơn vị áp dụng công nghệ hiện đại của các đơn vị là rất thấp, với mức lựa chọn lần lượt là 16% và 22% số đơn vị tham gia khảo sát. Ngược lại, các đơn vị chủ yếu áp dụng CN vào các quá trình hỗ trợ như bảo quản, vận chuyển NVL/SP và truy xuất nguồn gốc (Hình 2.12)

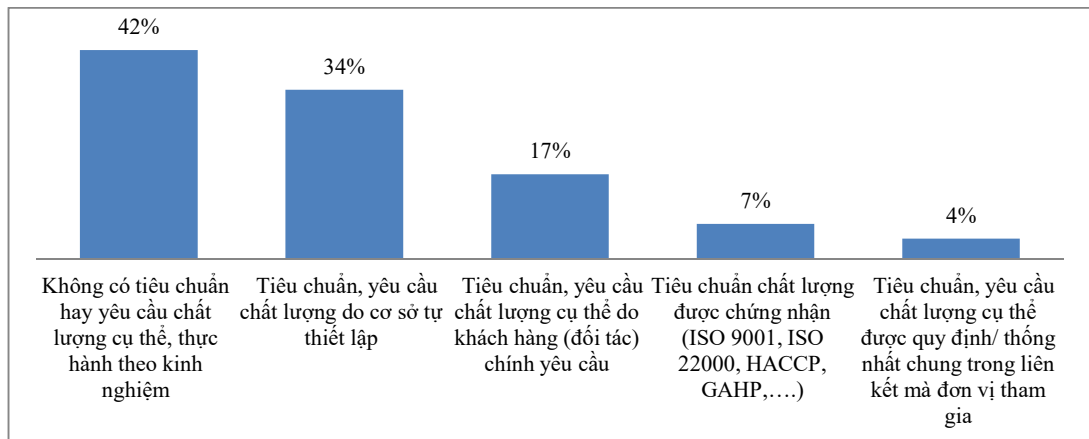


**Hình 2.12: Tỷ lệ đơn vị lựa chọn các phương án áp dụng công nghệ trong SXKD (N=287)**

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Cuối cùng, dữ liệu khảo sát thể hiện trong bảng 2.4 cũng cho thấy tình hình chung trong xây dựng và áp dụng các yêu cầu, tiêu chuẩn chất lượng tại các đơn vị. Trong đó, gần một nửa số đơn vị cho biết họ có thiết lập các yêu cầu chất lượng cụ thể và áp dụng cho các quá trình hoạt động và quản lý các yếu tố nguồn lực của đơn vị. Tuy nhiên, chỉ khoảng 30% các đơn vị có áp dụng các cơ chế giám sát để đảm bảo các quá trình hoạt động được thực hiện theo các yêu cầu/ tiêu chuẩn đã đề ra như các hoạt động kiểm tra, đánh giá, đo lường, quản lý thông tin, dữ liệu, xử lý các vi phạm,... Đây là một thực tế rất đáng chú ý trong hoạt động hành

QTCL nội bộ của các đơn vị trong CCU thị GSGC bởi lẽ để đảm bảo chất lượng nói chung và chất lượng thực phẩm nói riêng, việc xây dựng các yêu cầu chất lượng cho các hoạt động của tổ chức là rất quan trọng, việc duy trì áp dụng các yêu cầu chất lượng vào các hoạt động thực hành hàng ngày sẽ giúp kiểm soát các nguy cơ hay rủi ro không đảm bảo chất lượng, đặc biệt là vấn đề về chất lượng và VSATTP của các đơn vị SX-KD thực phẩm. Nhìn vào kết quả khảo sát cụ thể về phương án lựa chọn tiêu chuẩn hay yêu cầu chất lượng cụ thể của các đơn vị (Hình 2.13) cho thấy, có tới 42% số đơn vị cho biết họ không thiết lập các tiêu chuẩn hay yêu cầu cho chất lượng cho các hoạt động thực hành SX-KD tại đơn vị mà chỉ thực hành theo kinh nghiệm. Đối với các đơn vị áp dụng các tiêu chuẩn và yêu cầu chất lượng cụ thể thì chủ yếu là do cơ sở tự thiết lập (chiếm tỷ lệ chọn 34%) và tiêu chuẩn, yêu cầu chất lượng cụ thể do khách hàng (đối tác) chính yêu cầu (chiếm tỷ lệ chọn 17%). Trong khi đó, các tiêu chuẩn chất lượng được chứng nhận hiện nay như ISO 9001, ISO 22000, HACCP, GAHP,... lại được rất ít các đơn vị lựa chọn áp dụng (7%). Cùng với đó là sự tham gia ít ỏi trong các mô hình liên kết chiến lược dẫn tới tỷ lệ đơn vị áp dụng các tiêu chuẩn hay yêu cầu chất lượng chung được thống nhất trong các liên kết rất khiêm tốn, chưa đến 5% số đơn vị khảo sát.



**Hình 2.13 : Tỷ lệ đơn vị lựa chọn các phương án áp dụng tiêu chuẩn, yêu cầu chất lượng cụ thể trong thực hành SX-KD (N=287)**

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

### **2.2.2.3 Thực trạng quản trị chất lượng theo định hướng khách hàng của các đơn vị khảo sát**

Quản trị chất lượng theo định hướng KH là một trong những nội dung thực hành quan trọng của tổ chức. Các hoạt động thực hành QTCL theo định hướng KH tập trung vào việc đảm bảo quản lý hiệu quả các mối quan hệ khách hàng dựa trên sự nắm bắt được các nhu cầu và các mối quan tâm của khách hàng, thu thập các thông tin thị trường, thông tin phản hồi, các khiếu nại, phàn nàn của KH. Bên cạnh đó, các sản phẩm, dịch vụ cung ứng và các quá trình hoạt động cần được thiết kế dựa trên việc nghiên cứu, xác định các yêu cầu của khách hàng, không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm cũng như quá trình hoạt động để đáp ứng yêu cầu đó; Đồng thời các tổ chức cần tăng cường sự giao tiếp với KH, cung cấp thông tin cho KH nhằm tạo lòng tin cho KH về sự đáp ứng chất lượng của tổ chức.

Bảng 2.5 dưới đây chỉ ra kết quả đo lường các hoạt động QTCL theo định hướng KH của 287 đơn vị được khảo sát.

**Bảng 2.5: Kết quả đo lường QTCL theo định hướng khách hàng của các đơn vị khảo sát (N=287)**

TT	Tiêu chí đo lường QTCL theo định hướng khách hàng	Tỷ lệ % phiếu chọn					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	<i>Đơn vị nắm bắt được các yêu cầu cụ thể của các khách hàng quan trọng cũng như các nhu cầu chung của thị trường liên quan đến sản phẩm mà đơn vị cung ứng</i>	2%	3%	6%	36%	54%	4.4
2	<i>Đơn vị cố gắng thiết kế sản phẩm hoặc cải tiến quá trình để đáp ứng theo các yêu cầu cụ thể của các KH quan trọng hoặc theo nhu cầu chung của thị trường</i>	1%	7%	23%	48%	21%	3.8
3	<i>Đơn vị có ý thức lắng nghe, thu thập và xử lý tốt các khiếu nại, phàn nàn của KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng của đơn vị</i>	1%	5%	29%	38%	27%	3.9
4	<i>Đơn vị thường xuyên chia sẻ thông tin cần thiết với các KH quan trọng về sản phẩm và hoạt động sản xuất/cung ứng của đơn vị</i>	5%	18%	34%	26%	17%	3.3
5	<i>Đơn vị thường xuyên áp dụng các phương thức ruyền thông với KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng (tổ chức các chương trình tham quan, hội nghị KH, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm,...)</i>	3%	27%	16%	33%	21%	3.4
6	<i>Đơn vị tích cực áp dụng các biện pháp để tạo lòng tin với KH về chất lượng sản phẩm cung ứng (như: áp dụng và đạt chứng nhận chất lượng, thiết kế bao bì, tem, nhãn, ứng dụng mã số, mã vạch trong truy xuất nguồn gốc cho SP,...)</i>	8%	34%	33%	20%	5%	2.8

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

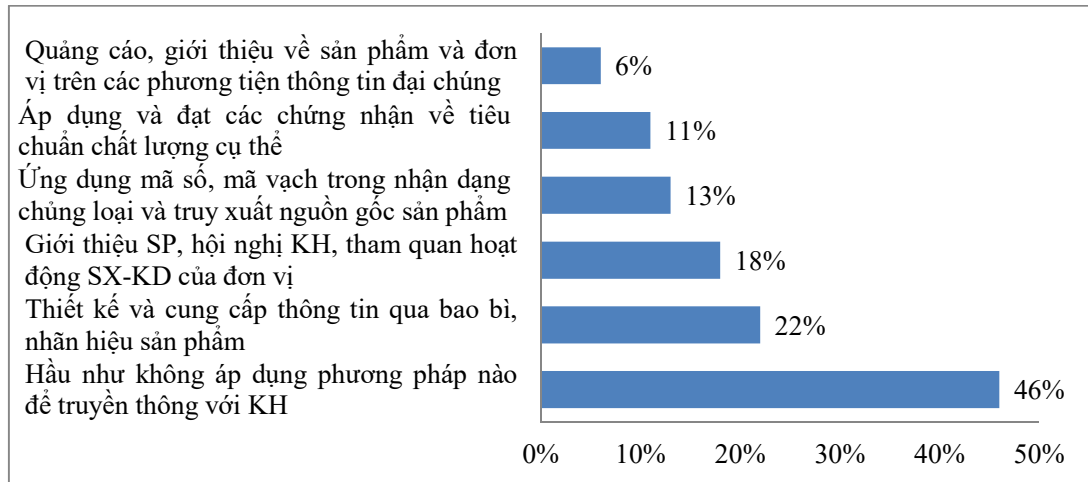
Trong đó, 90% đơn vị cho biết họ nắm bắt được các yêu cầu cụ thể của các khách hàng quan trọng cũng như các nhu cầu chung của thị trường liên quan đến sản phẩm mà đơn vị cung ứng. Trong bối cảnh thị trường mặt hàng thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, thịt GSGC là một trong những mặt hàng thực phẩm thiết yếu hàng ngày của nhiều gia đình ở Việt Nam, có thể thấy sức mua của NTD là khá lớn và thị trường cung ứng cũng rất đa dạng. NTD có thể chọn mua thực phẩm thịt GSGC từ nhiều kênh phân phối khác nhau, từ kênh phân phối truyền thống như tại các chợ dân sinh, các điểm bán lẻ tự do trong khu dân cư đến các kênh phân phối hiện đại như tại các cửa hàng thực phẩm, các siêu thị và cửa hàng bán lẻ tổng hợp có kinh doanh thực phẩm. Thậm chí, hiện nay với hình thức mua thực phẩm online, NTD không cần đến trực tiếp cửa hàng mà đặt hàng qua website, qua mạng xã hội, qua điện thoại... và được giao hàng đến tận nhà cũng khá phát triển. Sự tham gia của các đơn vị trong CCU thịt GSGC theo các kênh phân phối khác nhau này sẽ hướng tới việc đáp ứng nhu cầu

chung của đối tượng KH mục tiêu của từng loại kênh. Chẳng hạn, theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Hương (2017) về hành vi mua thực phẩm của NTD, đa số NTD được khảo sát khẳng định họ chọn mua hàng ở chợ vì ưa thích thực phẩm tươi sống, phong phú, đa dạng, nhiều sự lựa chọn; Bên cạnh đó là sự tiện lợi của địa điểm mua hàng (mua gần nhà, không phải mất thời gian đi lại, gửi xe; có thể mua khối lượng tùy ý) và đặc biệt là giá cả cũng là một trong những tiêu chí quan trọng ảnh hưởng đến sự lựa chọn của KH ở kênh tiêu thụ này. Mặc dù họ vẫn khá lo ngại về các điều kiện đảm bảo VSATTP cũng như chất lượng và nguồn gốc xuất xứ của thực phẩm mua tại chợ nhưng tiêu chí này lại không phải là tiêu chí được đặt lên hàng đầu. Trong khi đó, với những NTD lựa chọn mua thực phẩm tại cửa hàng bán lẻ TPAT hay siêu thị, tiêu chí về chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung ứng như mặt hàng có nguồn gốc rõ ràng, đảm bảo an toàn lại được NTD quan tâm nhiều nhất. NTD có cảm giác yên tâm về chất lượng vì hàng có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm; mặt hàng được bảo quản tốt bằng các tủ bảo quản hiện đại; mặt hàng sạch sẽ, được sơ chế tiện lợi cho việc sử dụng và bảo quản của NTD; hàng được cân đúng trọng lượng, có máy tính tiền hiện đại; nhân viên bán hàng nhiệt tình, các cửa hàng có dịch vụ nhận đặt hàng qua điện thoại, internet, và giao hàng tại địa chỉ mà khách yêu cầu. Mặc dù giá TPAT bán tại các cửa hàng kinh doanh thực phẩm hay siêu thị cao hơn, nhưng một số NTD khẳng định, tuy giá cả là quan trọng đối với họ, nhưng vì sự an toàn sức khỏe, họ vẫn chấp nhận mức giá đó. Có thể nói, nhu cầu và các tiêu chí lựa chọn thực phẩm của các nhóm KH mục tiêu của các kênh phân phối khác nhau trên thị trường hiện nay khá đa dạng. Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược SX-KD của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam. Kết quả khảo sát 287 đơn vị cũng cho thấy, gần 70% số đơn vị khẳng định họ cố gắng thiết kế sản phẩm hoặc cải tiến quá trình để đáp ứng theo các yêu cầu cụ thể của các KH quan trọng hoặc theo nhu cầu chung của thị trường mà các đơn vị đang tham gia theo các kênh khác nhau và 65% cho biết đơn vị có ý thức lắng nghe, thu thập và xử lý tốt các khiếu nại, phàn nàn của KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng của đơn vị (Bảng 2.5).

Tuy vậy, nhìn chung trong hoạt động SX-KD thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng hiện nay, dù là trong các kênh tiêu thụ TP truyền thống hay các kênh bán lẻ hiện đại thì niềm tin của NTD với chất lượng của thực phẩm và các đơn vị KD là khá thấp. Kể cả đối với các KH tiêu dùng cuối cùng hay các KH trung gian của chuỗi là các đơn vị, tổ chức SX-KD, họ thường mua hàng và thiết lập mối quan hệ với NCU chủ yếu dựa mối quan hệ quen biết chứ không thực sự có nhiều thông tin và kiểm soát được chất lượng tại nguồn của NCU. Do đó, việc thực thi các giải pháp đảm bảo chất lượng nhằm gia tăng niềm tin của KH là một trong những hoạt động định hướng KH rất quan trọng của đơn vị. Tuy nhiên, kết quả khảo sát của 287 đơn vị cho thấy, các đơn vị chưa thực sự quan tâm và triển khai tốt các hoạt động nhằm tăng cường sự chia sẻ thông tin, truyền thông với KH về sản phẩm và hoạt động sản xuất, cung ứng của đơn vị. Chỉ một nửa số đơn vị khảo sát cho biết họ thường xuyên áp dụng truyền thông với KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng, 43% đơn vị có sự chia sẻ thông tin cần thiết với các KH quan trọng về sản phẩm

và hoạt động sản xuất/cung ứng của đơn vị và chỉ 1/4 số đơn vị cho biết tích cực áp dụng các biện pháp để tạo lòng tin với KH về chất lượng sản phẩm cung ứng (Bảng 2.5).

Cụ thể, kết quả khảo sát về các phương pháp truyền thông và đảm bảo chất lượng quan trọng được các đơn vị áp dụng được thể hiện ở Hình 2.14 dưới đây.



**Hình 2.14: Tỷ lệ đơn vị lựa chọn phương pháp truyền thông với khách hàng (N=287)**

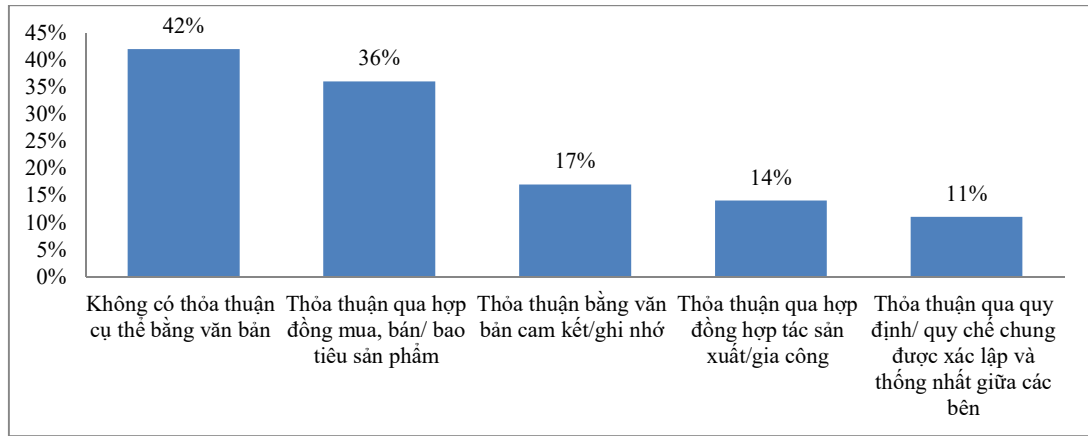
*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Theo kết quả khảo sát, các đơn vị áp dụng rất ít các phương thức truyền thông tới KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng của đơn vị. Trong đó, hai phương pháp được các đơn vị áp dụng nhiều nhất cũng chỉ có tỷ lệ lựa chọn rất thấp là: Thiết kế và cung cấp thông tin qua bao bì, nhãn hiệu sản phẩm (22% số đơn vị lựa chọn) và Tổ chức các hoạt động giới thiệu sản phẩm, hội nghị KH, tham quan hoạt động SX-KD của đơn vị (18% số đơn vị lựa chọn). Trong khi đó các phương pháp khác như: Ứng dụng mã số, mã vạch trong nhận dạng chủng loại và truy xuất nguồn gốc sản phẩm; Áp dụng và đạt các chứng nhận về tiêu chuẩn chất lượng cụ thể và; Quảng cáo, giới thiệu về sản phẩm và đơn vị trên các phương tiện thông tin đại chúng hầu như được rất ít đơn vị lựa chọn áp dụng. Chính vì vậy, có tới gần một nửa số đơn vị được khảo sát (chiếm tỷ lệ 46%) cho biết họ hầu như không áp dụng các phương thức cụ thể nào để truyền thông và tạo lòng tin tới các KH của đơn vị.

#### **2.2.2.4 Thực trạng quản trị chất lượng các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng của các đơn vị khảo sát**

QTCL các hoạt động liên kết và phối hợp trong CCU là sự hài hòa và phối hợp giữa tổ chức và các bên trong liên kết chuỗi nhằm thực hiện các hoạt động quản lý một cách hiệu quả, minh bạch và đáp ứng các yêu cầu đặt ra của tổ chức cũng như các yêu cầu chung của liên kết mà tổ chức tham gia. Các hoạt động phối hợp có thể diễn ra giữa tổ chức với khách hàng, với nhà cung cấp, với các thành viên trong liên kết mà tổ chức tham gia hoặc với đơn vị điều phối, lãnh đạo liên kết đó. Các hoạt động phối hợp cụ thể sẽ khác nhau, phụ thuộc vào phạm vi và mức độ liên kết giữa tổ chức với các thành

viên trong CCU của mình. Trong đó, các hoạt động liên kết, phối hợp có thể được thỏa thuận giữa các đơn vị với nhau hoặc được thống nhất trong liên kết; và được thể hiện một cách cụ thể qua các hình thức, công cụ khác nhau. Hình 2.15 dưới đây thể hiện kết quả khảo sát về công cụ thể hiện các hoạt động liên kết, phối hợp của các đơn vị.



**Hình 2.15: Tỷ lệ lựa chọn các công cụ trong liên kết, phối hợp (N=287)**

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Theo khảo sát, có tới 42% đơn vị khảo sát cho biết họ không có các thỏa thuận cụ thể bằng văn bản thể hiện các hoạt động liên kết, phối hợp với đối tác trong đó. Trên thực tế cho thấy, các đơn vị trong CCU thịt GSGC thường tham gia thị trường với thói quen giao dịch và thực hiện các hoạt động mua bán hàng hóa đầu vào và đầu ra thông thường với khách hàng hoặc nhà cung ứng trực tiếp của đơn vị thông qua việc trao đổi, thỏa thuận bằng miệng chứ không thông qua hợp đồng bằng văn bản. Trong đó, các thỏa thuận cũng không mang tính chất cụ thể về số lượng hàng hóa mua-bán, giá cả hay các yêu cầu cụ thể về chất lượng SP. Một số đơn vị có những thỏa thuận cụ thể hơn nhưng cũng không cố định và không có cam kết, chỉ là dựa trên mối quan hệ bạn hàng lâu năm, quen biết trong phạm vi với các nhà cung cấp hoặc khách hàng trực tiếp, chủ yếu tập trung ở các đơn vị như: Các trang trại chăn nuôi, các đơn vị thu gom, giết mổ, các đơn vị bán lẻ quy mô nhỏ. Chẳng hạn, nhiều lò GM tập trung theo hình thức thủ công thường có một lượng khách hàng khá ổn định khi vừa triển khai các hoạt động GM vừa đóng vai trò là thương lái thu gom và cung ứng thịt cho các đơn vị BL ở các chợ truyền thống. Vì vậy, giữa họ ít nhiều cũng có những thỏa thuận trước về số lượng (1-2 con/ngày), giá bán và các yêu cầu cơ bản trong hoạt động cung ứng.

Ngược lại, một số đơn vị tham gia và hình thành các CCU có mức độ liên kết chặt chẽ hơn hướng tới lựa chọn những công cụ liên kết có tính pháp lý cao hơn. Trong đó, công cụ được lựa chọn nhiều nhất là các Thỏa thuận qua hợp đồng mua, bán/bao tiêu sản phẩm với tỷ lệ lựa chọn là 36%. Hình thức liên kết này tập trung ở một số đơn vị như các HTX chăn nuôi, các hội CN tập thể và các đơn vị BL hiện đại như cửa hàng kinh doanh thực phẩm, siêu thị bán lẻ với quy mô sản lượng cung ứng và tiêu thụ tương đối ổn định. Trong khi đó, một số công cụ còn lại được áp dụng nhưng không nhiều như: Thỏa thuận bằng văn bản cam kết/ ghi nhớ (17%), thỏa thuận qua hợp đồng hợp tác sản xuất/gia công (14%) và thỏa thuận qua



quy định/quy chế chung được xác lập thống nhất giữa các bên (11%), chủ yếu tập trung ở các liên kết như giữa các DN lớn trong ngành chăn nuôi và chế biến thịt với các đơn vị CN gia công và các đơn vị phân phối, bán lẻ lớn, hay giữa các đơn vị chăn nuôi tập thể (HTX, hội CN tập thể) với các trang trại hoặc hộ chăn nuôi thành viên.

Bảng 2.6 dưới đây thể hiện cụ thể các kết quả đo lường QTCL các liên kết và phối hợp trong CCU của 287 đơn vị được khảo sát.

**Bảng 2.6: Kết quả đo lường QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU của các đơn vị khảo sát (N=287)**

TT	Tiêu chí đo lường QTCL các liên kết và phối hợp trong CCU	Tỷ lệ % phiếu chọn					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	<i>Đơn vị có tham gia liên kết và phối hợp với đối tác là NCC hoặc KH trực tiếp nhằm đáp ứng yêu cầu đề ra của các bên</i>	3%	18%	11%	45%	23%	3.7
2	<i>Đơn vị có tham gia liên kết và phối hợp với cả NCC và KH trực tiếp của mình nhằm đáp ứng yêu cầu đề ra của các bên</i>	5%	30%	15%	33%	17%	3.3
3	<i>Đơn vị tham gia vào liên kết/dự án mà có một đơn vị điều phối các hoạt động chung của các thành viên tham gia</i>	31%	41%	15%	10%	3%	2.1
4	<i>Khi tham gia vào một liên kết, đơn vị thường đánh giá và lựa chọn kỹ lưỡng đối tác đáp ứng yêu cầu để phối hợp</i>	17%	28%	13%	32%	10%	2.9
5	<i>Đơn vị thường chia sẻ các thông tin liên quan đến sản phẩm và quá trình hoạt động cho các đối tác quan trọng trong các liên kết mà đơn vị tham gia</i>	5%	21%	32%	25%	17%	3.3
6	<i>Đơn vị đáp ứng các yêu cầu chung được thỏa thuận với đối tác trong các liên kết (Các yêu cầu chung như chiến lược chất lượng chung, tiêu chuẩn chung cho sản phẩm, quy trình sản xuất, các hoạt động đánh giá, đo lường, chia sẻ thông tin,...)</i>	22%	34%	25%	15%	4%	2.4
7	<i>Đơn vị triển khai các hoạt động chung với các đối tác trong các liên kết (Các hoạt động chung như truyền thông với KH, marketing, phát triển thương hiệu sản phẩm chung,...)</i>	26%	40%	21%	9%	4%	2.2
8	<i>Đơn vị thường tham gia hỗ trợ hoặc nhận được sự hỗ trợ từ các đối tác trong các liên kết để nâng cao năng lực của các bên trong việc đáp ứng các yêu cầu đề ra. (Các hỗ trợ về tài chính, NVL, tư vấn kỹ thuật,...)</i>	15%	36%	24%	21%	4%	2.7

*Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát*

Kết quả từ bảng dữ liệu cho thấy, nhìn chung mức độ và phạm vi liên kết của các đơn vị trong CCU nhìn chung là khá hạn chế. Ở mức độ liên kết trực tiếp, có khoảng 2/3 số đơn vị được khảo sát thể hiện ý kiến đồng ý rằng họ có “tham gia liên kết và có hoạt động phối hợp cụ thể với NCU hoặc với KH trực tiếp của mình” và ½ số đơn vị cho biết họ tham gia

liên kết và có hoạt động phối hợp cụ thể với cả NCU và KH trực tiếp. Điều này thể hiện có tới 1/3 số đơn vị khảo sát không có các hoạt động liên kết và phối hợp cụ thể nào với các NCU và KH trực tiếp. Với phạm vi liên kết rộng hơn, chỉ 13% số đơn vị tham gia vào liên kết/dự án mà có một đơn vị điều phối các hoạt động chung của các thành viên tham gia.

Đánh giá chung về các hoạt động phối hợp cụ thể trong các liên kết mà các đơn vị tham gia có thể nhận thấy, các hoạt động phối hợp chủ yếu của các đơn vị khảo sát chủ yếu dừng ở mức độ tác nghiệp, nhưng cũng rất hạn chế. Trong đó, hai hoạt động phối hợp được lựa chọn nhiều nhất là “*đơn vị chia sẻ các thông tin liên quan đến sản phẩm và quá trình hoạt động cho các đối tác quan trọng trong các liên kết mà đơn vị tham gia*” và “*đơn vị có sự đánh giá và lựa chọn kỹ lưỡng đối tác đáp ứng yêu cầu để phối hợp*” với trên 40% đơn vị lựa chọn “đồng ý” và “rất đồng ý” với các ý kiến này. Có thể nói, trên thực tế, bên cạnh các thỏa thuận giao dịch và mua bán hàng hóa đơn thuần giữa các bên thì hoạt động kiểm tra chất lượng vật tư, hàng hóa đầu vào/đầu ra và phản hồi thông tin cho nhà NCU của đơn vị có lẽ là hoạt động được thực hiện nhiều nhất nhưng cũng chủ yếu tập trung ở một số đơn vị chăn nuôi và bán lẻ có quy mô tương đối lớn và ổn định. Còn lại, với các đơn vị quy mô nhỏ, việc lựa chọn đối tác và nắm bắt thông tin về sản phẩm, về NCU đôi khi dựa vào kinh nghiệm và sự quen biết, cả nê nhiều hơn là thông tin chính xác và sự tương tác trực tiếp với các đối tác. Chẳng hạn, chủ một đơn vị BL thịt GSGC tại các chợ cho biết “*thông thường thịt lợn tiêu thụ tại các chợ được nhập từ hai nguồn chủ yếu, nếu lợn được trực tiếp đi mua tại các hộ dân sẽ được lựa chọn kỹ hơn và hai bên có những trao đổi cụ thể hơn về tình trạng và chất lượng vật nuôi, trong khi đó nếu lấy qua thương lái hoặc các mối quen thì ít khi được lựa chọn hoặc nắm bắt được chính xác tình trạng chất lượng và nguồn gốc của vật nuôi đã được GM*”. Trong khi đó, một số đơn vị chăn nuôi thì cho biết, “*đơn vị thường cố gắng đáp ứng các yêu cầu chất lượng cơ bản và thông tin tình trạng vật nuôi khi thương lái hoặc các nhà thu mua lớn yêu cầu nhằm tạo nguồn tiêu thụ đầu ra ổn định hơn, chẳng hạn như các yêu cầu về giống vật nuôi, trọng lượng, ngày tuổi xuất chuồng của vật nuôi*”.

Khác với các hoạt động phối hợp mang tính tác nghiệp, các hoạt động phối hợp sâu sắc hơn ở cấp độ chiến lược thì hầu như rất hạn chế giữa các đơn vị, đặc biệt là các hoạt động như “*Thỏa thuận và đáp ứng các yêu cầu chung*” và “*Triển khai các hoạt động chung với các đối tác trong các liên kết*”, với mức điểm TB lần lượt là 2,4 và 2.2 điểm. Trong đó, chỉ khoảng 20% đơn vị khảo sát đồng ý rằng họ có họ đáp ứng các yêu cầu chung được thỏa thuận với các đối tác trong liên kết ở cấp độ chiến lược, với các yêu cầu như: chính sách, chiến lược chất lượng chung, tiêu chuẩn, quy định chung cho sản phẩm, quy trình sản xuất, các hoạt động đánh giá, đo lường, chia sẻ thông tin,... Trong khi đó, tỷ lệ các đơn vị tiến hành các hoạt động chung với các đối tác thông qua các hoạt động như truyền thông với KH, marketing, phát triển thương hiệu sản phẩm chung,... còn thấp hơn, chỉ đạt 13% ý kiến phản hồi tích cực. Trong các hoạt động phối hợp ở cấp độ chiến lược, có lẽ hoạt động phối hợp đáng chú ý nhất sự hỗ trợ trong các liên kết để nâng cao năng lực của các bên trong việc đáp ứng các yêu cầu đề ra với mức điểm TB được đánh giá là 2.7. Có khoảng 1/4 số đơn vị khảo

sát cho biết họ có nhận được các hỗ trợ từ các đối tác khác hoặc có hoạt động hỗ trợ cho đối tác trong liên kết, các hỗ trợ chủ yếu về tài chính, NVL, tư vấn kỹ thuật,...nhằm nâng cao năng lực của trong việc đáp ứng các yêu cầu đề ra.

#### 2.2.2.5 Thực trạng kết quả thực hiện quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng của các đơn vị khảo sát

Mục tiêu hay kết quả đầu ra của thực hành QTCL trong bất kỳ một CCU sản phẩm nói chung cũng như CCU thịt GSGC nói riêng có thể được đo lường bằng hệ thống các nhóm chỉ tiêu bao gồm: Các chỉ tiêu liên quan đến chất lượng, đến sự đáp ứng các yêu cầu của KH nói chung và yêu cầu cụ thể về chất lượng SP nói riêng; Các chỉ tiêu liên quan đến kết quả SX-KD như sản lượng bán, doanh số, lợi nhuận; Các chỉ tiêu liên quan đến thị trường và lợi thế cạnh tranh như các yếu tố gắn với niềm tin của khách hàng hay sự gia tăng số lượng khách hàng mới và khách hàng trung thành cũng là các tiêu chí quan trọng đánh giá lợi thế cạnh tranh của tổ chức trên thị trường.

Bảng 2.7 dưới đây chỉ ra kết đo lường kết quả thực hiện QTCL trong CCU của 287 đơn vị khảo sát

**Bảng 2.7: Kết quả đo lường kết quả thực hiện QTCL trong CCU của các đơn vị khảo sát (N=287)**

TT	Tiêu chí đo lường kết quả thực hiện QTCL trong CCU	Tỷ lệ % phiếu chọn					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	<i>Đơn vị ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng về chất lượng SP và phân nân của KH về chất lượng SP ngày càng giảm đi</i>	6%	33%	16%	32%	11%	3.1
2	<i>Khách hàng phản hồi rằng họ lựa chọn đơn vị vì đơn vị đã đáp ứng tốt các yêu cầu mà họ đưa ra</i>	1%	22%	16%	43%	18%	3.6
3	<i>Sản lượng sản phẩm thịt GSGC cung ứng của đơn vị ngày càng gia tăng</i>	11%	26%	11%	37%	15%	3.2
4	<i>Lợi nhuận của đơn vị thu được từ SX- KD sản phẩm thịt GSGC ngày càng gia tăng</i>	7%	33%	13%	30%	17%	3.1
5	<i>Khách hàng phản hồi rằng họ tin tưởng vào chất lượng sản phẩm thịt GSGC của đơn vị so với các đơn vị cung ứng khác trên thị trường</i>	14%	40%	19%	20%	7%	2.6
6	<i>Đơn vị có nhiều khách hàng quen thuộc thường xuyên mua SP thịt GSGC và ngày càng có thêm nhiều khách hàng mới</i>	9%	29%	10%	40%	12%	3.2

Nguồn: Phân tích của tác giả từ dữ liệu khảo sát

Nhìn vào dữ liệu của bảng 2.7 về điểm trung bình của các chỉ tiêu đo lường kết quả thực hiện QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam cho thấy: Kết quả thực hiện mà các đơn vị tự đánh giá là không cao, với mức điểm trung bình dao động từ 3.1 đến 3.6 điểm. Trong đó, chỉ tiêu được đánh giá tốt nhất là “*Khách hàng phản hồi rằng họ lựa chọn đơn vị vì đơn vị đã đáp ứng tốt các yêu cầu mà họ đưa ra*” với 60% số đơn vị

phản hồi tích cực với ý kiến này. Điều này cho thấy nhiều đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam ngày càng quan tâm và chú trọng đáp ứng tới nhu cầu của KH trên thị trường nói chung và các yêu cầu cụ thể của KH nói riêng. Tuy vậy, với những yêu cầu cụ thể liên quan đến chất lượng sản phẩm, chỉ hơn 40% đơn vị phản hồi rằng họ ngày càng đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của khách hàng về chất lượng SP và phân nân của KH về chất lượng SP ngày càng giảm đi.

Trong khi đó, các kết quả đánh giá liên quan đến hoạt động SX-KD của các đơn vị, bao gồm các chỉ tiêu liên quan đến sản lượng tiêu thụ và lợi nhuận thu được từ hoạt động SX-KD mặt hàng thịt GSGC. Mặc dù cả hai chỉ tiêu này thể hiện mức điểm TB không quá thấp, lần lượt đạt 3.2 và 3.1 điểm nhưng có thể thấy rõ sự phân hóa trong việc đạt được chỉ tiêu này của các đơn vị khảo sát. Khoảng một nửa số đơn vị khảo sát phản hồi rằng: Sản lượng sản phẩm thịt GSGC cung ứng của đơn vị và lợi nhuận thu được từ SX-KD mặt hàng thịt không có sự gia tăng trong khi một nửa số đơn vị còn lại cho biết họ có sự gia tăng về sản lượng tiêu thụ và lợi nhuận KD mặt hàng.

Sự phân hóa này cũng thể hiện phần nào ở nhóm chỉ tiêu đo lường lợi thế cạnh tranh của các đơn vị khi cũng có khoảng một nửa số đơn vị khảo sát tán đồng với ý kiến cho rằng đơn vị có nhiều KH quen thuộc thường xuyên mua SP và ngày càng có nhiều KH mới trong khi một nửa số đơn vị còn lại không tán đồng ý kiến này. Tuy vậy, một điều đáng chú ý là chỉ khoảng 1/4 số đơn vị khẳng định: Khách hàng của họ tin tưởng vào chất lượng sản phẩm thịt GSGC của đơn vị so với các đơn vị cung ứng khác trên thị trường. Đây là một con số đánh giá lợi thế cạnh tranh không cao của nhiều đơn vị SX-KD mặt hàng thịt GSGC hiện nay trên thị trường, bởi niềm tin của KH về chất lượng TP nói chung và SP thịt GSGC nói riêng nhìn chung là khá thấp.

### **2.3. Đánh giá chung thực trạng quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay**

Các nội dung phân tích trên đây về thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam được thực hiện thông qua kết quả nghiên điển hình ở 3 đơn vị, bao gồm: Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn, Lò giết mổ tập trung của công ty CP Thịnh An, Công ty cổ phần Việt Nam kỹ nghệ súc sản VISSAN và kết quả khảo sát 287 đơn vị chăn nuôi, giết mổ, bán lẻ thịt GSGC. Các kết quả phân tích đã giúp luận án hình thành một bức tranh đi từ cụ thể đến khái quát về thực trạng QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC mà đơn vị tham gia. Từ đây, tác giả luận án có thể rút ra những đánh giá chung về những ưu điểm và nhược điểm trong công tác QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam như sau:

#### **2.3.1 Ưu điểm trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay**

##### **2.3.1.1 Ưu điểm của quản trị chất lượng Nhà cung ứng**

Có thể thấy, trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, khi nguồn cung ứng cho sản phẩm, nguyên vật liệu hàng hóa đầu vào khá đa dạng, thì các đơn vị có sự quan tâm đáng

kể đến việc lựa chọn NCU. Dữ liệu phân tích ở Mục 2.2.2.1 cho thấy, xu hướng chung của các đơn vị là: Lựa chọn các NCU đáp ứng các yêu cầu cụ thể của đơn vị (chiếm 63% số đơn vị khảo sát); Các đơn vị chú trọng lựa chọn một hoặc một số nguồn cung ứng cố định để thiết lập mối quan hệ và hình thành nên các NCU thường xuyên, quan trọng (chiếm 74% số đơn vị khảo sát); Bên cạnh đó, trên 80% các đơn vị cho thấy họ tích cực, chủ động trong việc thực hiện các hoạt động kiểm tra sản phẩm, hàng hóa được giao nhận từ các NCU, khá tích cực trong phản hồi thông tin về sản phẩm và các hoạt động của các NCU thường xuyên, quan trọng, cũng như trên 70% đơn vị khảo sát thường xuyên có những trao đổi thảo luận với các NCU về các yêu cầu cụ thể của đơn vị.

### **2.3.1.2 Ưu điểm của quản trị chất lượng các yếu tố và quy trình nội bộ**

Trong công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ, theo kết quả phân tích thực trạng từ 287 đơn vị khảo sát, mục 2.2.2.2: Trên 60% đơn vị khảo sát cho biết người chủ/lãnh đạo của đơn vị quan tâm đến chất lượng, khoảng 50% cho rằng đơn vị sử dụng người lao động đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng và ý thức trách nhiệm và đáp ứng các yếu tố nguồn lực cơ bản cho hoạt động SXKD. Tuy vậy, tùy thuộc vào quy mô, loại hình tổ chức và các CCU khác nhau, mức độ quan tâm và định hướng chất lượng của những người chủ hay người lãnh đạo đơn vị và sự đảm bảo các nguồn lực là khác nhau. Từ kết quả nghiên cứu điển hình cho thấy: Với những đơn vị tham gia trong những CCU được tổ chức bài bản, có sự liên kết ở mức độ nhất định (như CCU của VISSAN hay Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn), các đơn vị tham gia trong chuỗi thường có sự quan tâm nhất định đến chất lượng và thực hành về quản trị chất lượng trong đơn vị. Ở những đơn vị này, người chủ/ lãnh đạo đơn vị có những chính sách và định hướng chất lượng khá rõ ràng cho đơn vị. Đồng thời, các đơn vị này cũng đáp ứng cơ bản các yếu tố về nguồn lực như con người, cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như chú trọng việc triển khai, tổ chức các hoạt động SXKD và quản lý theo các yêu cầu chất lượng cụ thể.

### **2.3.1.3 Ưu điểm của quản trị chất lượng theo định hướng khách hàng**

Kết quả phân tích thực trạng QTCL theo định hướng KH, mục 2.2.2.3 cho thấy, các đơn vị có xu hướng nắm bắt được nhu cầu của KH trên thị trường, đặc biệt là các yêu cầu cụ thể của KH trực tiếp và quan trọng với đơn vị (chiếm khoảng 90% số đơn vị khảo sát); 70% số đơn vị khẳng định họ cố gắng thiết kế sản phẩm hoặc cải tiến quá trình để đáp ứng theo các yêu cầu cụ thể của các KH quan trọng hoặc theo nhu cầu chung của thị trường mà các đơn vị đang tham gia theo các kênh khác nhau và 65% cho biết đơn vị có ý thức lắng nghe, thu thập và xử lý các khiếu nại, phàn nàn của KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng của đơn vị.

Theo *Báo cáo thường niên ngành Thịt Việt Nam năm 2017 và triển vọng 2018*, Khoảng 80% thịt GSGC ở Việt Nam được tiêu thụ trên kênh phân phối truyền thống. Các đơn vị tham gia trên kênh phân phối này đáp ứng khá tốt cho số đông NTD Việt Nam về mặt nhu cầu, thói quen mua sắm, về sự tiện lợi trong mua sắm và giá cả. Chẳng hạn: Trong chăn nuôi, để đáp ứng nhu cầu của NTD truyền thống, các giống gia cầm được lựa chọn thường là giống được thuần chủng trong nước hoặc các giống vật nuôi truyền thống ở các địa phương

với chất lượng thịt thơm ngon. Trong hoạt động bán lẻ, với mạng lưới tiêu thụ phủ rộng khắp tại các chợ truyền thống, tạo nên một sự tiện lợi và phù hợp với thói quen mua sắm của người Việt Nam. Bên cạnh đó, giá bán thịt GSGC tại các chợ bán lẻ truyền thống cũng khá cạnh tranh với giá mặt hàng thịt GSGC được cung ứng qua các kênh phân phối hiện đại như cửa hàng thực phẩm hay siêu thị. Ngược lại, 20% sản lượng thịt cung ứng thông qua kênh phân phối hiện đại. Trong kênh phân phối này, các đơn vị cũng cố gắng nắm bắt các nhu cầu của KH mục tiêu cuối cùng của chuỗi để thiết kế sản phẩm đáp ứng các yêu cầu cụ thể, hướng tới mối quan tâm chính về chất lượng, nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm và các yếu tố đảm bảo VSATTP cũng như chất lượng của hoạt động cung ứng, bán hàng.

#### ***2.3.1.4 Ưu điểm của quản trị chất lượng các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng***

Kết quả phân tích thực trạng QTCL liên quan đến khía cạnh về liên kết và phối hợp QTCL trong các CCU ở mục 2.2.2.4 cho thấy: Nhìn chung, các đơn vị thường có xu hướng thiết lập mối quan hệ trực tiếp với các NCU hoặc/và KH trực tiếp của đơn vị (chiếm khoảng 68% số đơn vị khảo sát). Kết hợp với kết quả nghiên cứu điển hình có thể thấy: Trong một số CCU nhất định có sự tham gia của các DN lớn trong ngành công nghiệp chăn nuôi, chế biến và bán lẻ hiện đại, một số đơn vị có mối liên kết khá sâu với các đối tác trong CCU hoặc tham gia vào các liên kết có sự hợp tác và phối hợp khá chặt chẽ, thâm chí ở một số mối liên kết đã hình thành các đơn vị đóng vai trò lãnh đạo và chi phối các hoạt động chung trong liên kết ở cấp độ chiến lược. Chẳng hạn, các liên kết ngang trong cùng ngành chăn nuôi như công ty chăn nuôi với các trang trại chăn nuôi gia công (trường hợp VISSAN) hay Hội chăn nuôi tập thể với các hộ chăn nuôi thành viên (như trường hợp Hội chăn nuôi gà đồi Sóc Sơn) hoặc một số mối liên kết dọc có sự tham gia của các doanh nghiệp lớn trong các ngành chăn nuôi, chế biến, bán lẻ. Ở những CCU này, các đơn vị có sự phối hợp chặt chẽ hơn, quản lý tốt hơn các yếu tố nguồn lực và hoạt động SX-KD.

Có thể nói, với một số ưu điểm nói trên, thực trạng kết quả đầu ra của các đơn vị khảo sát chủ yếu đạt được ở mức độ đáp ứng các yêu cầu cơ bản của các nhóm KH mục tiêu mà mỗi CCU hướng tới. Những yêu cầu cơ bản này gắn với thói quen, văn hóa tiêu dùng thực phẩm nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng của NTD Việt Nam. Vì vậy, có thể thấy, đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức và hoạt động thực hành về QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay.

#### ***2.3.2 Nhược điểm trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay***

Bên cạnh những ưu điểm nói trên, công tác QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay đang tồn tại rất nhiều những hạn chế. Cụ thể:

##### ***2.3.2.1 Nhược điểm của quản trị chất lượng Nhà cung ứng***

Hiện nay, công tác QTCL các yếu tố đầu vào và NCU cũng như các yếu tố và quy trình nội bộ của các đơn vị chịu ảnh hưởng trực tiếp từ nhu cầu từ thị trường nói

chung đến các yêu cầu cụ thể của KH trực tiếp của đơn vị trong CCU. Tuy nhiên trong số các yêu cầu đó, chất lượng sản phẩm lại không phải là tiêu chí được KH hay thị trường quan tâm hàng đầu. Bởi vậy, nhiều đơn vị chưa thực sự quan tâm và kiểm soát chất lượng NCU cũng như sản phẩm đầu vào do NCU cung cấp. Theo kết quả khảo sát được phân tích ở mục 2.2.2.1, khoảng 50% đơn vị cho biết, họ không coi chất lượng sản phẩm là tiêu chí quan trọng nhất để lựa chọn NCU. Do vậy, đã có không ít đơn vị có sự buông lỏng trong quản lý, không có hình thức kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm từ NCU. Các mối quan hệ với NCU lâu năm thường dựa trên sự quen biết, cả nể mà không có các hoạt động kiểm soát chặt chẽ tại nguồn và tại nơi sản xuất của NCU. Có tới 2/3 số đơn vị khảo sát cho biết đơn vị không định kỳ tổ chức các cuộc tham quan hoạt động SX và đánh giá chất lượng với NCU và 45% đơn vị không thường xuyên cập nhật hoặc được cung cấp thông tin về các hoạt động và quy trình sản xuất của NCU.

### **2.3.2.2 Nhược điểm của quản trị chất lượng các yếu tố và quy trình nội bộ**

Kết quả phân tích thực trạng QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ mục 2.2.2.2 và kết quả nghiên cứu điển hình cho thấy: Ở nhiều đơn vị, nhất là những đơn vị SX-KD tham gia trong các kênh phân phối truyền thống với quy mô nhỏ, lẻ, hầu như chưa đảm bảo được các yếu tố về nguồn lực, như trường hợp của CCU của lò giết mổ tập trung thuộc CTCP Thịnh An: Người lao động không đủ trình độ, kỹ năng về chuyên môn và thực hành các hoạt động QTCL; Đơn vị có hệ thống cơ sở vật chất thiếu thốn, không đảm bảo; Tình trạng áp dụng công nghệ hiện đại trong các hoạt động SX-KD và các hoạt động quản lý nhìn chung rất hạn chế, đặc biệt là thiếu một số công nghệ và trang thiết bị quan trọng ở một số khâu như chăn nuôi, giết mổ, vận chuyển và bảo quản sản phẩm;

Cũng theo kết quả khảo sát 287 đơn vị đã chỉ ra: Chỉ có 1/3 số đơn vị cho biết họ áp dụng các công nghệ hiện đại vào quá trình SX-KD. Trong khi đó, các hoạt động SX-KD và quản lý chủ yếu dựa trên kinh nghiệm chứ không tuân thủ theo những yêu cầu hay tiêu chuẩn chất lượng cụ thể. Hơn một nửa số đơn vị cho biết họ không thiết lập các yêu cầu chất lượng cụ thể cho các quá trình hoạt động và quản lý các yếu tố nguồn lực của đơn vị. Đối với các đơn vị có thiết lập và tuân thủ các yêu cầu chất lượng cụ thể thì phần lớn là do đơn vị tự công bố và xây dựng (chiếm 37%), việc thực hiện theo các yêu cầu và tiêu chuẩn của đối tác trực tiếp hay yêu cầu chung trong liên kết chuỗi là rất hạn chế (lần lượt tương ứng là 17% và 5%). Tỷ lệ các đơn vị áp dụng các tiêu chuẩn tự nguyện như ISO 9001, ISO 22000, HACCP, GAHP,...cũng chỉ chiếm khoảng 7%. Điều đáng nói là, kết quả khảo sát cũng chỉ ra với những đơn vị này, chỉ khoảng 30% đơn vị có cơ chế kiểm soát và điều chỉnh thông qua các hoạt động kiểm tra, đánh giá, đo lường, quản lý thông tin, dữ liệu, xử lý các vi phạm... để đảm bảo các quá trình hoạt động được thực hiện theo các yêu cầu/ tiêu chuẩn đã đề ra. Như vậy có thể thấy, trong công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ, nhiều đơn vị, nhất là các đơn vị quy mô nhỏ, lẻ, tham gia trên các kênh phân phối truyền thống không chú trọng đến việc xây

dựng và thiết lập các yêu cầu hay quy định cụ thể cũng như không có cơ chế kiểm tra, đánh giá và quản trị một cách chặt chẽ các yếu tố và quy trình nói trên.

### **2.3.1.3 Nhược điểm của quản trị chất lượng theo định hướng khách hàng**

Kết quả phân tích thực trạng QTCL theo định hướng KH mục 2.2.2.3 cho thấy: Nhiều đơn vị, kể cả các đơn vị tham gia trong các kênh phân phối truyền thống hay kênh phân phối hiện đại đều chưa chủ động và tích cực trong việc cung cấp thông tin và tạo lòng tin cho KH về chất lượng SP và hoạt động cung ứng của đơn vị. Chỉ một nửa số đơn vị khảo sát cho biết họ thường xuyên áp dụng truyền thông với KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng, 43% đơn vị có sự chia sẻ thông tin cần thiết với các KH quan trọng về sản phẩm và hoạt động sản xuất/cung ứng của đơn vị và chỉ 1/4 số đơn vị cho biết tích cực áp dụng các biện pháp để tạo lòng tin với KH về chất lượng sản phẩm cung ứng. Trong đó, các hoạt động giao tiếp và truyền thông với KH được các đơn vị thực hiện rất hạn chế như: Thiết kế bao bì, nhãn hiệu sản phẩm (chiếm 22%), tổ chức các chương trình tham quan, hội nghị KH (chiếm 18%), ứng dụng mã số mã vạch truy xuất nguồn gốc (chiếm 13%), đạt chứng nhận tiêu chuẩn chất lượng (chiếm 11%) và hoạt động quảng cáo, giới thiệu sản phẩm trên các phương tiện thông tin đại chúng (chiếm 6%);

Tuy nhiên, việc ứng dụng các biện pháp giao tiếp, truyền thông và đảm bảo chất lượng với KH cũng có sự khác biệt khá lớn giữa các đơn vị khi tham gia trong các CCU thuộc các kênh phân phối khác nhau trên thị trường. Theo *Báo cáo thường niên ngành Thịt Việt Nam năm 2017 và triển vọng 2018* và kết quả nghiên cứu với các đơn vị nghiên cứu điển hình cho thấy, đối với mặt hàng thịt GSGC trên thị trường Việt Nam nói chung, NTD hiện nay chủ yếu tìm mua SP theo thói quen tiêu dùng khác nhau, một số có thể cố định tại một điểm bán hàng quen thuộc hoặc một số ít lại mua ở nhiều điểm bán hàng khác nhau, không cố định mà mua theo sự tiện lợi. Nhiều NTD vẫn chấp nhận mua mà không biết rõ về sản phẩm, về nguồn gốc xuất xứ của SP hoặc không tin tưởng về chất lượng SP. Do vậy, các đơn vị và CCU tham gia kênh phân phối này không tích cực áp dụng các biện pháp để tạo lòng tin với KH về chất lượng sản phẩm và hoạt động cung ứng. Trong khi đó, các sản phẩm có thiết kế bao bì, tem, nhãn, ứng dụng mã số, mã vạch trong truy xuất nguồn gốc cho SP chủ yếu chỉ xuất hiện trên các đơn vị và CCU thuộc kênh phân phối hiện đại tại các cửa hàng kinh doanh thực phẩm hay siêu thị bán lẻ. Việc áp dụng và đạt chứng nhận chất lượng cụ thể chủ yếu được áp dụng bởi một số doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, chế biến và bán lẻ trên thị trường.

### **2.3.1.4 Nhược điểm của quản trị chất lượng các quan hệ liên kết và phối hợp trong chuỗi cung ứng**

Theo dữ liệu khảo sát 287 đơn vị về các mối quan hệ, liên kết trong CCU ở mục 2.2.2.4, tình trạng các đơn vị không có sự liên kết hoặc liên kết yếu và không có các hoạt động phối hợp cụ thể, rõ ràng với các đối tác trong CCU là khá phổ biến. Cụ thể, có tới 1/3 số đơn vị khảo sát cho biết không có các hoạt động liên kết và phối hợp cụ thể nào với các



NCU và KH trực tiếp của đơn vị. Đối với các đơn vị có liên kết thì phạm vi liên kết chủ yếu ở phạm vi trực tiếp với các KH hoặc/và NCU trực tiếp của đơn vị cùng các hoạt động phối hợp không sâu sắc, dựa trên các hoạt động phối hợp ở mức độ tác nghiệp như: 40% số đơn vị khảo sát cho biết có tiến hành các hoạt động chia sẻ các thông tin liên quan đến sản phẩm và quá trình hoạt động cho các đối tác quan trọng trong các liên kết; hoạt động đánh giá, lựa chọn NCU đáp ứng yêu cầu của đơn vị. Tuy nhiên, trong mối quan hệ liên kết giữa các đơn vị, các thỏa thuận hợp tác hay yêu cầu cụ thể của các bên không được thể hiện bằng văn bản chiếm tỷ lệ khá lớn (42%) và đặc biệt thường xảy ra với các đơn vị và CCU trên kênh phân phối truyền thống. Trong khi đó, với các liên kết và phối hợp mang tính chiến lược như việc thiết lập các yêu cầu chất lượng chung hay triển khai các hoạt động chung trong liên kết là chưa nhiều. Chỉ khoảng 13% số đơn vị khảo sát cho biết tham gia vào một liên kết/dự án mà có một đơn vị điều phối các hoạt động chung của các thành viên tham gia và chỉ khoảng 1/4 số đơn vị khảo sát cho biết họ có nhận được các hỗ trợ từ các đối tác khác hoặc có hoạt động hỗ trợ cho đối tác trong liên kết, các hỗ trợ chủ yếu về tài chính, NVL, tư vấn kỹ thuật... nhằm nâng cao năng lực của các thành viên trong việc đáp ứng các yêu cầu đề ra.

Với những nhược điểm chủ yếu được đánh giá ở trên, có thể thấy, kết quả đo lường các hoạt động thực hành và kết quả thực hiện QTCL của các đơn vị trong CCU nhìn chung là khá thấp. Các đơn vị không tập trung đáp ứng các yêu cầu chất lượng về SP, niềm tin của KH về chất lượng SP không cao, lợi thế cạnh tranh của đơn vị so với các đơn vị khác trên thị trường không thực sự rõ ràng, nhiều đơn vị không có sự tăng trưởng về sản lượng tiêu thụ cũng như lợi nhuận từ SXKD mặt hàng thịt GSGC.

### **2.3.3 Nguyên nhân của những hạn chế trong công tác quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam hiện nay**

Có thể đánh giá chung, những hạn chế, tồn tại về QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam xuất phát từ những nguyên nhân cơ bản sau:

*Nhóm nguyên nhân thứ nhất* là những nguyên nhân liên quan đến các yếu tố nguồn lực và năng lực nội tại của các đơn vị trong hoạt động SXKD thịt GSGC. Có thể nhận thấy bức tranh tổng thể về quy mô và các điều kiện chung về nguồn lực, năng lực quản trị của các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay là:

- Tình trạng đơn vị quy mô nhỏ, lẻ chiếm tỷ lệ lớn trong số các đơn vị SXKD thịt GSGC ở Việt Nam. Hiện nay, trong lĩnh vực SXKD thực phẩm nói chung và các đơn vị tham gia trong CCU thịt GSGC nói riêng, nhìn chung chưa có sự tham gia của nhiều DN lớn, ngoại trừ một số DN trong chăn nuôi, công nghiệp giết mổ, chế biến và các DN, siêu thị hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ có KD mặt hàng thịt GSGC, còn lại rất nhiều đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam là những đơn vị quy mô nhỏ, thậm chí siêu nhỏ, hoạt động như một hộ kinh doanh cá thể chứ không đăng ký giấy phép kinh doanh hoặc không đăng ký kinh doanh theo hình thức doanh nghiệp. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến điều kiện về nguồn lực, năng lực SXKD nói chung

và năng lực QTCL nói riêng của các đơn vị mà còn ảnh hưởng đến cả hoạt động quản lý của Nhà nước đối với hoạt động SXKD của các đơn vị này.

- Các đơn vị hoạt động thường xuyên trong điều kiện nguồn lực hạn chế như: Số lượng lao động sử dụng thường xuyên ít, nhiều đơn vị hoạt động với quy mô siêu nhỏ (dưới 10 lao động thường xuyên). Trong đó, người lao động và kể cả người chủ/lãnh đạo đơn vị cũng chủ yếu là lao động phổ thông nên ý thức và kỹ năng liên quan đến chuyên môn cũng như thực hành QTCL không đảm bảo; Bên cạnh đó, năng lực quản lý và thực hành các hoạt động QTCL cũng kém hơn nhiều so với các doanh nghiệp quy mô lớn khi mà chủ các đơn vị có thể là những người xuất thân từ nông dân, người lao động tự do nên có những hạn chế nhất định về tư duy, tầm nhìn, về kiến thức, thông tin và trình độ quản lý, nhiều người trong số đó không chủ động hoặc gặp khó khăn trong việc tiếp cận các phương pháp, cách thức, thông tin thị trường và công nghệ hiện đại trong hoạt động SXKD và quản lý. Đi cùng với đó là sự hạn chế về các nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất dẫn đến nhiều đơn vị không thực sự quan tâm và đầu tư cho hệ thống quản trị chất lượng của mình.

*Nhóm nguyên nhân thứ hai* xuất phát từ tính chất của các hoạt động liên kết, phối hợp trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay. Trong đó, tình trạng nhiều đơn vị tham gia trong các CCU hoạt động khá độc lập hoặc có sự liên kết, phối hợp không chặt chẽ, thiếu tính bền vững, thiếu một đơn vị lãnh đạo đủ năng lực để điều phối trong CCU. Cụ thể là:

- Nhiều đơn vị tham gia chuỗi với các giao dịch mang tính chất thị trường, thuận mua vừa bán, không có các thỏa thuận ràng buộc bằng văn bản hay hợp đồng. Các bên tham gia trong chuỗi có thể không cam kết hoặc không có thỏa thuận cụ thể về các điều kiện cung ứng và mua hàng. Điều này dẫn tới việc không tạo động lực và sức ép từ các thành viên khác trong chuỗi lên ý thức và hành vi QTCL của các đơn vị tham gia.

- Những đơn vị có sự liên kết trong phạm vi nhất định và có các hoạt động phối hợp QTCL rõ ràng với các đối tác trong liên kết thì chủ yếu dừng ở mức độ tác nghiệp nên sự kiểm soát về chất lượng giữa đơn vị với các đối tác là không chặt chẽ. Kể cả với các đơn vị có ký kết hợp đồng hay thỏa thuận hợp tác với đối tác thì cũng gặp không ít những hạn chế và rủi ro khi bị đối tác vi phạm cam kết, không duy trì chất lượng SP hay cung ứng hàng hóa đúng như yêu cầu đã thỏa thuận. Tình trạng này thực tế đã xảy ra với không ít các liên kết giữa các đơn vị chăn nuôi với các đơn vị thu gom (thương lái) hay giữa các đơn vị chăn nuôi và các đơn vị chế biến công nghiệp hoặc đơn vị KD bán lẻ khi có những biến động về giá hay cung- cầu trên thị trường.

- Đối với một số liên kết có tính chiến lược, loại liên kết này hiện nay chiếm tỷ trọng cung ứng nhỏ trên thị trường, chủ yếu là các liên kết ngang trong cùng ngành chăn nuôi, giết mổ, bán lẻ như các HTX, các hội SXKD tập thể, và một số liên kết mang tính chiến lược theo các dự án, chương trình chất lượng của quốc gia hay các địa phương. Trên thực tế, công tác quản lý, điều hành của các HTX, hội, nhóm, dự án liên kết này gặp không ít khó khăn. Các yêu cầu chung được thiết lập nhưng không được kiểm soát triệt để, các hoạt động chung,

đặc biệt là các hoạt động liên quan đến marketing và phát triển thị trường, tìm đầu ra cho tiêu thụ SP của liên kết cũng không dễ dàng. Nguyên nhân có thể thấy, một mặt bởi sự hạn chế về tài chính, về nhân lực trong công tác quản lý, điều hành, mặt khác, là do cơ chế và tổ chức hoạt động của các liên kết này hiện nay cũng chưa hoàn thiện, còn nhiều bất cập nên tính liên kết và sự chấp hành quy chế chung của các thành viên trong liên kết chưa tốt.

*Nhóm nguyên nhân thứ ba:* Bên cạnh các nhóm nguyên nhân chủ quan nói trên, các nguyên nhân khách quan xuất phát từ thị trường có tác động rất lớn đến thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay. Trong đó, nhu cầu của thị trường, văn hóa, thói quen tiêu dùng của người tiêu dùng Việt Nam nói chung đối với mặt hàng thịt GSGC đang là một trong những yếu tố có sự tác động đáng kể nhất đến ý thức và sự thực hành QTCL của các đơn vị trong CCU mặt hàng này. NTD mặt dù ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề chất lượng và an toàn thực phẩm, nhưng hành vi mua chủ yếu vẫn dựa vào những thói quen tiêu dùng cũ như ưa thích sản phẩm tươi sống, mua hàng ngày, mua theo sự tiện lợi và quan tâm nhiều tới giá cả. Cùng với thói quen đánh giá chất lượng chủ yếu chỉ dựa vào kinh nghiệm, sự cảm quan bên ngoài của thực phẩm và niềm tin khi lựa chọn SP từ nguồn mua quen thuộc mà không quan tâm nhiều đến các thông tin cụ thể, chính xác về nguồn gốc và chất lượng SP. Điều này sẽ dẫn tới việc những thực phẩm không rõ nguồn gốc xuất xứ thậm chí chất lượng không đảm bảo vẫn có thể tiêu thụ một cách dễ dàng với số lượng lớn trên thị trường, đặc biệt thông qua các kênh phân phối truyền thống. Trong khi đó, ở các kênh phân phối hiện đại, với lợi thế trong việc cung ứng những SP có nguồn gốc, xuất xứ rõ ràng, có sự đảm bảo chất lượng và VSATTP tốt hơn nhưng các đơn vị này lại gặp phải không ít sự cạnh tranh từ những SP cùng loại của kênh phân phối truyền thống, trong đó sự cạnh tranh về giá là dễ thấy nhất. Kết quả là, nhiều đơn vị tham gia trong các kênh phân phối hiện đại, đặc biệt là các nhà SXKD nhỏ và vừa, họ lại có xu hướng cắt giảm những chi phí và những sự đầu tư chất lượng mang tính chiến lược, mà tập trung nhiều hơn cho các hoạt động quản lý các yếu tố và quy trình kỹ thuật cơ bản nhằm đảm bảo mức chất lượng và ATTP đáp ứng ở mức cơ bản. Do vậy, một sự đầu tư dài hạn và phân bổ nguồn lực hợp lý vào một HTQTCL toàn diện hay thực hành QTCL tập trung vào đảm bảo chất lượng thông qua chứng nhận chất lượng, marketing, phát triển thương hiệu sản phẩm và các hoạt động truyền thông, tạo lòng tin với KH chưa thực sự được quan tâm hiện nay.

*Nhóm nguyên nhân cuối cùng* có thể kể đến và có sự tác động không nhỏ đến thực hành về QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay là công tác QLNN về chất lượng và QTCL trong lĩnh vực SXKD thực phẩm nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng. Trong những năm vừa qua, với những mối nguy rất lớn về vấn đề không đảm bảo chất lượng và VSATTP, Nhà nước đã có rất nhiều cơ chế, chính sách để quản lý vấn đề này. Cơ chế, chính sách một mặt tập trung vào việc siết chặt quản lý, giám sát các đơn vị trong việc tuân thủ các quy định và thủ tục bắt buộc về chất lượng và quản lý ATTP, mặt khác là những

chính sách hỗ trợ cho các đơn vị trong việc tăng cường năng lực quản lý chất lượng và ATTP. Nhưng nhìn chung, những quy định chưa được thực thi một cách nghiêm túc, ở nhiều nơi, nhiều địa phương còn xảy ra tình trạng buông lỏng trong quản lý, giám sát của các cơ quan chức năng dẫn đến nhiều vi phạm trong quản lý chất lượng và đảm bảo ATTP, đặc biệt với đơn vị SXKD nhỏ, lẻ mà không bị xử lý, thậm chí vẫn ngang nhiên tồn tại. Công tác kiểm tra, thanh tra và xử lý các vấn đề phát sinh chưa nghiêm túc và chưa triệt để, dẫn đến quản lý nhà nước kém hiệu lực và tình trạng vi phạm pháp luật còn khá phổ biến... Đơn cử như những quy định về kiểm duyệt thú y trên SP thịt GSGC sau khi giết mổ ở nhiều nơi hiện chỉ diễn ra một cách hình thức, hay sự tồn tại của những cơ sở giết mổ thủ công không được pháp luật cho phép và không trong diện quản lý của các cơ quan chức năng là khá nhiều.

Bên cạnh đó, trong công tác quản lý Nhà nước, nhiều chương trình, chính sách và hoạt động hỗ trợ để nâng cao năng lực cho các đơn vị trong SXKD đã được triển khai không ít nhưng hiệu quả đem lại chưa cao. Chẳng hạn, các hoạt động thanh tra, kiểm soát chất lượng của các cơ quan quản lý chức năng như đóng dấu thú ý, kiểm dịch động vật, các dịch vụ về đảm bảo và chứng nhận chất lượng, các chứng nhận về chất lượng và VSATTP không nhận được sự tin tưởng và do đó sẽ có tác động hạn chế đến ý thức và sự thực hành QTCL của các đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam. Trên thực tế, nhiều đơn vị mặc dù có thể vẫn chấp hành các yêu cầu liên quan đến quy định, thủ tục của các cơ quan QLNN về chất lượng và quản lý quản lý nhưng không lấy đó làm cơ sở để xây dựng hệ thống quản lý và ĐBCL mà thường dựa trên các hệ thống tự kiểm soát, các tiêu chuẩn QLCL nội bộ hoặc sử dụng hệ thống tiêu chuẩn mang tính tự nguyện và các chứng nhận chất lượng của một bên thứ ba độc lập cho các tiêu chuẩn này. Bên cạnh đó, các chính sách lớn như: Chính sách về quy hoạch các vùng chăn nuôi tập trung trên cả nước, chính sách về quy hoạch các khu vực giết mổ tập trung ở các địa phương, chính sách về hỗ trợ cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các chuỗi liên kết trong nông nghiệp, các chính sách và cơ chế cho hoạt động SXKD tập thể như Hợp tác xã, Hội chăn nuôi theo nhãn hiệu tập thể... nhìn chung chưa thực sự được thực thi một cách hiệu quả và đem đến những chuyển biến, hỗ trợ tích cực, cụ thể cho các đơn vị trong SXKD thịt GSGC. Chẳng hạn, việc triển khai các chính sách quy hoạch vùng chăn nuôi, giết mổ tập trung ở nhiều địa phương triển khai còn chậm và chưa triệt để. Trong khi đó, một số đơn vị đã tham gia các chương trình, dự án của Nhà nước liên quan đến liên kết SXKD theo chuỗi giá trị, các dự án hỗ trợ truy xuất nguồn gốc, dự án xây dựng vùng chăn nuôi tập trung với nhãn hiệu tập thể... đã nhận được các hỗ trợ cụ thể thông qua các chương trình, dự án này. Tuy nhiên, khi dự án kết thúc, các hoạt động và kết quả nhiều khi không còn được duy trì như khi đang triển khai dự án, khi mà sự điều hành và giám sát của đại diện các cơ quan QLNN trong dự án không còn và năng lực của các đơn vị tham gia còn nhiều hạn chế.

### CHƯƠNG 3

#### GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM TĂNG CƯỜNG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TRONG CHUỖI CUNG ỨNG THỊT GIA SÚC, GIA CẦM Ở VIỆT NAM

##### 3.1 Dự báo về các xu hướng và chính sách tác động đến quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam đến 2025, tầm nhìn 2030

###### 3.1.1. Xu hướng thay đổi trong nhu cầu và hành vi tiêu dùng đối với mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam

Nhu cầu tiêu thụ của mặt hàng thịt ở thị trường trong nước vẫn tương đối lớn và ổn định trong khi nhu cầu của người tiêu dùng về chất lượng sản phẩm ngày càng gia tăng; Trong khi đó, sẽ có những thay đổi cơ bản trong thói quen, hành vi mua, hướng tới chất lượng và sự an toàn của thực phẩm là những nhận định chung mà các chuyên gia trong ngành chăn nuôi và sản xuất, cung ứng sản phẩm thịt GSGC đã nhận định về tương lai của ngành hàng này trong 10 năm tới.

Cùng với những vụ liên quan đến thực phẩm bẩn và tình trạng mất VSATTP khiến người tiêu dùng quan tâm hơn đến nguồn gốc các loại thực phẩm. Chính vì vậy, nhu cầu và hành vi của NTD Việt Nam trong tiêu dùng sản phẩm thực phẩm nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng trong thời gian tới được dự báo sẽ có một số thay đổi theo hướng sau:

- Nhu cầu lớn về nắm bắt thông tin, nguồn gốc xuất xứ của thực phẩm, các minh chứng về chất lượng sản phẩm của đơn vị sản xuất. Trong cuộc điều tra bình chọn Hàng Việt Nam chất lượng cao 2019 do Hội Doanh nghiệp Hàng Việt Nam chất lượng cao chủ trì thực hiện và công bố hồi cuối tháng 2-2019 vừa qua, có tới 90% người tiêu dùng nhận định rằng, “*sản phẩm đạt các chứng nhận tiêu chuẩn như ISO, VietGAP, GlobalGAP... sẽ giúp họ yên tâm hơn khi mua sử dụng*”. Cuộc khảo sát này còn chỉ ra yếu tố chất lượng và tính an toàn khi sử dụng là 2 tiêu chí được người tiêu dùng hiện nay quan tâm hơn cả. Điều này cho thấy, khi các doanh nghiệp muốn chinh phục người tiêu dùng Việt thì phải chú trọng đến việc áp dụng các chứng chỉ này để đưa vào quy chuẩn sản xuất hàng chất lượng trước khi đưa ra thị trường. (Theo *sggp.org.vn, Xu hướng tiêu dùng thực phẩm an toàn sẽ lên ngôi*)”

- Nhu cầu về các loại thực phẩm được chế biến và bảo quản đúng cách, chẳng hạn như theo nhận định của nhiều chuyên gia, thịt mát là sản phẩm được tiêu thụ nhiều tại các quốc gia tiên tiến trên thế giới (EU, Mỹ). Trong tương lai, thịt mát cũng là xu hướng phát triển của nền công nghiệp giết mổ, chế biến thịt cũng như xu hướng tiêu dùng mới tại Việt Nam. Chế biến thịt lợn mát là mục tiêu hướng đến trong quá trình chuyển đổi cơ cấu sản xuất từ nhỏ lẻ sang chế biến công nghiệp, quản lý theo chuỗi, truy xuất nguồn gốc sản phẩm, đáp ứng các tiêu chí xuất khẩu của các thị trường. (Theo *agro.gov.vn: Thịt mát: Xu hướng tiêu dùng mới tại Việt Nam*).

- Xu hướng lựa chọn địa điểm mua hàng: Với những tác động từ thông tin truyền thông về tình hình bùng nổ các trường hợp nhiễm độc thực phẩm do nhiều nguyên nhân

như tồn dư hóa chất, dư lượng kháng sinh trong các sản phẩm thịt và hải sản, sử dụng các chất phụ gia không hợp pháp, sự ô nhiễm và kém vệ sinh tại các điểm bán hàng sẽ làm gia tăng mối lo ngại về an toàn vệ sinh thực phẩm tại các điểm bán hàng ở chợ truyền thống. Đặc biệt, Trong thời gian xảy ra bệnh dịch, NTD có xu hướng tỏ ra ngần ngại hơn khi tiêu thụ các sản phẩm thịt không rõ nguồn gốc, xuất xứ. Một bộ phận NTD, đặc biệt ở các TP lớn sẽ chuyển sang mua hàng tại các điểm bán hàng hiện đại thay vì mua tại các chợ truyền thống như trước đây. Vì vậy, xu hướng mua thịt tại các siêu thị hay các cửa hàng có thương hiệu sẽ dần hình thành đối với NTD sống tại các thành phố lớn, đặc biệt là lớp NTD trẻ và không có thời gian để đi chợ mỗi ngày. (*Theo nielsen.com: Kênh thương mại hiện đại đang thu hút người mua hàng*).

- Xu hướng về phương thức mua sắm của người Việt Nam, các chuyên gia nhấn mạnh về tầm quan trọng của internet và thương mại điện tử đối với những doanh nghiệp muốn tiếp tục cạnh tranh hiệu quả trong tương lai. Hơn 60% dân số Việt Nam dưới 35 tuổi, là thế hệ trẻ quen với việc sử dụng công nghệ và mạng internet để thu thập thông tin về hàng hoá phục vụ cho quyết định mua sắm. Ngoài ra, xu hướng phụ nữ đi làm đang ngày càng tăng khiến cho nhu cầu mua hàng tiêu dùng qua kênh thương mại điện tử cũng gia tăng. (*Theo nielsen.com: Thế hệ Z tại Việt Nam*)

Tóm lại, những xu hướng thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu, thói quen mua sắm và tiêu dùng thịt GSGC của NTD Việt Nam ảnh hưởng đến các yêu cầu và hành vi mua sắm mặt hàng thịt GSGC trong những năm tới là: NTD sẽ ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng của sản phẩm và các tiêu chí đảm bảo chất lượng sản phẩm thịt như: chất lượng cảm quan về sản phẩm, VSATTP, các yếu tố về bao bì, nhãn mác, các chứng nhận chất lượng thể hiện nguồn gốc, xuất xứ và minh chứng sự an toàn và chất lượng của SP trong suốt quá trình cung ứng từ chăn nuôi cho đến bán lẻ sản phẩm. Vì vậy, NTD có khuynh hướng sẵn sàng chi trả cho TPAT với giá cao hơn so với giá thực phẩm thông thường khác. NTD cũng sẽ có xu hướng mua thực phẩm ở các điểm bán hàng uy tín, công khai, minh bạch và đảm bảo chất lượng thực phẩm cho KH, chủ yếu tập trung ở các cửa hàng kinh doanh thực phẩm an toàn, thực phẩm rõ nguồn gốc xuất xứ, các cửa hàng và hệ thống siêu thị bán lẻ hiện đại. NTD cũng có xu hướng gia tăng các phương thức mua hàng trực tuyến, đặc biệt là nhóm NTD trẻ. Có thể nói, những thay đổi trong xu hướng và hành vi mua sắm, tiêu tiêu dùng sản phẩm thịt GSGC sẽ là một trong những yếu tố có tác động rất lớn đến hoạt động SXKD nói chung và công tác QTCL nói riêng của các đơn vị tham gia trong CCU ngành hàng này trong thời gian tới.

### **3.1.2 Xu hướng thay đổi trong hoạt động sản xuất kinh doanh và cung ứng mặt hàng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam**

Trong 10 năm tới, SXKD ngành hàng thịt sẽ được định hình theo hướng: Thứ nhất, số lượng trang trại lớn tăng lên. Đến năm 2027, sản lượng thịt lợn trong các trang

trại ước chiếm tỷ trọng trên 70%; Thứ hai, chăn nuôi quy mô nhỏ giảm mạnh tương đương với sản lượng thịt được cung ứng từ chăn nuôi trong nông hộ còn dưới 30%. Thứ ba, thị trường chủ yếu là “cuộc chơi” của doanh nghiệp và những chủ thể SXKD “chuyên nghiệp”. Cùng với đó là những triển vọng: Hợp tác liên kết chuỗi phát triển mạnh giữa nhà chăn nuôi, nhà giết mổ và nhà phân phối. Ước tính đến 2027, 100% trang trại chăn nuôi có hợp đồng đầu ra; Nhà nước sẽ quản lý chặt chẽ chăn nuôi và giết mổ, an toàn thực phẩm, môi trường; Áp dụng đăng ký chăn nuôi trên toàn quốc và phát triển mạnh chuỗi thực phẩm có truy xuất nguồn gốc; Tỷ trọng giết mổ công nghiệp sẽ tăng lên; Sản phẩm thịt lợn chế biến có thương hiệu và bắt đầu xuất khẩu được ra nước ngoài. (*Theo adeco.com.vn: Ngành chăn nuôi lợn: Bức tranh 10 năm tới?*).

Ngành chăn nuôi Việt Nam tăng nhanh và đang có xu hướng chuyển từ quy mô chăn nuôi nhỏ sang các hộ và trang trại chăn nuôi quy mô vừa và lớn. Số lượng hộ chăn nuôi nhỏ có xu hướng giảm trong khi số chăn nuôi quy mô vừa và lớn gia tăng nhanh chóng. Hiện nay, theo ước tính, ở quy mô chăn nuôi từ 10 con lợn/hộ và trên 50 con gà/hộ trở lên trở tuy chỉ chiếm khoảng 20% tổng số hộ nhưng cung cấp khoảng 80% sản lượng thịt cho thị trường. Điều này cho thấy chăn nuôi quy mô rất nhỏ không còn vị thế trong sản xuất và cung ứng thịt GSGC ở nước ta.

Trong hoạt động giết mổ, chế biến: Giết mổ và chế biến vốn được nhận định là khâu yếu của ngành chăn nuôi Việt Nam. Tuy nhiên, sau cuộc khủng hoảng thừa và thiếu của chăn nuôi lợn năm 2017 – 2018 vừa qua, làn sóng đầu tư vào lĩnh vực chế biến, giết mổ và xuất khẩu thịt diễn ra mạnh mẽ và được dự báo sẽ tăng trưởng nhanh trong những năm tiếp theo. Thịt lợn là một trong những mặt hàng có lợi thế để xuất khẩu về lâu dài khi Việt Nam đang ở TOP 10 các nước xuất khẩu nhiều thịt lợn của thế giới. Để tiếp tục mở rộng thị trường XK các sản phẩm thịt GSGC cũng như đáp ứng các yêu cầu chặt chẽ của các nước nhập khẩu cũng như những thay đổi về nhu cầu tiêu dùng mặt hàng này ở trong nước đòi hỏi sản phẩm phải qua giết mổ, chế biến sâu và đảm bảo ATTP.

Các doanh nghiệp đặc biệt là các tập đoàn lớn trong ngành công nghiệp chăn nuôi và chế biến thực phẩm đang triển khai hoặc có kế hoạch đẩy mạnh đầu tư các nhà máy giết mổ, chế biến thịt hiện đại, đạt chuẩn quốc tế với tham vọng không chỉ chiếm lĩnh được thị trường nội địa mà còn vươn ra xuất khẩu. Sự tham gia và mở rộng thị trường của các tập đoàn, doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, giết mổ, chế biến được dự báo sẽ góp phần làm thay đổi thị trường cung ứng mặt hàng thịt GSGC ở Việt Nam trong 10 năm tới. Chẳng hạn: Nhà máy chế biến thực phẩm Đồng Nai (DnF) tại huyện Trảng Bom, Đồng Nai do Công ty cổ phần Greenfeed Việt Nam và Tổng công ty công nghiệp thực phẩm Đồng Nai hợp tác đầu tư dây chuyền giết mổ heo, gà cung cấp thịt tươi sống, và thực phẩm chế biến với dây chuyền chế biến đạt công suất từ 3-5 tấn sản phẩm/ngày; Công ty TNHH Japfa Comfeed Việt Nam, doanh nghiệp hiện có hệ thống

trại nuôi gia cầm với sản lượng 40 ngàn con/ngày với dự án nhà máy giết mổ gia cầm công suất giết mổ 4 ngàn con gia cầm/giờ với dây chuyền hiện đại, đạt tiêu chuẩn xuất khẩu và dự án nhà máy giết mổ heo tại Đồng Nai; Tập đoàn Mavin và Công ty Sojitz Nhật Bản đã hợp tác xuất khẩu thịt heo tươi cấp đông Việt Nam sang thị trường Myanmar với khoảng 26 tấn mỗi tháng. Mavin hiện có trang trại chăn nuôi, sản xuất thuốc thú y, chăn nuôi, chế biến và giết mổ thịt heo tiêu chuẩn quốc tế; Tập đoàn MASAN đang đầu tư Nhà máy giết mổ lợn hiện đại, công suất 1,4 triệu con/năm ở Hà Nam. Tỉnh này cũng bố trí 50 ha đất để hình thành vùng nguyên liệu 200.000 con/năm cùng 01 trang trại của Tập đoàn tại Nghệ An cung cấp 200.000 con/năm đủ để cung cấp nguyên liệu đầu vào cho nhà máy; Tập đoàn De Hues đã ký hợp tác liên doanh với Công ty Cổ phần Thực phẩm Vinh Anh xây dựng các chuỗi sản xuất lợn thịt để cung cấp nguyên liệu cho nhà máy giết mổ và chế biến thực phẩm Vinh Anh; Posco Deawoo – Tập đoàn đa quốc gia trong lĩnh vực thép, xây dựng Hàn Quốc hợp tác với Tập đoàn Tân Long trong việc cung cấp nguyên liệu TACN, nuôi lợn, chế biến thịt, xuất khẩu tại Việt Nam. Tân Long đã ký thỏa thuận hợp tác với 6 công ty của Đan Mạch đầu tư công nghệ cao nuôi lợn quy mô lớn và hiện đại tại Việt Nam. Hiện, trại heo của Tân Long đã đạt tới quy mô 350,000 con nái sinh sản với định hướng nâng số lượng heo bán ra thị trường lên tới 1 triệu con thời gian tới. Tân Long đang đầu tư xây dựng các trang trại quy mô lớn tại Myanmar, với kế hoạch cung ứng khoảng 100.000 con heo thịt cho thị trường này trong năm 2019; Công ty cổ phần Chăn nuôi C.P. Việt Nam (TP.Biên Hòa) đi đầu trong lĩnh vực đầu tư về khép kín công nghệ chăn nuôi, giết mổ, chế biến thịt GSGC ở Việt Nam và chiếm thị phần lớn trong các kênh phân phối hiện đại, tại các hệ thống siêu thị và cửa hàng thực phẩm tại các thành phố lớn cũng như hệ thống cửa hàng bán lẻ của công ty; Tập đoàn DABACO (Bắc Ninh) tiếp tục xây dựng và mở rộng chuỗi cung ứng khép kín bên cạnh hoạt động chăn nuôi và cung ứng TACN, tập trung đầu tư xây dựng các Nhà máy giết mổ và chế biến thịt lợn; Nhà máy giết mổ, chế biến gia cầm VietAvis của công ty Phú Gia được khánh thành với diện tích gần 60.000m<sup>2</sup> với số vốn đầu tư 300 tỷ đồng, sau khi hoàn thành đi vào sử dụng, công suất chế biến giai đoạn 1 của nhà máy đạt 2.500 con/giờ và các sản phẩm sau khi chế biến sẽ xuất khẩu sang thị trường các nước EU và châu Âu. Công ty Cổ phần Tiên Viên (Hà Nội) năm 2019 công ty cũng sẽ xây dựng và đưa vào hoạt động Nhà máy giết mổ và chế biến thực phẩm đạt tiêu chuẩn ISO 22000/HACCP, hoàn thiện chuỗi liên hoàn khép kín an toàn vệ sinh thực phẩm từ: Sản xuất giống – Thức ăn chăn nuôi – Chăn nuôi – Giết mổ – Chế biến – Vận chuyển, bảo quản phân phối. *(Theo Tạp chí chăn nuôi Việt Nam: Ngành chăn nuôi: Đẩy mạnh giết mổ, chế biến và xuất khẩu thịt).*

Trong hoạt động phân phối và bán lẻ, Theo Quy hoạch của Bộ Công Thương, đến năm 2020 cả nước sẽ có khoảng 1.200 – 1.500 siêu thị, tức là cần thêm 550 siêu thị so với hiện tại, 180 trung tâm thương mại và 157 trung tâm mua sắm *(Theo dangcongsan.vn:*



*Nhiều cơ hội và thách thức với thị trường bán lẻ*). Do một bộ phận không nhỏ NTD Việt Nam, đặc biệt ở các thành phố lớn đã khá quen thuộc với các kênh mua sắm hiện đại như siêu thị và đại siêu thị, cung cấp cả mặt hàng thực phẩm và các mặt hàng khác, hai hình thức này sẽ có sự tăng trưởng mạnh nhất trong thời gian tới. Thêm vào đó, siêu thị và đại siêu thị nhận được sự quan tâm nhiều nhất từ các nhà đầu tư mới trong lĩnh vực bán lẻ do mức lợi nhuận của mỗi cửa hàng cao. Không chỉ thị trường bán lẻ nói chung mà thị trường bán lẻ hàng thực phẩm cũng được các chuyên gia nhận định sẽ phát triển trong thời gian tới. Các nhà bán lẻ cũng đang ưu tiên các loại thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng của các thương hiệu có uy tín là các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, giết mổ, chế biến. Các nhà bán lẻ cũng có xu hướng đẩy mạnh các hoạt động hợp tác, liên kết để kiểm soát các hoạt động cung ứng tại nguồn, đầu tư cho trang thiết bị và công nghệ hiện đại trong bảo quản và trưng bày sản phẩm; Mở rộng các chiến lược truyền thông trong thu hút và tạo lòng tin của NTD về chất lượng và sự an toàn của thực phẩm được kinh doanh trong hệ thống.

Sự hình thành và phát triển của các chuỗi cung ứng hàng hóa có tính liên kết cao với sự tham gia thị trường của nhiều doanh nghiệp lớn trong các ngành chăn nuôi, chế biến và bán lẻ. Xu hướng gia tăng của các liên kết như: Liên kết giữa đơn vị chăn nuôi với cơ sở giết mổ - chế biến; Liên kết giữa đơn vị chăn nuôi với các nhà phân phối, bán lẻ lớn; Liên kết khép kín chuỗi giá trị từ Sản xuất TACN - Trang trại chăn nuôi - Giết mổ, Chế biến - Thị trường tiêu thụ (đến người tiêu dùng) do một số doanh nghiệp lớn, chủ yếu là doanh nghiệp FDI làm chủ và các liên kết ngang trong cùng ngành nhằm mở rộng quy mô và năng lực cung ứng, quản lý của các đơn vị.

Các hoạt động xuất khẩu, nhập khẩu sản phẩm thịt GSGC có khuynh hướng gia tăng, thúc đẩy sự cạnh tranh và sự hình thành và phát triển của các chuỗi cung ứng. Theo dự báo của Viện Nghiên cứu chính sách lương thực và nông nghiệp (FAPRI), Việt Nam sẽ nhập khẩu khoảng 231.000 tấn thịt lợn vào năm 2019. (*Theo japfahypor.com.vn: Thịt lợn và xu hướng cung - cầu*). Bên cạnh đó, các sản phẩm của ngành chăn nuôi Việt Nam như các loại thịt GSGC hiện đang đứng trước một bước ngoặt quan trọng, sau khi nước ta gia nhập Hiệp định Đối tác toàn diện và Tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP). Những cơ hội và thách thức sẽ xuất hiện cả trên thị trường nội địa và quốc tế. Nhưng muốn cạnh tranh hiệu quả thì ngành chăn nuôi nước ta phải tiếp tục đổi mới mạnh mẽ cả về phương thức tổ chức sản xuất, quy mô, công nghệ và thị trường tiêu thụ. Trong đó tập trung giải quyết các điểm yếu về năng suất, chất lượng sản phẩm, VSATTP, dịch bệnh, ô nhiễm môi trường và mở rộng thị trường xuất khẩu. (*Theo TS Nguyễn Thanh Sơn – Chủ tịch Hiệp hội chăn nuôi gia cầm Việt Nam*). Khi tham gia CPTPP, các thành viên đã dành cho Việt Nam sự ưu đãi mức độ rất cao ở nhiều dòng thuế, đặc biệt ở nhóm mặt hàng nông sản, thủy sản và các sản phẩm công nghiệp. Tuy nhiên, đối với lĩnh vực nhập khẩu khi thị trường mở cửa theo cam kết, thách thức lớn nhất phải kể đến là lĩnh vực chăn nuôi như sản phẩm thịt gà, thịt heo, thịt bò. Trong

những năm tới, để tham gia vào quá trình hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam bắt buộc phải tuân thủ luật chơi chung, cạnh tranh sòng phẳng bằng chất lượng sản phẩm.

### **3.1.3 Xu hướng quản trị chất lượng trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm**

(1) Chất lượng thực phẩm và quản trị chất lượng trong sản xuất, kinh doanh thực phẩm luôn là một trong những vấn đề được quan tâm nhiều nhất ở các quốc gia trên thế giới, thậm chí còn hơn cả những mối quan tâm lớn khác về giáo dục, y tế ở nhiều quốc gia. Ở các nước đang phát triển như Việt Nam, đây là bài toán nan giải của nhiều chủ thể từ các cơ quan QLNN đến các đơn vị SXKD và cả của NTD. Trong những thập niên vừa qua, chúng ta luôn phải đối mặt với những nguy cơ và rủi ro rất lớn về vấn đề không đảm bảo chất lượng thực phẩm ở nhiều khâu khác nhau trong CCUTP. Đã có không ít các nghiên cứu học thuật cũng như các cuộc hội thảo, hội nghị thường niên được tổ chức ở nhiều quốc gia trên thế giới nhằm tìm ra những giải pháp cho vấn đề này. Và một trong những xu hướng giải pháp về quản trị chất lượng trong SXKD thực phẩm được tiếp cận phổ biến là dựa trên cách tiếp cận về quản lý rủi ro theo chuỗi cung ứng giá trị. Dựa trên việc phát hiện và đánh giá các nguy cơ có thể dẫn đến những rủi ro về chất lượng ở từng khâu trong CCUTP, các quốc gia sẽ xác lập các định hướng chiến lược và giải pháp cụ thể cho vấn đề này. Theo cách tiếp cận này, Việt Nam đã phân tích và chỉ ra những nguy cơ chính ở các khâu trong CCUTP nói chung và mặt hàng thịt GSGC nói riêng bao gồm: “Nguy cơ cao về nhiễm độc thực phẩm và không đảm bảo chất lượng thực phẩm ở những đơn vị SXKD nhỏ do ý thức kém, kiến thức về thực hành QTCL và VSATTP yếu, nguồn lực và năng lực tự quản lý hạn chế; Thiếu sự kiểm soát ở các cơ sở SXKD quy mô nhỏ trong nền kinh tế (sự kiểm soát không đầy đủ và triệt để); Nhu cầu, thói quen và hành vi mua sắm của NTD đối với thực phẩm (ưa thích thực phẩm tươi, sống, không quan tâm nhiều đến các yếu tố và các chứng nhận ATTP hoặc không tin tưởng vào các chứng nhận này, quan tâm nhiều đến các yếu tố cảm quan bên ngoài, giá cả, và tính tiện lợi khi mua thực phẩm tại các chợ truyền thống)” (*Theo WB: Báo cáo kỹ thuật về quản lý nguy cơ ATTP ở Việt Nam*). Từ những nhận định trên, có thể thấy, xu hướng quản trị chất lượng hướng tới sự quản lý và kiểm soát các yếu tố nói trên cần phải được nắm bắt và được tập trung triển khai trong các hoạt động thực hành QTCL của các đơn vị khi tham gia các CCU thị GSGC ở Việt Nam thời gian tới.

(2) Theo cách tiếp cận về đánh giá nguy cơ và quản lý rủi ro trong CCUTP, quan điểm chung của nhiều chuyên gia đã đưa ra khi tham dự hội nghị về Quản lý rủi ro ATTP ở Việt Nam (do Bộ NN&PTNT Việt Nam, World Bank, FAO, ILRI, LIFSAP phối hợp tổ chức tháng 01/2016) nhấn mạnh “*Một trong những giải pháp quan trọng cho các nền kinh tế trong đó có Việt Nam để giải quyết bài toán về QLCL trong SXKD thực phẩm nằm ở chính các đơn vị SXKD trong khối kinh tế tư nhân và việc gia tăng các năng lực cần thiết cho họ*”. Do đó, nâng cao năng lực QTCL và cung cấp thực phẩm an toàn phải là nhiệm vụ của khu vực kinh tế tư nhân, dù là DN nhỏ hay quy mô lớn, cũng như tất cả mọi thành phần tham gia vào chuỗi giá trị, từ những nhà cung cấp

đầu vào và nhà sản xuất chính tới các đơn vị chế biến và phân phối thực phẩm, thông qua việc sử dụng những giải pháp hợp lý và những công nghệ phù hợp.

Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng nhấn mạnh: Vai trò của cơ quan nhà nước cần tập trung vào: (i) *tạo ra một môi trường thuận lợi để thực phẩm an toàn có thể lưu thông*, xây dựng khung chính sách và pháp lý phù hợp, cơ chế/ sự khuyến khích cho phép khu vực tư nhân tham gia cung cấp thực phẩm an toàn, thúc đẩy những giải pháp phù hợp và đưa ra sự hỗ trợ hợp lý và (ii) *thiết lập và triển khai một hệ thống kiểm soát bắt buộc cân bằng, được thiết kế hợp lý nhằm đảm bảo thực phẩm an toàn và tạo dựng sự tin tưởng của NTD đồng thời giảm thiểu sự can thiệp quá mức vào chức năng thị trường*;

Từ những quan điểm trên có thể thấy công tác QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam cần đặt trọng tâm ở hầu hết các đơn vị SXKD tham gia trong chuỗi, bất kể quy mô lớn hay nhỏ. Do đó, việc nâng cao năng lực tự quản trị chất lượng của các đơn vị là một yêu cầu mang tính cấp thiết. Nhà nước và các cơ quan QLNN cần tập trung vào vai trò hỗ trợ, tạo môi trường thuận lợi thông qua khung chính sách và pháp lý phù hợp.

### **3.1.4 Chính sách và định hướng chiến lược của Nhà nước trong quản lý sản xuất, kinh doanh thịt gia súc, gia cầm**

Quyết định số 899/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ (TTCP) ký ngày 10/06/2013 về việc phê duyệt *Đề án “Tái cơ cấu ngành nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững”* là một văn bản quan trọng thể hiện quan điểm và chính sách phát triển nền Nông nghiệp Việt Nam nói chung, trong đó, có chính sách phát triển và tái cơ cấu ngành CN nói riêng của Nhà nước. Cụ thể đối với ngành CN, đề án nêu rõ chính sách tái cơ cấu cụ thể như sau:

Thứ nhất, từng bước chuyển CN nhỏ lẻ, phân tán sang phát triển CN tập trung, trang trại, gia trại; chuyển dần CN từ vùng mật độ dân số cao (đồng bằng) đến nơi có mật độ dân số thấp (trung du, miền núi), hình thành các vùng CN xa thành phố, khu dân cư; chuyển dịch cơ cấu theo hướng tăng tỷ trọng gia cầm trong đàn vật nuôi; khuyến khích áp dụng công nghệ cao, tổ chức sản xuất khép kín hoặc liên kết giữa các khâu trong chuỗi giá trị từ sản xuất giống, thức ăn, đến CB để nâng cao năng suất, cắt giảm chi phí, tăng hiệu quả và giá trị gia tăng.

Thứ hai, hỗ trợ chăn nuôi nông hộ theo hình thức công nghiệp, áp dụng kỹ thuật và công nghệ phù hợp để vừa tạo cơ hội sinh kế cho hộ nông dân vừa hạn chế dịch bệnh, giảm thiểu ô nhiễm môi trường vừa bảo đảm VSATTP và tăng khả năng cạnh tranh của ngành chăn nuôi.

Thứ ba, giám sát và kiểm soát dịch bệnh hiệu quả; tăng cường dịch vụ thú y; quy định chặt chẽ việc quản lý và sử dụng thuốc thú y; áp dụng tiêu chuẩn ATTP theo chuỗi giá trị, phát triển công nghiệp chế biến đa dạng SP; cải thiện hiệu quả sử dụng thức ăn.

Thứ tư, áp dụng hệ thống quản lý kiểm soát nguy cơ ô nhiễm đất và nước từ chất thải chăn nuôi và phát triển nguồn năng lượng tái tạo từ các phụ phẩm của ngành chăn nuôi; quản lý vùng nuôi an toàn về môi trường.

Nhìn chung, hệ thống cung cấp TP hiện nay tại Việt Nam, phần lớn phụ thuộc vào vô số các cơ sở SXKD có quy mô nhỏ và siêu nhỏ, gây khó khăn trong việc đảm bảo nguồn cung TPAT trong ngắn hạn. Củng cố hệ thống sản xuất nhằm giảm sự phụ thuộc của chuỗi cung cấp vào các cơ sở SX, KD nhỏ, lẽ là hướng giải pháp trọng tâm, tuy nhiên phải xác định tiến hành trong dài hạn và cần có các chính sách, giải pháp cụ thể. Chẳng hạn, nhằm khuyến khích các DN, CSGM, bảo quản, chế biến thịt GSGC mở rộng, đầu tư mới, chính phủ đã đưa ra một số chính sách như: Quyết định 394/2006/QĐ-TTg về “*Khuyến khích đầu tư xây dựng mới, mở rộng cơ sở giết mổ, bảo quản chế biến gia súc, gia cầm và cơ sở chăn nuôi tập trung, công nghiệp*”, Nghị định 210/2013/NĐ-CP về “*Chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn*”. Theo đó, các tổ chức, cá nhân trong nước xây dựng mới, mở rộng CSGM, bảo quản, chế biến thịt lợn phù hợp với qui hoạch của địa phương sẽ được miễn giảm thuế sử dụng đất. Đồng thời, các tổ chức, cá nhân cũng sẽ được nhận hỗ trợ đầu tư cơ sở hạ tầng phục vụ cho sản xuất, chế biến. Cụ thể, hỗ trợ thấp nhất 2 tỷ đồng/dự án cho CSGM có công suất tối thiểu là 400 con hoặc 200 con, phải nằm trong khu vực qui hoạch GM tập trung công nghiệp và phải sử dụng 30% lao động địa phương, tuy nhiên, cơ sở nằm ở khu vực chưa có đường giao thông, hệ thống điện, cấp thoát nước thì ngoài mức hỗ trợ trên được hưởng thêm 70% chi phí và không quá 5 tỷ đồng. Các cơ sở CN lợn có qui mô CN thường xuyên tập trung từ 1.000 con trở lên nằm trong vùng qui hoạch và sử dụng 30% lao động địa phương được hỗ trợ 3 tỷ đồng/dự án và hỗ trợ thêm 70% chi phí nhưng không quá 5 tỷ đồng đối với cơ sở chưa có hệ thống cơ sở hạ tầng. (Theo Agroinfo: Báo cáo thường niên ngành hàng thịt Năm 2017, triển vọng 2018)

Bên cạnh các định hướng, chính sách liên quan đến các hoạt động chăn nuôi, giết mổ, bán lẻ thịt GSGC ở Việt nam thì chính sách và chiến lược ATTP của Quốc gia cũng sẽ có những tác động quan trọng đến công tác QTCL của các đơn vị trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam thời gian tới. Chiến lược đã nêu rõ mục tiêu chung đến năm 2020 là: “*Về cơ bản, việc kiểm soát ATTP trong toàn bộ chuỗi cung cấp thực phẩm được thiết lập và phát huy hiệu quả, chủ động trong việc bảo vệ sức khỏe và quyền lợi NTD, đáp ứng yêu cầu phát triển và hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước*”. Trong đó, một số mục tiêu cụ thể được đặt ra là:

- Mục tiêu về cải thiện rõ rệt tình trạng bảo đảm ATTP của các cơ sở sản xuất, CB thực phẩm. Đến năm 2020: 100% cơ sở sản xuất, CB thực phẩm quy mô công nghiệp, tập trung được cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện ATTP; tỉ lệ cơ sở sản xuất, bảo quản, sơ chế, CB thực phẩm quy mô tập trung áp dụng hệ thống đảm bảo chất lượng ATTP như GMP, HACCP, ISO 9001, ISO 22000... đạt ít nhất 80%; 70% cơ sở CB nông sản, thực phẩm quy mô công nghiệp áp dụng QLCL theo HACCP, GMP, GHP, đáp ứng quy chuẩn kỹ thuật về ATTP; 80% cơ sở sơ chế nông lâm thủy sản đạt quy định về điều kiện đảm bảo ATTP và áp dụng các chương trình CB như GMP, SSOP (Quy phạm vệ sinh chuẩn); 100% tỉnh, thành phố phê duyệt và triển khai quy hoạch và đảm bảo điều kiện cơ sở hạ tầng các vùng sản xuất thực phẩm an toàn

- Mục tiêu về cải thiện rõ rệt tình trạng bảo đảm ATTP của các cơ sở kinh doanh thực phẩm. Đến 2020: 80% cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống, 100% bếp ăn tập thể được cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện ATTP; 80% chợ được quy hoạch và kiểm soát ATTP (không bao gồm chợ tự phát).

Tầm nhìn đến năm 2030, công tác ATTP được quản lý một cách chủ động, có hiệu quả dựa trên các bằng chứng và thực hiện kiểm soát theo chuỗi; 100% người sản xuất, CB, kinh doanh thực phẩm, người quản lý và NTD có kiến thức và thực hành đúng về ATTP; 100% cơ sở sản xuất, CB và kinh doanh thực phẩm đạt điều kiện ATTP.

Để thực hiện các mục tiêu nói trên, nhiều nhóm giải pháp đồng bộ đã được đưa ra, trong đó, các định hướng giải pháp quan trọng được nêu trong chiến lược có thể ảnh hưởng đến công tác QTCL của các đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam như: Giải pháp tiếp tục triển khai mạnh mẽ và đồng bộ các hoạt động thông tin, giáo dục và truyền thông thay đổi hành vi về ATTP; Giải pháp đẩy mạnh công tác giám sát, thanh tra, kiểm tra xử lý vi phạm pháp luật về ATTP; Giải pháp xây dựng các quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về ATTP như tiếp tục triển khai và nhân rộng trong toàn quốc các mô hình quản lý ATTP tiên tiến, hoàn thiện và áp dụng các quy trình thực hành chăn nuôi tốt (VietGAHP) và các sổ tay hướng dẫn GAHP trong CN GSGC. Đồng thời, xúc tiến các hoạt động chứng nhận, xây dựng các quy định về kiểm tra chứng nhận VietGAHP; Đánh giá, chỉ định, giám sát các hoạt động của các tổ chức chứng nhận, hỗ trợ chứng nhận VietGAHP; Thử nghiệm và nhân rộng các mô hình áp dụng thực hành sản xuất tốt trong CN GSGC gắn với chứng nhận và công bố tiêu chuẩn chất lượng; Phổ biến, hướng dẫn cho các DN CB thực phẩm, tư vấn và áp dụng các hệ thống QLCL và ATTP tiên tiến (GMP, GHP, HACCP, ISO 22000). (*Theo TTCP: Chiến lược quốc gia An toàn thực phẩm giai đoạn 2011 - 2020 và tầm nhìn 2030*)

Tóm lại, các quan điểm, chính sách chung của Nhà nước ta hiện nay định hướng tái cơ cấu ngành nông nghiệp nói chung và chăn nuôi nói riêng từ quy mô nhỏ, lẻ, phân tán sang quy mô lớn, tập trung cùng với việc quy hoạch các hệ thống chăn nuôi, giết mổ, kinh doanh hướng tới quy mô lớn dựa trên trang thiết bị và công nghệ tiên tiến, giảm sự phụ thuộc của chuỗi cung cấp vào các cơ sở SXKD nhỏ, lẻ. Bên cạnh đó, là các định hướng chiến lược và các giải pháp đồng bộ của Nhà nước về QLCL và ATTP. Có thể nói, đây là những định hướng chiến lược phát triển quan trọng, sẽ có tác động lớn đến xu thế phát triển cũng như ảnh hưởng trực tiếp đến các đơn vị SXKD thịt GSGC ở Việt Nam thời gian tới. Đồng thời, đây cũng là một trong những luận cứ quan trọng để luận án đề xuất các giải pháp tăng cường công tác QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam định hướng 2025, tầm nhìn 2030.

### **3.2 Đề xuất các giải pháp quản trị chất lượng của các đơn vị trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam**

\* *Quan điểm đề xuất giải pháp của luận án:* Trên cơ sở các nội dung phân tích và đánh giá về thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, luận án tiến

tới đề xuất các giải pháp cụ thể dựa trên mô hình nội dung nghiên cứu nhằm tăng cường các hoạt động QTCL của các đơn vị khi tham gia trong CCU. Những giải pháp này hướng tới khắc phục một số hạn chế, tồn tại của các hoạt động QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay như các nhóm hoạt động: QTCL Nhà cung ứng, QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ, QTCL theo định hướng KH. Đối với nội dung về QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU, từ nghiên cứu thực trạng phát triển của CCU ở Việt Nam hiện nay cho thấy, đang tồn tại hai mức độ quan hệ và liên kết chuỗi phổ biến sau: Một là một số CCU đang hình thành có tổ chức, có sự liên kết nhất định hoặc có thành viên lãnh đạo. Với các đơn vị này, cần thúc đẩy các mối liên kết và phối hợp QTCL sâu sắc hơn nhằm kiểm soát và đảm bảo chất lượng SP đầu ra cuối cùng của chuỗi. Hai là các đơn vị tham gia trong các chuỗi cung ứng truyền thống với tính liên kết yếu nên giữa các đơn vị hầu như không có nhiều hoạt động liên kết và phối hợp QTCL trong chuỗi. Trong đó, tình trạng phổ biến của nhóm CCU này là quy mô nhỏ, lẻ, phân tán, tính liên kết và năng lực tự quản trị yếu của nhiều đơn vị. Do đó, với nhóm chuỗi này, cần có những định hướng chiến lược dài hạn, hướng tới tái cấu trúc đề gia tăng quy mô và nâng cao năng lực tự quản trị chất lượng trên cơ sở tăng cường các liên kết chiến lược khi tham gia trong các CCU trên trường.

Vì vậy, dựa trên mô hình nội dung nghiên cứu, luận án đề xuất 05 giải pháp. Trong đó, ba nhóm giải pháp đầu tiên được định hướng chung nhằm khắc phục những tồn tại, hạn chế trong các hoạt động QTCL của các đơn vị như: QTCL Nhà cung ứng, QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ và QTCL theo định hướng khách hàng. Riêng nội dung về QTCL các quan hệ liên kết và phối hợp trong CCU, do tính chất và quan hệ liên kết của các nhóm chuỗi là khác nhau, nên luận án đề xuất giải pháp cụ thể cho từng nhóm chuỗi: Giải pháp 4 cho các đơn vị tham gia trong nhóm CCU có sự liên kết nhất định hoặc có thành viên lãnh đạo; và giải pháp 5 các đơn vị tham gia trong nhóm CCU có tính liên kết yếu.

### ***3.2.1 Tăng cường công tác kiểm soát chất lượng và hướng tới xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với Nhà cung ứng***

**(1) Mục tiêu giải pháp:** Hiện nay hiện nay, do tác động từ nhu cầu của thị trường cũng như yêu cầu cụ thể của các KH trực tiếp trong CCU mà đơn vị tham gia, nhiều đơn vị hiện đang có sự buông lỏng công tác quản lý và kiểm soát chất lượng các sản phẩm và yếu tố đầu vào được cung cấp từ NCU. Giải pháp này hướng tới việc đề xuất các hoạt động cụ thể nhằm tăng cường các mối quan hệ giữa đơn vị với NCU, tăng cường các hoạt động kiểm soát chất lượng đầu vào chặt chẽ từ NCU.

**(2) Chủ thể thực hiện giải pháp:** Các đơn vị tham gia ở các khâu khác nhau trong các CCU, bao gồm: Các đơn vị chăn nuôi, kiểm soát chất lượng từ NCU các yếu tố đầu vào như thức ăn chăn nuôi, con giống, thuốc thú y...; Các đơn vị giết mổ, chế biến kiểm soát chất lượng vật nuôi cung ứng từ các đơn vị chăn nuôi; Các đơn vị phân phối, bán lẻ kiểm soát chất lượng thịt sau khi giết mổ từ các các đơn vị giết mổ, chế biến.

### **(3) Nội dung giải pháp**

Để QTCL Nhà cung ứng, các đơn vị cần tập trung kiểm soát chất lượng NCU và tăng cường các mối quan hệ với NCU. Chất lượng sản phẩm vật tư, NVL đầu vào do NCU cung cấp cũng như hoạt động cung ứng thường xuyên, ổn định là những yêu cầu cần được các đơn vị quan tâm trao đổi và đặt ra cụ thể cho các NCU của mình. Để triển khai giải pháp, các đơn vị cần tập trung chú ý các biện pháp cụ thể như:

*Thứ nhất*, các đơn vị cần xác lập các tiêu chí hoặc yêu cầu cụ thể và có sự lựa chọn kỹ lưỡng với các NCU thường xuyên: Hiện nay, với sự phong phú từ nguồn cung các vật tư NVL đầu vào, luôn có nhiều NCU đảm bảo uy tín và chất lượng để các đơn vị lựa chọn. Vì vậy, các đơn vị cần dự báo tốt nhu cầu thị trường, nhu cầu của nhóm KH mục tiêu để có chiến lược sản phẩm phù hợp, từ đó, xác định được các yêu cầu cụ thể và cần thiết cho các NCU đầu vào, có sự tìm kiếm và lựa chọn các nguồn cung ứng phù hợp với các yêu cầu đã đặt ra của đơn vị. Xu hướng nhu cầu thị trường và khách hàng là ngày càng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề chất lượng và VSATTP. Chính vì vậy, các đơn vị cần chú trọng hơn đến các yêu cầu cụ thể về chất lượng kỹ thuật, nguồn gốc, xuất xứ của sản phẩm vật tư đầu vào, các điều kiện về kỹ thuật, cơ sở hạ tầng trong chăn nuôi, giết mổ và cung ứng hàng hóa của các đơn vị bởi đây là những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của sản phẩm.

*Thứ hai*, các đơn vị cần tăng cường các hoạt động kiểm tra, kiểm soát chất lượng hàng hóa đầu vào và cung cấp thông tin phản hồi về chất lượng hàng hóa được giao bởi NCU. Hàng hóa khi giao nhận phải đảm bảo các yêu cầu cụ thể được thống nhất trao đổi giữa các bên. Khi có bất kỳ sự không phù hợp nào của SP với các yêu cầu đã đề ra, đơn vị cần có sự phản hồi trực tiếp và kịp thời với NCU. Đồng thời kiên quyết loại bỏ những NCU không đảm bảo hoặc vi phạm các yêu cầu chất lượng đã thống nhất giữa hai bên. Muốn như vậy, trong mối quan hệ với NCU, đặc biệt là các NCU thường xuyên, quan trọng thì các trao đổi, thỏa thuận cần được thực hiện bằng các văn bản rõ ràng như hợp đồng mua bán dài hạn, các bản cam kết chất lượng hay các biên bản bàn giao hàng hóa khi NCU giao hàng giúp gia tăng tính pháp lý cũng như tinh thần trách nhiệm của NCU trong việc đảm bảo chất lượng hàng hóa đầu vào.

*Thứ ba*, trong mối quan hệ với các NCU, các đơn vị không chỉ dừng ở với kiểm tra chất lượng hàng hóa đầu vào hay phản hồi thông tin với NCU mà còn cần hướng tới các hoạt động kiểm soát chất lượng chặt chẽ hơn cũng như tạo mối quan hệ gắn bó hơn với NCU. Trước hết, cần thay đổi thói quen và văn hóa cả nể, quen biết mà thiếu các hoạt động kiểm soát chất lượng với NCU. Các đơn vị chú trọng hơn đến việc yêu cầu NCU cung cấp thông tin thường xuyên về sản phẩm, về các hoạt động sản xuất, cung ứng sản phẩm và các minh chứng chất lượng cần thiết từ NCU; Tăng cường các hoạt động lấy mẫu kiểm tra, xét nghiệm định kỳ; Thực hiện các cuộc tham quan đột xuất tại nơi sản xuất của các NCU quan trọng. Thông tin thường xuyên cho NCU với thị

trường, về nhu cầu khách hàng để NCU chủ động trong hoạt động sản xuất, đáp ứng các yêu cầu cụ thể của đơn vị. Với những mối liên kết sâu sắc hơn có thể tiến tới các hoạt động hỗ trợ cho NCU như hỗ trợ tài chính, tư vấn kỹ thuật,... nhằm tạo các mối quan hệ chặt chẽ với NCU.

### ***3.2.2 Tăng cường kiểm soát các yếu tố và quy trình nội bộ theo yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng cụ thể***

**(1) Mục tiêu giải pháp:** Hiện nay, công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ của các đơn vị trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam còn gặp khá nhiều hạn chế, rất nhiều đơn vị SXKD, đặc biệt với quy mô nhỏ hầu như chưa đảm bảo được các yếu tố về nguồn lực, cơ sở vật chất thiếu thốn, không áp dụng các công nghệ và kỹ thuật tiên tiến trong SXKD và cung ứng; Các hoạt động SXKD và quy trình nội bộ được thực hiện chủ yếu theo kinh nghiệm mà thiếu sự quản lý và kiểm soát. Mục tiêu của giải pháp này hướng tới việc tăng cường kiểm soát các yếu tố và quy trình SXKD trong nội bộ các đơn vị theo những yêu cầu và tiêu chuẩn cụ thể mà đơn vị xác lập.

**(2) Chủ thể thực hiện giải pháp:** Các đơn vị SXKD tham gia trong các khâu khác nhau trong CCU thịt GSGC. Trong đó, các đơn vị chăn nuôi cần tập trung quản lý các yếu tố và quy trình trong chăn nuôi như: Chuẩn bị các yếu tố về vật tư, thiết bị, nguyên liệu đầu vào: địa điểm nuôi, chuồng trại, thiết bị chăn nuôi, giống vật nuôi, thức ăn chăn nuôi, thuốc thú y, quy trình kỹ thuật trong chăn nuôi, vệ sinh thú y,...; Trong giết mổ, chế biến: Quản lý các yếu tố như cơ sở vật chất, hạ tầng và các điều kiện giết mổ, các quy trình quản lý nuôi nhốt vật nuôi chờ giết mổ, quá trình giết mổ, sơ chế, chế biến, đóng gói và vận chuyển sản phẩm giết mổ, quản lý chất thải và các điều kiện vệ sinh môi trường đảm bảo ATTP tại khu giết mổ; Trong phân phối/ bán lẻ: Các yếu tố về cơ sở vật chất, hạ tầng, trang thiết bị của cơ sở bán lẻ, các quá trình thu mua, vận chuyển, giao nhận, bày bán và bảo quản sản phẩm.

#### ***(3) Nội dung giải pháp***

Công tác QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ là một trong những nội dung thực hành QTCL cốt lõi của một đơn vị. Để triển khai các hoạt động quản lý này trong khuôn khổ một đơn vị tổ chức, trước hết cần có sự nhận thức và hiểu biết của những người lãnh đạo trong đơn vị về chất lượng và QTCL trên cơ sở triển khai các điều kiện cụ thể về các điều kiện, nguồn lực của đơn vị. Mặc dù, một trong những hạn chế cơ bản của các đơn vị SXKD trong ngành hàng thịt GSGC ở Việt Nam là quy mô nhỏ, lẻ và sự hạn chế của các nguồn lực. Nhưng với những xu hướng thay đổi của thị trường trong tương lai, trong đó yêu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi khắt khe hơn với chất lượng sản phẩm và công tác QTCL của tổ chức, sự tham gia thị trường và phát triển của nhiều doanh nghiệp lớn trong ngành cũng như những tác động của các định hướng chính sách và quản lý vĩ mô của Nhà nước. Đây sẽ là những sức ép lớn buộc các đơn vị phải nâng cấp các yếu tố nguồn lực và hoàn thiện các quy trình nội bộ. Để thực hiện



mục tiêu này, trước mắt, các đơn vị phải thiết lập các yêu cầu chất lượng cụ thể hoặc lựa chọn và xây dựng HTQTCL theo những tiêu chuẩn phù hợp nhằm quản lý các yếu tố nguồn lực và các quá trình hoạt động nội bộ trong đơn vị.

Để triển khai giải pháp nói trên, các đơn vị có thể hướng tới các biện pháp cụ thể như sau:

*Một là*, để có những sự quan tâm và đầu tư đúng mức và hiệu quả cho công tác thực hành QTCL các yếu tố và quy trình nội bộ tại đơn vị, điều kiện tiên quyết là bản thân các nhà lãnh đạo hay người chủ đơn vị phải có sự thay đổi nhận thức và tư tưởng trong SXKD và quản lý. Những người chủ/ lãnh đạo đơn vị cần không ngừng học hỏi và tiếp thu những tư tưởng và xu thế tiến bộ trong quản lý SXKD nói chung và QTCL nói riêng để hội tụ tầm nhìn và xây dựng chiến lược phát triển cũng như hành vi SXKD đúng đắn, đảm bảo đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội trong cung ứng sản phẩm thực phẩm ra thị trường.

*Hai là*, các đơn vị cần chú trọng xây dựng và thiết lập các yêu cầu chất lượng cụ thể hoặc lựa chọn và xây dựng HTQTCL theo các tiêu chuẩn chất lượng phù hợp đơn vị. Các yêu cầu chất lượng hay tiêu chuẩn chất lượng được thiết lập/lựa chọn là cơ sở để đơn vị quản lý, kiểm soát các yếu tố đầu vào và NCU, quản lý các yếu tố nguồn lực và các quy trình SXKD nội bộ cũng như các hoạt động đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra và dịch vụ cung ứng cho KH, hạn chế tối đa việc thực hành SXKD theo kinh nghiệm, các yếu tố và quá trình hoạt động không được kiểm soát, không dựa trên các yêu cầu chất lượng hay quy định cụ thể. Việc thiết lập các quy định cụ thể hay lựa chọn tiêu chuẩn chất lượng cần được hoạch định dựa trên thực trạng nguồn lực của đơn vị nhưng quan trọng hơn là dựa trên việc nắm bắt nhu cầu và xu hướng chung của thị trường, yêu cầu cụ thể của các KH thường xuyên và quan trọng mà đơn vị đang thiết lập mối quan hệ. Hiện nay, trong xu hướng thiết lập các quy định và tiêu chuẩn chất lượng có ba hướng chính như sau:

- Các đơn vị tự xây dựng và thiết lập các tiêu chuẩn, quy định cụ thể. Điều này cần được văn bản hóa và ban hành chính thức tại đơn vị để tổ chức thực hiện và giám sát các yếu tố và quá trình.
- Các đơn vị xây dựng, thiết lập tiêu chuẩn, quy định trên cơ sở hướng dẫn của một hệ thống tiêu chuẩn chất lượng tự nguyện như ISO 9000, ISO 22000, VietGAP/GAHP, GlobalGAP/GAHP...
- Các đơn vị xây dựng, thiết lập tiêu chuẩn, quy định trên cơ sở yêu cầu và hướng dẫn cụ thể của các đối tác liên kết trong SXKD hoặc của các nhóm/chuỗi liên kết hoặc chương trình/dự án chất lượng mà đơn vị tham gia.

*Ba là*, trong bối cảnh sự phát triển của công nghệ thông tin nói riêng cũng như xu hướng áp dụng công nghệ hiện đại trong SXKD nói chung, các đơn vị cần chú trọng đầu tư và áp dụng nhiều hơn nữa các giải pháp công nghệ vào quá trình SXKD và quản lý. Hiện nay, các công nghệ và trang thiết bị hiện đại có thể ứng dụng trong các hoạt

động kỹ thuật trong chăn nuôi, giết mổ, kinh doanh mặt hàng thịt GSGC hiện đã và đang được áp dụng nhiều ở một số đơn vị, đặc biệt là những đơn vị SXKD bài bản, quy mô lớn, như công nghệ chăn nuôi, giết mổ hiện đại trên dây chuyền công nghệ tự động, công nghệ làm mát, bảo quản sản phẩm thịt sau giết mổ, các công nghệ về truy xuất nguồn gốc và giám sát sản phẩm trong suốt quá trình từ chăn nuôi đến tiêu thụ sản phẩm... Những công nghệ này không chỉ tạo điều kiện nâng cao năng suất hoạt động mà còn góp phần đảm bảo chất lượng và VSATTP của sản phẩm đầu ra cuối cùng. Đó cũng là một xu hướng quan trọng của QTCL trong ngành thực phẩm nói chung và thịt GSGC nói riêng đang hướng tới. Vì vậy, nếu không biết nắm bắt và có sự đầu tư kịp thời cho những trang thiết bị và công nghệ hiện đại, các đơn vị, đặc biệt là quy mô nhỏ, sẽ khó có khả năng cạnh tranh trên thị trường trong tương lai.

*Bốn là*, bên cạnh việc áp dụng các công nghệ trong hoạt động SXKD, các đơn vị cần chú trọng đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin cũng như cơ chế trao đổi thông tin, bao gồm cả hệ thống thông tin nội bộ cũng như tăng cường trao đổi thông tin giữa đơn vị với các đối tác và khách hàng bên ngoài. Với sự phát triển của các hạ tầng công nghệ thông tin hiện đại ngày nay như các phần mềm về quản lý thông tin, phần mềm về truy xuất nguồn gốc, các công nghệ dựa trên nền tảng internet, di động,... không chỉ giúp đơn vị quản lý các yếu tố nguồn lực và quy trình nội bộ một cách dễ dàng hơn mà còn góp phần tạo sự thuận lợi trong giao tiếp giữa đơn vị với các đối tác, hỗ trợ và tạo sự tin tưởng trong hợp tác, liên kết giữa đơn vị với các đối tác như NCU hay KH quan trọng, giúp đơn vị kết nối thông tin và truyền thông với thị trường, công chúng và khách hàng. Có thể nói, đây là một trong những bài học kinh nghiệm quan trọng mà tác giả luận án rút ra từ sự tham khảo các mô hình QTCL thành công của một số CCU thịt GSGC trên thế giới. Trong bối cảnh của cách mạng công nghệ số, công nghệ 4.0, đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin là một xu hướng không chỉ ngành thực phẩm nói riêng mà các ngành SXKD khác đều đang hướng tới. Vì vậy, các đơn vị đặc biệt là các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, giết mổ, chế biến hay phân phối sản phẩm thịt GSGC ở Việt Nam cần lưu ý nếu muốn đón đầu xu hướng và tạo ra những bước phát triển khác biệt hay cạnh tranh với thị trường truyền thống trong thời gian tới.

### ***3.2.3 Tăng cường các biện pháp đảm bảo chất lượng thông qua hoạt động truyền thông, kết nối với khách hàng và phát triển thị trường đầu ra cho sản phẩm***

***(1) Mục tiêu giải pháp:*** Hiện nay, việc đảm bảo cho thị trường tiêu thụ SP đầu ra của các CCU đang gặp rất nhiều khó khăn. Một trong những nguyên nhân chủ yếu là do thói quen, hành vi mua sắm đối với mặt hàng thịt GSGC trên thị trường Việt Nam hiện nay cũng như lòng tin của NTD đối với chất lượng sản phẩm và vấn đề VSATTP. Mục tiêu của giải pháp này hướng tới về đề xuất các biện pháp nhằm tăng cường các hoạt động cung cấp thông tin, truyền thông của đơn vị với KH bên ngoài nhằm tăng cường sự kết nối và tạo lòng tin với KH, giúp phát triển thị trường đầu ra cho sản phẩm của đơn vị.

**(2) Chủ thể thực hiện giải pháp:** Các đơn vị SXKD tham gia ở các khâu khác nhau trong các CCU trên cả hai kênh phân phối truyền thống và hiện đại, đặc biệt là các đơn vị bán lẻ. Bởi đây là khâu cuối cùng của CCU tiếp xúc trực tiếp tới KH. Các hoạt động truyền thông, kết nối với KH trực tiếp của họ sẽ có tác động lớn tới ý thức, hành vi mua và niềm tin của KH với các SP do đơn vị bán lẻ cung cấp theo CCU của mình.

**(3) Nội dung giải pháp:**

Đảm bảo chất lượng hướng tới tạo lòng tin cho KH và phát triển thị trường đầu ra cho SP là một trong những hoạt động cần tập trung hoàn thiện nhất hiện nay đối với các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam. Trước hết, các đơn vị cần xác định đúng đối tượng KH của mình trên cơ sở từng phân khúc thị trường để xây dựng chiến lược marketing và bán hàng hiệu quả, xây dựng hệ thống quản lý mối quan hệ khách hàng và NTD, nắm bắt được các thông tin về nhu cầu của thị trường và của NTD. Đồng thời, có kế hoạch chăm sóc khách hàng, nâng cao sự hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ để thỏa mãn ngày càng tốt hơn như cầu khách hàng, đạt được lòng tin và sự trung thành của KH và NTD. Bên cạnh đó, các đơn vị tham gia trong CCU thịt GSGC cần có các giải pháp tăng cường nhận thức của người tiêu dùng thông qua các chương trình truyền thông chất lượng, giới thiệu sản phẩm, tổ chức các cuộc tham quan cơ sở sản xuất, cung ứng cho khách hàng và người tiêu dùng, tổ chức các hội nghị khách hàng.

Để thực hiện giải pháp nói trên, các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay cần tập trung hoàn thiện và triển khai một cách phong phú hơn nữa các hoạt động ĐBCL trên cơ sở các phương pháp ĐBCL toàn diện, ứng dụng công nghệ hiện đại, có sự kết nối với các đơn vị khác trong CCU nhằm gia tăng lòng tin và sự thu hút với KH, phát triển thị trường đầu ra cho SP của chuỗi. Một số nội dung cụ thể của ĐBCL cần tập trung triển khai như sau:

*Thứ nhất*, tăng cường các hoạt động cung cấp thông tin cho KH và tạo lòng tin cho KH về chất lượng của SP mà đơn vị cung ứng. Mục tiêu cuối cùng của công tác ĐBCL là hướng tới tạo sự yên tâm, tin tưởng cho NTD về chất lượng của SP hàng hóa, dịch vụ. Vì vậy, bên cạnh các hoạt động ĐBCL từ bên trong thì việc triển khai các hình thức ĐBCL ra bên ngoài rất quan trọng. Nếu khách hàng hay NTD không biết hoặc không tin tưởng vào chất lượng của SP được cung cấp thì các hoạt động ĐBCL sẽ không có hiệu quả. Các đơn vị trong chuỗi cần tập trung và triển khai nhiều giải pháp đồng bộ, đa dạng, có sự thu hút nhằm cung cấp thông tin và chứng minh cho khách hàng về chất lượng SP hàng hóa và dịch vụ cung ứng. Các đơn vị cần chú trọng cung cấp các thông tin một cách đầy đủ và trung thực về sản phẩm và hoạt động SXKD của đơn vị thông qua các kênh truyền thông như: tham gia các sự kiện truyền thông, các hội chợ giới thiệu sản phẩm, các phương tiện truyền thông đại chúng hoặc tại các điểm tiếp xúc thương hiệu, điểm bán hàng, nhãn sản phẩm và tài liệu quảng bá của đơn vị... Bên cạnh đó, các đơn vị có thể lựa chọn tăng cường áp dụng các tiêu chuẩn chất lượng được chứng nhận như ISO 9000, ISO 22000, HACCP, VIETGAHP... hoặc tham gia trong các hội, nhóm SXKD theo nhãn hiệu tập thể, tham gia các chương trình, dự án liên

quan đến chất lượng và SXKD thực phẩm an toàn. Tuy nhiên, để KH và NTD nắm được các thông tin cần thiết cũng như tin tưởng vào các tiêu chuẩn và nhãn hiệu chứng nhận này, tổ chức cần cung cấp đầy đủ và cập nhật các nội dung thông tin liên quan đến việc đạt chứng nhận theo tiêu chuẩn, đến nhãn chứng nhận và các tổ chức chứng nhận, chương trình, dự án chất lượng đến thị trường, công chúng và KH thông qua các kênh truyền thông phù hợp.

*Thứ hai*, tăng cường kết nối giữa các hoạt động truyền thông, các chương trình marketing và phát triển thương hiệu của SP và đơn vị. Các đơn vị cần thúc đẩy mạnh các chiến lược, chương trình truyền thông và marketing tới cho khách hàng và NTD biết về sự đáp ứng chất lượng cũng như những nỗ lực đã đạt được của đơn vị trong công tác này dựa trên một sự định vị thương hiệu sản phẩm rõ ràng. Với các hành động cụ thể như: thiết kế logo, khẩu hiệu SXKD hướng tới các cam kết về chất lượng với khách hàng, tổ chức các chuyến tham quan thực tế hoặc thường xuyên cập nhật các hình ảnh minh chứng về quá trình SXKD, và đặc biệt là hướng tới áp dụng các giải pháp công nghệ hiện đại như thiết lập hệ thống truy xuất và kiểm soát chất lượng thông qua mã số, mã vạch, QR, tem, nhãn, chip điện tử trên bao bì hàng hóa ...cùng nhiều giải pháp đồng bộ khác để tạo sự tương đối với khách hàng.

*Thứ ba*, các hoạt động ĐBCL và phát triển thị trường của các đơn vị trong chuỗi sẽ hiệu quả và thành công hơn đặc biệt với các CCU có tổ chức và liên kết nhất định nếu ngoài sự phối hợp giữa các hoạt động đảm bảo chất lượng, marketing và định vị thương hiệu bên trong mỗi đơn vị, giữa các đơn vị và các đối tác trong liên kết hoặc trong toàn CCU có sự phối hợp với để thiết kế và triển khai đồng bộ các chiến lược marketing, phát triển thương hiệu SP dựa trên những định vị chất lượng chung hoặc thống nhất giữa bên trong liên kết hoặc trong chuỗi, cả theo chiều dọc và chiều ngang; Bởi chất lượng SP thực phẩm như thịt GSGC không thể chỉ tạo ra và minh chứng đầy đủ bởi một đơn vị thuộc một khâu trong chuỗi mà cần có sự đồng lòng của toàn CCU. Do vậy, một sự phối kết hợp để ĐBCL và thực thi các giải pháp marketing và truyền thông chất lượng một cách đồng bộ dựa trên các chiến lược chung của các thành viên tham gia trong liên kết sẽ có tác động và hiệu quả hơn đến khách hàng và NTD. Đây là bài học kinh nghiệm mà tác giả luận án đã rút ra khi nghiên cứu về các mô hình QTCL thành công của một số CCU thịt GSGC trên thế giới mà các đơn vị tham gia trong một số CCU có sự liên kết chặt chẽ hướng tới một nhãn hiệu sản phẩm chung cần hướng tới.

### ***3.2.4 Tăng cường phát triển mối quan hệ và phối hợp quản trị chất lượng ở cấp độ chiến lược giữa các thành viên trong các liên kết chuỗi***

***(1) Mục tiêu giải pháp:*** Hiện nay các mối liên kết đang hình thành trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam mới chỉ dừng lại chủ yếu ở các phạm vi liên kết trực tiếp với mối quan hệ, phối hợp không chặt chẽ, sâu sắc giữa các bên tham gia, chủ yếu dựa trên các hoạt động phối hợp QTCL mang tính tác nghiệp và mô hình QTCL theo quá trình. Trong nhiều liên kết, các bên đóng vai trò cân bằng và không có thành viên lãnh đạo. Mặc dù các liên kết này chủ yếu dựa trên các thỏa thuận hợp tác dài hạn, bằng văn bản hoặc hợp đồng nhưng giá trị

pháp lý trên thực tế của những thỏa thuận này không cao nên dẫn đến nhiều rủi ro trong liên kết, phổ biến nhất là tình trạng không đáp ứng đúng các yêu cầu được thỏa thuận giữa các bên hoặc tình trạng bỏ ngang trong liên kết khi có những biến động về giá cả hoặc tình hình cung – cầu trên thị trường. Mục tiêu của giải pháp này hướng tới việc đề xuất các biện pháp nhằm tăng cường các mối liên kết dựa trên mối quan hệ liên kết chặt chẽ hơn và sự phối hợp QTCL sâu sắc hơn trong các liên kết chuỗi đã hình thành ở Việt Nam.

**(2) Chủ thể thực hiện giải pháp:** Các đơn vị tham gia trong các mối liên kết nhất định (theo chiều dọc của CCU hay các liên kết ngang). Bao gồm cả các CCU có sự tham gia lãnh đạo của các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi, chế biến, bán lẻ; Các CCU được hình thành từ các đơn vị/ trang trại chăn nuôi tư nhân, các HTX, hội nhóm chăn nuôi tập thể, các cửa hàng/hệ thống kinh doanh thực phẩm quy mô nhỏ.

### **(3) Nội dung giải pháp**

Xuất phát từ những hạn chế trong các mối liên kết trong CCU ngành hàng thịt ở Việt Nam hiện nay, một trong những hướng giải pháp quan trọng để tăng cường công tác QTCL của các đơn vị trong CCU là các đơn vị cần thúc đẩy sự hình thành các liên kết mang tính chiến lược hoặc củng cố các liên kết hiện có dựa trên sự phối hợp sâu sắc hơn ở mức độ nhằm gia tăng quyền, lợi ích và trách nhiệm của các bên trong liên kết, gia tăng các hoạt động hỗ trợ tài chính, kỹ thuật, hướng tới văn hóa hợp tác, chia sẻ và tin tưởng lẫn nhau trong liên kết để cung ứng hàng hóa ra thị trường. Để thực hiện mục tiêu này, các biện pháp cụ thể với các đơn vị khi tham gia liên kết chuỗi là:

*Thứ nhất*, các đơn vị, nhất là các thành viên đóng vai trò khởi xướng, lãnh đạo trong liên kết cần lựa chọn kỹ lưỡng các đối tác tham gia trong các liên kết chuỗi. Hiện nay với số lượng đơn vị tham gia trong thị trường cung ứng mặt hàng thịt GSGC là rất nhiều và đa dạng, từ những đơn vị quy mô nhỏ, lẻ đến các doanh nghiệp quy mô lớn có hoạt động SXKD bài bản. Vì vậy, cơ hội để các đơn vị lựa chọn đối tác hợp tác trong cung ứng sản phẩm ra thị trường là khá nhiều. Để lựa chọn đối tác liên kết trong cung ứng các sản phẩm và vật tư đầu vào, đơn vị cần thiết lập và xây dựng các yêu cầu chất lượng cụ thể để kiểm soát năng lực của NCU như năng lực cung ứng sản phẩm, các điều kiện và cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động SXKD, năng lực quản lý các yếu tố và quy trình nội bộ, các tiêu chuẩn, chứng nhận chất lượng đã đạt được, chất lượng sản phẩm cung ứng... từ đó chỉ lựa chọn những đối tác cung ứng đáng tin cậy, đáp ứng yêu cầu và tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra của đơn vị. Ngược lại, trong hoạt động liên kết, kết nối và tìm đối tác phân phối tiêu thụ sản phẩm đầu ra, các đơn vị cũng cần tích cực tìm kiếm các đơn vị phân phối có năng lực và uy tín. Muốn như vậy, bản thân đơn vị cũng cần đảm bảo chất lượng của sản phẩm và các hoạt động quản lý SXKD nội bộ, tích cực trong công tác truyền thông, đảm bảo chất lượng nhằm tạo uy tín, niềm tin cho nhà phân phối và KH.

*Thứ hai*, cần tăng cường các biện pháp phát triển mối quan hệ với các đối tác trong liên kết chuỗi. Sự phát triển mối quan hệ với các đối tác, bao gồm cả NCU và KH trong

CCU của đơn vị là rất quan trọng. Các biện pháp không nên chỉ dừng ở mức độ tác nghiệp như các hoạt động trao đổi thông tin hay kiểm tra, đánh giá chất lượng đơn thuần khi giao nhận hàng hóa giữa các bên. Các hoạt động cần được nâng cấp lên các mức độ phối hợp sâu sắc hơn như các hoạt động hỗ trợ về tài chính, kỹ thuật và dịch vụ giữa các bên trong liên kết, các hoạt động chia sẻ rủi ro và tiến tới hình thành các liên minh chiến lược theo chiều dọc để quản lý các hoạt động chung và đảm bảo chất lượng cho sản phẩm đầu ra cuối cùng của chuỗi.

*Thứ ba*, cần lựa chọn lựa chọn và xây dựng mô hình liên kết phù hợp nhằm tăng cường năng lực QTCL của các đơn vị trong CCU. Hiện nay, có nhiều mô hình liên kết khác nhau và việc lựa chọn mô hình liên kết phù hợp tùy thuộc vào năng lực cũng như mối quan hệ của các bên trong liên kết. Đơn vị có tầm nhìn chiến lược sẽ chủ động hướng tới các mối quan hệ bền vững, xây dựng các mô hình liên kết và phối hợp QTCL mang tính chiến lược để đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra của toàn chuỗi. Như kinh nghiệm liên kết chiến lược trong CCU thịt bò Angus ở Anh và Braxin được giới thiệu ở chương I của luận án. Đặc trưng cơ bản nhất của một liên kết chiến lược là có sự liên kết chặt chẽ giữa các bên trong CCU dọc. Liên kết được hình thành trên cơ sở tự nguyện giữa các thành viên, và chủ yếu là thông qua thỏa thuận hợp tác dài hạn với một cơ chế phối hợp và kiểm soát chặt chẽ lẫn nhau, dựa trên những mục tiêu và chiến lược chung. Mục tiêu chính của các liên kết chiến lược này hướng tới là gia tăng giá trị cho dòng SP của liên kết chuỗi. Vì với SP do chuỗi liên kết chiến lược cung ứng được nhận diện thương hiệu rõ ràng và được ĐBCL chặt chẽ sẽ được khách hàng tin tưởng và thừa nhận. Vì thế KH có thể sẵn sàng chi trả với giá cao hơn các SP cùng loại được cung ứng bởi các kênh phân phối truyền thống khác hoặc các đơn vị kinh doanh độc lập khác.

Dựa trên các bối cảnh và điều kiện thực tế ở Việt Nam hiện nay cho thấy, các đơn vị chăn nuôi như: Các trang trại chăn nuôi, HTX chăn nuôi, hội chăn nuôi tập thể theo vùng, theo nhãn hiệu tập thể,... có thể liên kết chiến lược cùng với các đơn vị bán lẻ như các siêu thị, các cửa hàng bán lẻ thực phẩm an toàn, các hội/nhóm liên kết kinh doanh và bán lẻ thực phẩm để hình thành CCU chiến lược từ chăn nuôi cho đến bán lẻ, nhằm cung cấp SP mang thương hiệu chung ra thị trường. Sự hình thành của loại liên kết chiến lược này có thể nói xuất phát trên tinh thần tự nguyện của các bên tham gia. Đặc biệt, với liên kết chiến lược cần đảm bảo vai trò và lợi ích tương đương của các bên tham gia trong liên kết. Vì vậy, để hướng tới các liên kết chiến lược, các đơn vị SXKD trong ngành hàng thịt cần có sự cân nhắc và lựa chọn kỹ lưỡng các đối tác tham gia trong liên kết chiến lược này cần được đảm bảo các yếu tố sau:

- Tăng khả năng tiếp cận thị trường cho các SP: Thông thường, SP cuối cùng đến tay khách hàng thường được gắn một nhãn hiệu riêng của liên kết chuỗi chiến lược cùng các nhận diện thương hiệu kèm theo. Liên kết và sản phẩm của liên kết cần được xây dựng và phát triển dựa trên một thương hiệu chung của liên kết, chú trọng đến sự

định vị thương hiệu dựa trên chất lượng và đảm bảo chất lượng sản phẩm. Do đó, khi tham gia trong một liên kết chiến lược, một điều chắc chắn là các đơn vị trong liên kết cần thống nhất về các tiêu chuẩn chất lượng cho sản phẩm và quá trình cung ứng; thiết lập cơ chế giám sát và đo lường các quy định, tiêu chuẩn chất lượng đã công bố. Có như vậy, SP của liên kết mới được khách hàng tin tưởng và lựa chọn.

- Việc tham gia liên kết chiến lược đòi hỏi các bên phải xây dựng các chiến lược, chính sách và mục tiêu chất lượng chung liên quan đến sản phẩm thịt GSGC mà chuỗi liên kết cung ứng. Đồng thời, các thành viên trong quá trình liên kết phải thực hiện và tuân thủ tuyệt đối các cam kết chất lượng chung đã được thống nhất.

- Tăng cường việc hỗ trợ kỹ thuật, KSCL và VSATTP: Một liên kết chiến lược không chỉ dừng lại ở những hợp đồng mua bán dài hạn thông thường mà thường đi cùng với nó là những hợp tác hỗ trợ về nguồn lực, về kỹ thuật và thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng cao cho SP, các kỹ thuật và phương pháp KSCL ở từng khâu của chuỗi, nhờ đó mà vấn đề KSCL và VSATTP luôn được đảm bảo. Các bên tận dụng được kiến thức, kỹ thuật và năng lực nhất định của nhau như đơn vị chăn nuôi nhận được hỗ trợ về vốn, kỹ thuật từ các nhà giết mổ, chế biến, hoặc bán lẻ. Ngược lại, nhà bán lẻ lại tận dụng khả năng và năng lực trong việc tiếp cận thị trường để xây dựng và phát triển thương hiệu cho SP của liên kết.

- Tăng cường trao đổi thông tin, cải tiến kỹ thuật và đổi mới, cập nhật công nghệ quản lý, sản xuất: Để gia tăng sự phối hợp trong liên kết dạng chiến lược, điều cần thiết là phải thiết lập một cơ chế trao đổi thông tin cần thiết giữa các bên và minh bạch hóa thông tin thông tin cho khách hàng về SP, dịch vụ, về phương pháp chăn nuôi, giết mổ... Các bên trong liên kết cũng thường xuyên hỗ trợ nhau trong việc cập nhật những công nghệ mới trong chăn nuôi, giết mổ, kinh doanh và truy xuất nguồn gốc sản phẩm; hỗ trợ các kiến thức mới, cải tiến kỹ thuật nhằm không ngừng củng cố hệ thống ĐBCL của liên kết.

- Các đơn vị thành viên trong một liên kết chiến lược cũng như hệ thống cần tuân thủ các yêu cầu chất lượng ở cấp quy chuẩn với các quy định cơ bản của Nhà nước. Ngoài ra, để định vị thương hiệu sản phẩm của liên kết trên thị trường, có thể lựa chọn các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể và chứng nhận chất lượng nhằm mang lại những lợi thế cạnh tranh lâu dài cho liên kết và các thành viên tham gia.

### **3.2.5 Giải pháp tái cấu trúc nhằm nâng cao năng lực quản trị chất lượng của các đơn vị quy mô nhỏ, lẻ tham gia trong các chuỗi cung ứng có tính liên kết yếu**

#### **3.2.5.1 Đề xuất mô hình quản trị chất lượng liên kết theo hệ thống lấy hạt nhân nhằm gia tăng năng lực quản trị chất lượng của các đơn vị**

Hiện nay, tại Việt Nam, các đơn vị tham gia trong kênh phân phối truyền thống vẫn đang chiếm ưu thế và chiếm một thị phần lớn trên thị trường nhưng lại không đảm bảo vấn đề về chất lượng và VSATTP. Trong khi đó, các CCU thịt GSGC có tổ chức và có tính liên

kết đang có xu hướng gia tăng do nhu cầu thị trường nhưng cũng gặp không ít khó khăn, thách thức trong việc gia tăng tính liên kết, tạo được lòng tin với NTD, phát triển thị trường tiêu thụ và kết nối với chuỗi truyền thống. Vì vậy, việc định hướng mô hình QTCL theo CCU phù hợp cho các đơn vị SXKD thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay là rất cần thiết. Để đề xuất một mô hình phù hợp, giải quyết được những khó khăn, vướng mắc trong QTCL của các CCU thịt GSGC hiện nay, luận án dựa trên hai cơ sở quan trọng sau:

**(1)** Tác giả luận án đã tiến hành một nghiên cứu định tính dựa trên phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu: *Mô hình QTCL nào là phù hợp và có thể định hướng áp dụng trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam thời gian tới? Những yếu tố nào quyết định sự thành công của mô hình?*

Theo nhận định của các chuyên gia được phỏng vấn, trong số các mô hình QTCL trong CCUTP đã được tổng quan (mô hình quản lý theo quá trình, mô hình thanh tra theo định hướng rủi ro, mô hình “ba cấp độ”) thì mỗi mô hình có cấu trúc và đặc trưng riêng, cũng như có sự phù hợp nhất định với từng bối cảnh thị trường khác nhau. Có hai quan điểm chính được đưa ra như sau:

*Một là*, trong bối cảnh hiện nay ở Việt Nam, khó có thể áp dụng ngay các mô hình QTCL nói trên hay đưa ra các giải pháp mang tính chất tức thời cho các CCU thịt GSGC truyền thống, nhỏ, lẻ, tự phát đang tồn tại trên thị trường. Bởi các mô hình này hầu hết chỉ phù hợp với các CCU có sự tổ chức và liên kết nhất định. Đối với các CCU nhỏ, lẻ, vấn đề ĐBCL hiện nay chủ yếu phụ thuộc cơ bản vào hai yếu tố 1) vai trò của QLNN trong quản lý và KSCL thực phẩm và 2) ý thức và hành vi của NTD trong việc lựa chọn và mua thực phẩm. Nếu hai yếu tố này được thúc đẩy sẽ phần nào tác động đến ý thức và hành vi về ĐBCL của các đơn vị SXKD nhỏ lẻ trong chuỗi. Tuy nhiên, thực tế, việc đáp ứng hai yếu tố này đều là những bài toán nan giải ở Việt Nam hiện nay. Vì vậy, với quy mô sản xuất, kinh doanh nhỏ, lẻ, phân tán và năng lực, ý thức tự quản trị, tự kiểm soát chất lượng rất thấp hiện nay, để áp dụng các mô hình thành công, trước hết cần hướng tới các giải pháp mang tính tái cấu trúc các đơn vị quy mô nhỏ, lẻ tham gia trên kênh phân phối truyền thống theo xu hướng thúc đẩy các liên kết trong chuỗi nhằm gia tăng quy mô cũng như năng lực tự quản trị của các đơn vị tham gia trong nhóm chuỗi này.

*Hai là*, mỗi mô hình nói trên có những ưu điểm và hạn chế riêng, hiện nay có thể áp dụng và thực tế đã có áp dụng trong một số CCU cụ thể, nhưng chưa thể áp dụng phổ biến ngay vào các CCU nhỏ, lẻ, tự phát, liên kết yếu như ở Việt Nam. Các chuyên gia cho rằng, vấn đề QTCL trong các CCU này sẽ không thể giải quyết triệt để nếu không có liên kết, không có CCU bài bản được hình thành. Do đó, việc lựa chọn và định hướng chính sách theo những mô hình phù hợp là bước đi cần thiết nhằm tạo ra sự chuyển biến và tháo gỡ những khó khăn và thúc đẩy công tác QTCL thịt GSGC ở Việt Nam trong tương lai. Hiện nay, với xu hướng gia tăng các CCU có tổ chức và có liên kết trên thị trường, cùng với chủ trương và chính sách của Nhà nước trong việc thúc đẩy các mối liên kết trong SXKD thực

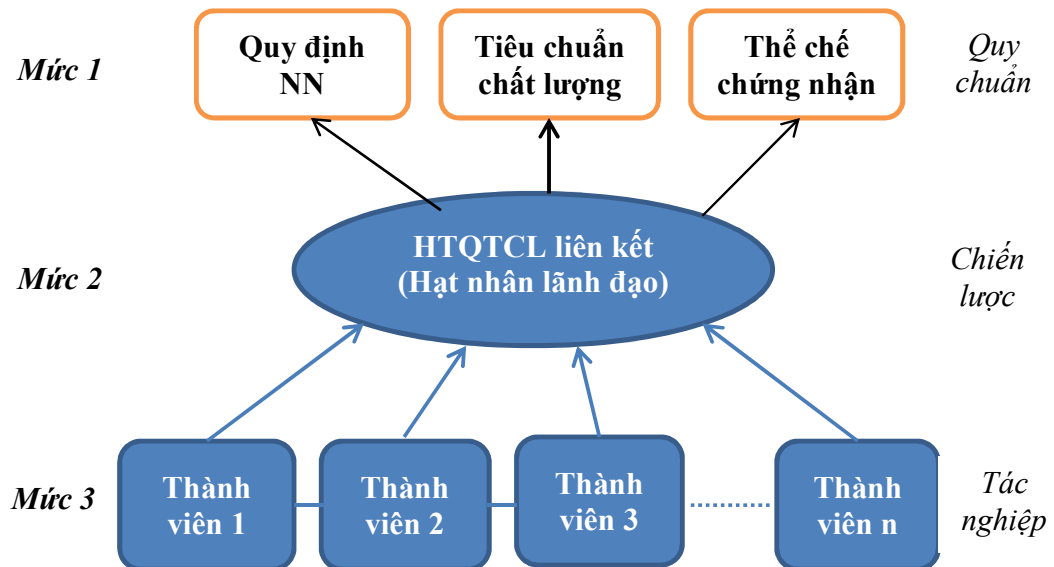


phẩm nói chung và ngành hàng thịt nói chung thì mô hình “quản lý ba cấp độ” có thể được xem xét là mô hình phù hợp để định hướng phát triển cho các CCU ngành hàng thịt. Mô hình này có thể đem lại hiệu quả trong việc thúc đẩy năng lực và ý thức tự QTCL của các CCU thịt GSGC ở Việt Nam trong thời gian tới.

(2) Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, có thể rút ra, những hạn chế thậm chí là yếu kém trong QTCL của các đơn vị xuất phát chủ yếu từ các điều kiện về quy mô nhỏ, lẻ, phân tán, năng lực tự quản trị hạn chế, mức độ liên kết trong chuỗi yếu và phối hợp QTCL không sâu sắc giữa các đơn vị trong chuỗi. Chính vì vậy, để tăng cường QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, cần thiết phải định hướng chiến lược để phát triển được các CCU thịt GSGC theo hướng chuyên dịch và gia tăng quy mô sản xuất, kinh doanh, năng lực tự quản trị cũng như thúc đẩy sự liên kết chặt chẽ và sâu sắc hơn giữa các thành viên trong liên kết chuỗi.

Như vậy, theo quan điểm chung của các chuyên gia (1) và kết quả phân tích, đánh giá thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay (2), kết hợp với các bài học kinh nghiệm đã được chỉ ra sau khi nghiên cứu các mô hình thành công trên thế giới ở chương I của luận án, tác giả luận án đề xuất mô hình quản trị chất lượng liên kết theo hệ thống lấy hạt nhân dựa trên cơ sở của mô hình quản lý “ba cấp độ” để đề xuất định hướng áp dụng nhằm nâng cao năng lực QTCL cho các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam trong thời gian tới. Nội dung dưới đây sẽ chỉ ra rõ hơn nội dung và các quyết định quan trọng cần triển khai khi áp dụng mô hình.

Về nguyên lý, đây là một mô hình liên kết và phối hợp QTCL nhằm đáp ứng các yêu cầu của cả ba cấp độ quản lý, theo thứ tự từ trên xuống là: Cấp quy chuẩn (mức 1), cấp chiến lược (mức 2) và cấp tác nghiệp (mức 3) (Hình 3.1):



**Hình 3.1: Mô hình quản trị chất lượng liên kết theo hệ thống lấy hạt nhân**

*Nguồn: Đề xuất của Tác giả*

Trong mô hình này, trước hết các đơn vị thành viên sẽ tham gia trong một liên kết (dọc hoặc ngang) và hình thành một HTQTCL chung của liên kết. Đây sẽ là hệ thống đảm nhận vai trò là hạt nhân lãnh đạo, kết nối và điều phối, đưa ra những quyết định về QTCL mang tính chiến lược chung của liên kết và được các thành viên tham gia trong liên kết triển khai thực hiện và tuân thủ. Hạt nhân lãnh đạo/HTQTCL liên kết sẽ xây dựng các quy định và các yêu cầu chất lượng chung và đưa ra các quyết định về QTCL ở cấp độ chiến lược (mức 2). Tuy nhiên, sự lãnh đạo ở mức này phải dựa trên cơ sở tuân thủ các quy định và yêu cầu ở cấp độ quy chuẩn (mức 1), bao gồm: Các quy định của Nhà nước, các tiêu chuẩn chất lượng mà liên kết lựa chọn và các thể chế chứng nhận có liên quan. Ở mức 3- mức tác nghiệp, các thành viên tham gia trong liên kết phải thực hiện các hoạt động tự QTCL nội bộ và đáp ứng các yêu cầu chất lượng phù hợp đã được thống nhất và thiết lập ở mức độ 2.

*Tóm lại, mô hình được đề xuất về cơ bản là dựa trên cơ sở mô hình “ba cấp độ” của Brinkmann và cộng sự (2011). Tuy nhiên, trong quá trình vận dụng và triển khai mô hình cho các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, cần thiết phải có sự cải tiến, điều chỉnh và các định hướng áp dụng cụ thể phù hợp với bối cảnh và thực trạng tổ chức các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, nhằm đem lại hiệu quả và tính khả thi trong áp dụng mô hình, giúp đạt được mục đích cơ bản của việc đề xuất áp dụng mô hình là khắc phục được các hạn chế hiện nay, tăng cường năng lực, ý thức tự quản trị chất lượng cho các đơn vị tham gia trong các CCU thịt ở Việt Nam thời gian tới.*

### **3.2.5.2 Triển khai mô hình đề xuất**

Mục tiêu của giải pháp này là vận dụng mô hình đã đề xuất để đưa ra định hướng áp dụng cụ thể nhằm tạo ra một sự thay đổi về chất, nâng cấp và chuyển dịch các đơn vị từ quy mô nhỏ, lẻ, phân tán với nguồn lực, năng lực tự quản trị hạn chế sang quy mô lớn, tập trung, gia tăng các yếu tố về nguồn lực và năng lực tự quản trị của các đơn vị. Để triển khai giải pháp ứng dụng này, cần phải đưa ra các quyết định liên quan đến ba nội dung cụ thể sau:

#### *Thứ nhất, quyết định về hình thành HTQTCL liên kết*

Để triển khai giải pháp này, trước hết phải thúc đẩy hình thành các liên kết ngang giữa các đơn vị trong cùng ngành như liên kết giữa các đơn vị trong ngành chăn nuôi, liên kết giữa các đơn vị giết mổ, hoặc liên kết giữa các đơn vị bán lẻ. Dựa theo mô hình đề xuất, các đơn vị tham gia trong cùng một ngành sẽ tiến tới hình thành một liên kết dưới sự điều hành của một thể chế phối hợp chung (có thể dưới dạng Ban quản trị) để ra các quyết định các vấn đề chiến lược về chất lượng cũng như kiểm soát chất lượng chung trong liên kết.

Hiện nay, áp dụng trong điều kiện thực tế của các CCU thịt GSGC ở Việt Nam, có thể xem xét thúc đẩy hình thành các liên kết ngang giữa các đơn vị trong từng khâu như:

+ Khâu chăn nuôi: Khuyến khích, thúc đẩy các đơn vị chăn nuôi ở các địa phương hình thành và tham gia vào các hội/nhóm/tổ hợp tác/hợp tác xã chăn nuôi, chăn nuôi theo vùng, theo một khu vực địa lý nhất định hoặc theo một nhãn hiệu tập thể được đăng ký. Điều này hoàn toàn phù hợp với định hướng chính sách tái cấu trúc ngành chăn nuôi của Nhà nước hiện nay.

+ Khâu giết mổ: Tiếp tục thúc đẩy việc thực thi các quy hoạch và khuyến khích các đơn vị GM nhỏ, lẻ vào các khu vực, các cơ sở GM tập trung theo quy mô lớn với nhiều thành viên tham gia. Tại từng địa phương, khuyến khích xây dựng các lò giết mổ tập trung hoặc bố trí quy hoạch đưa các cơ sở giết mổ nhỏ, lẻ vào các khu vực giết mổ tập trung đặt tại các chợ hoặc các điểm dân cư phù hợp theo quy hoạch. Chính quyền địa phương cần kiên quyết xử lý dứt điểm tình trạng giết mổ tự do, không theo quy hoạch.

+ Khâu kinh doanh: khuyến khích thành lập các hội kinh doanh, bán lẻ theo nhóm hàng (thịt lợn, thịt gia cầm...) theo khu vực kinh doanh như tại các chợ truyền thống, trước mắt có thể tập trung ở các đô thị lớn hoặc theo các hội/nhóm kinh doanh sản phẩm mang nhãn hiệu tập thể hoặc chứng nhận như một số nhóm đang hoạt động hiện nay (Hội thực phẩm sạch Hà Nội, Hội đưng thực phẩm an toàn,...). Các hội kinh doanh được thành lập tại các chợ truyền thống có thể được kết nối quản lý với Ban quản lý chợ nhưng hoàn toàn có cơ chế vận hành và quản trị riêng, độc lập với Ban quản lý chợ. Ban quản lý chợ có thể chỉ đóng vai trò của một cơ quan QLNN thúc đẩy hình thành các hội, hỗ trợ các hoạt động thành lập ban đầu và thực hiện chức năng quản lý, giám sát của một cơ quan chức năng Nhà nước. Đối với các hội kinh doanh mang tên gọi riêng theo các nhãn hiệu, cần thiết lập các cơ chế hoạt động rõ ràng, các tiêu chuẩn chất lượng cần đáp ứng để tham gia vào hội cũng như khuyến khích đăng ký nhãn hiệu chứng nhận hoặc nhãn hiệu tập thể tại Cục SHTT nhằm gia tăng tính pháp lý, trách nhiệm cũng như bảo vệ quyền và lợi ích của các thành viên tham gia.

Tóm lại, các đơn vị ở từng khâu khi tham gia theo các liên kết ngang cần hình thành một thể chế phối hợp dưới dạng Ban quản trị của hội/nhóm liên kết. Ở giai đoạn đầu, ngoài một số liên kết mang tính tự nguyện thì để hình thành các liên kết như vậy, rất cần sự tham gia hỗ trợ của các cơ quan chức năng, đóng vai trò khuyến khích, thúc đẩy sự thành lập của các liên kết. Chẳng hạn, hiện nay, ở một số tỉnh, thành phố lớn như Hà Nội và TPHCM, nhiều đơn vị quản lý Nhà nước chuyên ngành thông qua các dự án liên kết đã hỗ trợ thành lập nhiều môi liên kết ngang trong ngành chăn nuôi (HTX, hội chăn nuôi tập thể), hỗ trợ thành lập và quy hoạch các khu vực giết mổ tập trung hay các Hội/Hiệp hội kinh doanh, bán lẻ thực phẩm sạch, thực phẩm an toàn. Đây chính là bước đầu quan trọng cho sự hình thành của các HTQTCL liên kết và các hạt nhân lãnh đạo, và các dự án liên kết như vậy cần được tiếp tục khuyến khích, đẩy mạnh triển khai trong thời gian tới. Song song với việc hình thành liên kết, cần tuyển chọn các thành viên tham gia và bầu ra một ban quản trị chung của liên kết. Ban quản trị có

nhiệm vụ xây dựng cơ chế hoạt động rõ ràng, quy định về trách nhiệm, quyền hạn và tiêu chuẩn cụ thể cho các thành viên tham gia. Thành viên Ban quản trị có thể được bầu từ đại diện của các đơn vị thành viên theo cơ chế hoạt động của từng hội liên kết. Đây chính là cơ sở để thiết lập một HTQTCL chung cho liên kết.

*- Quyết định về lựa chọn SP và chính sách chất lượng chung trong HTQTCL liên kết*

Các HTQTCL liên kết sau khi được hình thành cần phải lựa chọn chiến lược về SP và chiến lược chất lượng chung cho hệ thống. Rõ ràng, nếu chỉ cung cấp những SP không có sự khác biệt, không ĐBCL một cách rõ ràng, khó nhận biết so với các SP thông thường đang được kinh doanh khác thì hệ thống rất khó để cạnh tranh với các đơn vị khác, phát triển thị trường đầu ra cho sản phẩm cũng như duy trì sự tồn tại bền vững của hệ thống liên kết. Đây chính là thực trạng của nhiều liên kết chuỗi ở Việt Nam hiện nay. Nhiều liên kết khó mở rộng thậm chí là không duy trì được sản lượng tiêu thụ do sản phẩm không có sự khác biệt hoặc không tạo được sự tin tưởng chắc chắn và thu hút với khách hàng, đồng thời gặp phải sự cạnh tranh rất lớn từ các chuỗi truyền thống do mức giá bán cao hơn và một số thói quen, hành vi truyền thống của NTD Việt Nam hiện nay như ưa thích thực phẩm tươi sống tại các chợ truyền thống.

Vì vậy, để thành công và tạo được xu thế phát triển bền vững, các HTQTCL liên kết ngang này nên hướng tới chiến lược SP khác biệt, có sự định vị rõ ràng về chất lượng SP dựa trên những cam kết mạnh mẽ với một chiến lược chất lượng chung và sự đầu tư cần thiết cho HTQTCL này. Việc lựa chọn chiến lược chất lượng chung cho liên kết phụ thuộc vào sự lựa chọn và thống nhất của từng hội/nhóm liên kết:

Đối với các nhóm liên kết tham gia trong các kênh phân phối truyền thống có thể hướng tới loại sản phẩm cơ bản nhưng hướng tới các mục tiêu rõ ràng về đảm bảo chất lượng sản phẩm và các hoạt động thực hành tốt VSATTP.

Đối với nhóm liên kết chăn nuôi hoặc bán lẻ theo nhãn hiệu tập thể hoặc nhãn hiệu được đăng ký hoặc chứng nhận thì ngoài việc đảm bảo chất lượng cơ bản về ATTP và các điều kiện thực hành tốt VSATTP nên lựa chọn loại sản phẩm khác biệt từ các giống vật nuôi cho chất lượng thịt thơm, ngon, có giá trị dinh dưỡng cao như các giống gia súc, gia cầm đặc sản ở các địa phương hay cách thức chăm sóc, chăn nuôi đặc biệt như phương pháp chăn nuôi hữu cơ, sử dụng các nguồn thức ăn đặc biệt như giun quế, trà xanh,...

Và dù là nhóm liên kết nào thì những sản phẩm đầu ra của HTQTCL liên kết cũng cần được xác nhận bằng những dấu hiệu cụ thể. Chẳng hạn, thông qua những yếu tố hữu hình như SP có bao bì và nhãn hiệu, dấu hiệu được chứng nhận của hệ thống thông qua tem, nhãn với đầy đủ các thông tin, các minh chứng về chứng nhận đảm bảo chất lượng cần thiết. Bên cạnh đó, các hệ thống cần đầu tư thiết lập các yếu tố vô hình liên quan đến việc đảm bảo uy tín, thương hiệu các nhóm liên kết thông qua các biện pháp truyền thông phù hợp để khẳng định các cam kết chất lượng và hình ảnh của nhóm liên kết.

*- Quyết định về các hoạt động phối hợp trong HTQTCL liên kết*

Trên cơ sở các chiến lược sản phẩm và định vị mức chất lượng đã lựa chọn, từng HTQTCL liên kết sẽ quyết định các hoạt động phối hợp và mức chất lượng cụ thể cho hệ thống. Tuy nhiên, với HT liên kết nào cũng cần thiết lập cơ chế và các hoạt động phối hợp chung về QTCL dưới sự lãnh đạo của Ban quản trị về các nội dung sau:

- + Thiết lập chiến lược chất lượng chung cho hệ thống với các chính sách, sự cam kết và mục tiêu chất lượng cụ thể.
- + Lựa chọn các tiêu chuẩn hoặc yêu cầu chất lượng về SP và quá trình tác nghiệp để áp dụng chung cho các thành viên tham gia trong hệ thống
- + Thống nhất các hoạt động và phương pháp quản lý đánh giá, đo lường chất lượng sản phẩm và quá trình chung của hệ thống đối với các thành viên tham gia.
- + Tạo lập những quy định và cơ chế trao đổi thông tin chung giữa các thành viên trong hệ thống và công tác truyền thông bên ngoài của hệ thống
- + Quy định và tổ chức các hoạt động hỗ trợ chung của hệ thống cho các thành viên, các hoạt động chung về marketing, phát triển thương hiệu đáp ứng các chiến lược và chương trình chất lượng chung của nhóm liên kết.

### **3.3 Các kiến nghị về chính sách với Nhà nước và các cơ quan chức năng**

Từ việc phân tích thực trạng và những tồn tại, hạn chế của QTCL trong CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, có thể thấy, một trong những nguyên nhân khách quan dẫn đến sự thiếu ý thức và hành vi không ĐBCL và ATTP diễn ra khá phổ biến, thậm chí là công khai ở nhiều đơn vị SXKD trong CCU thịt GSGC là do những bất cập trong công tác quản lý của Nhà nước và các cơ quan chức năng. Cụ thể, là việc thực thi chưa nghiêm túc những quy định pháp luật và việc triển khai chưa hiệu quả của những chính sách, chương trình hỗ trợ với các đơn vị SXKD theo CCUTP. Chính vì vậy, luận án tập trung kiến nghị hai mảng nội dung liên quan đến hoạt động thực thi các quy định pháp luật về chất lượng và quản lý chất lượng nhằm nâng cao ý thức và thực hành QTCL của các chủ thể SXKD thịt GSGC ở Việt Nam và kiến nghị liên quan đến các chính sách, hỗ trợ của Nhà nước trong việc khuyến khích hình thành và phát triển các mô hình QTCL theo các liên kết chuỗi.

#### **3.3.1 Kiến nghị với Nhà nước về thực thi pháp luật về chất lượng và quản lý chất lượng**

Hiện nay công tác QLNN về chất lượng, đặc biệt là các hoạt động thực thi pháp luật về thanh tra, kiểm tra, giám sát và xử lý các vi phạm trong QLCL và VSATTP ở nước ta hiện nay còn rất nhiều bất cập. Điều này không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và sự an toàn của NTD mà còn tạo cơ hội cho các đơn vị SXKD thực phẩm nói chung và các đơn vị tham gia trong các CCU thịt GSGC nói riêng không tuân thủ các quy định, thủ tục về đáp ứng chất lượng và VSATTP. Trong bối cảnh thị trường ở Việt Nam hiện nay, sức ép từ công tác QLNN đến các đơn vị SXKD phải là một trong những yếu tố quan trọng cần được tái thiết lập mới có thể giải quyết được bài toán nan giải trước mắt tình trạng vi phạm trong lĩnh

vực CL và ATTP. Với vai trò và tác động của công tác QLNN đến ý thức và hoạt động QTCL tại các đơn vị SXKD thực phẩm, luận án kiến nghị:

*Thứ nhất*, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế pháp lý nhằm xây dựng và thực thi chặt chẽ các quy định pháp lý liên quan đến công tác quản lý chất lượng và an toàn thực phẩm như các yêu cầu về: Truy xuất nguồn gốc của sản phẩm thực phẩm; Quy định về nhãn, mác, bao bì sản phẩm; Các quy định, thủ tục, chứng nhận của cơ quan chức năng về ĐBCL và vấn đề VSATTP. Nghiêm cấm các hoạt động sản xuất, kinh doanh tự do trên thị trường mà không có sự kiểm soát của các cơ quan chức năng. Những đơn vị SXKD vi phạm cần bị xử lý nghiêm minh, thậm chí công khai thông tin trên các phương tiện truyền thông đại chúng để NTD nhận biết.

*Thứ hai*, hiện nay, quy định và chế tài pháp luật cơ bản là có nhiều song tình trạng vi phạm vẫn diễn ra khá phổ biến khi có sự tiếp tay không nhỏ cho các đơn vị SXKD từ chính những cán bộ quản lý thực hiện các chức trách trong các cơ quan chức năng. Vì vậy, bản thân các cơ quan chức năng cũng cần rà soát, quản lý chặt chẽ và xử lý nghiêm minh những cán bộ quản lý khi không chấp hành đúng các quy định và nhiệm vụ được giao. Chẳng hạn, một số hoạt động như kiểm soát thú ý và kiểm dịch động vật tại các địa phương, các hoạt động thanh tra chức năng các ngành liên quan đến chất lượng, VSATTP, thanh tra thị trường, thanh tra về môi trường,... thường dễ xảy ra tình trạng buông lỏng trong quản lý dẫn đến những vi phạm thường xuyên của nhiều chủ thể SXKD trên thị trường.

*Thứ ba*, để hỗ trợ cho việc thực thi các quy định pháp luật về chất lượng và quản lý chất lượng, Nhà nước cũng cần xây dựng và đồng bộ các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể liên quan đến sản phẩm, quá trình và hệ thống nhằm hướng dẫn và khuyến khích áp dụng thống nhất trên thị trường cả nước. Có chính sách thiết lập thống nhất, đánh giá, giám sát các thể chế chứng nhận đủ năng lực và uy tín để xác nhận rõ nguồn gốc và chất lượng của thực phẩm đạt tiêu chuẩn hoặc các quy định của Nhà nước. Từ đó, giúp NTD có cơ sở thông tin để phân biệt và nhận biết rõ về chất lượng, nguồn gốc, xuất xứ của các SP được ĐBCL, nhằm tạo lòng tin cho NTD với các SP được cung ứng từ các chuỗi được quản lý và ĐBCL chặt chẽ.

### **3.3.2 Kiến nghị về chính sách và các hoạt động hỗ trợ của Nhà nước và các cơ quan chức năng**

Trước hết, cần phải khẳng định, ở Việt Nam hiện nay, với sự tham gia các doanh nghiệp lớn trong ngành chăn nuôi – giết mổ - bán lẻ, có nhiều mô hình khép kín như mô hình 2F (Feed, Farm) hay mô hình 3F (Feed, Farm, Food) do các DN lớn đầu tư, triển khai hoặc sự hình thành của các CCU do chính các đơn vị này lãnh đạo. Đây là những mô hình hiện đang triển khai công tác QTCL khá hiệu quả, đảm bảo được chất lượng và thị trường đầu ra với nguồn cung ứng khá ổn định. Vì vậy, Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách tạo điều kiện thuận lợi để tiếp tục khuyến khích các doanh nghiệp lớn tham gia và hình thành các CCU thịt GSGC ở Việt Nam.

Tuy nhiên, trên thực tế, số lượng doanh nghiệp lớn tham gia trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay chưa nhiều, thay vào đó lại là sự góp mặt của rất nhiều các đơn vị SXKD

quy mô nhỏ, lẻ và phân tán, tham gia trên cả hai kênh phân phối truyền thống và hiện đại. Chính vì vậy, trong các giải pháp được đề xuất ở trên, một trong những giải pháp trọng tâm chính là giải pháp tập trung vào tái cấu trúc các đơn vị quy mô nhỏ, lẻ trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam. Tuy vậy, để những giải pháp này có thể thực hiện thành công và mang tính khả thi, điều kiện và chủ thể quan trọng nhất để định hướng và hỗ trợ triển khai giải pháp này chính là Nhà nước và các cơ quan quản lý chức năng ở các địa phương. Cụ thể, Nhà nước và các cơ quan quản lý cần quy hoạch và thúc đẩy các giải pháp nhằm đưa các đơn vị SXKD nhỏ, lẻ vào trong các liên kết ngang và hình thành các thể chế trung gian phối hợp để quản lý các liên kết này. Chẳng hạn, Nhà nước cần tiếp tục đẩy mạnh các chính sách khuyến khích và hỗ trợ việc hình thành và phát triển các mô hình chăn nuôi tập thể như hội, nhóm, HTX chăn nuôi tập thể. Đồng thời, cần tiếp tục đẩy mạnh quy hoạch các vùng chăn nuôi tập trung (theo các địa phương hoặc khu vực địa lý), chăn nuôi theo nhãn hiệu tập thể; Quy hoạch, hình thành và có chính sách hỗ trợ cho các khu giết mổ tập trung, siết chặt quản lý để giảm dần và tiến tới xóa bỏ các đơn vị giết mổ nhỏ, lẻ; Có chính sách và dự án thúc đẩy các nhóm liên kết trong hoạt động phân phối và bán lẻ. Bên cạnh đó, Nhà nước cũng cần rà soát, tạo cơ chế, chính sách cho sự hình thành và hoạt động hiệu quả của các thể chế trung gian đóng vai trò phối hợp như HTX, tổ hợp tác, Ban quản trị của các hội/nhóm SXKD tập thể.

Ngoài vai trò trong việc xây dựng các chính sách và triển khai các hoạt động hỗ trợ, thúc đẩy các liên kết thì vai trò hỗ trợ của Nhà nước và các cơ quan chức năng trong vấn đề phát triển thị trường và tăng cường nhận thức của NTD về chất lượng và ATTP cũng có tác động không nhỏ đến công tác QTCL của các đơn vị SXKD.

Có thể nói, sau khi quy hoạch và thực thi các giải pháp về tái cấu trúc và tăng cường các mối liên kết trong các chuỗi bán lẻ truyền thống thì việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ cho SP đầu ra là một trong những vấn đề sống còn, bởi đi cùng với việc tái cấu trúc và tăng cường các hoạt động ĐBCL thì chi phí, giá thành của SP sẽ gia tăng. Trong khi đó, với ý thức và thói quen tiêu dùng thực phẩm của người Việt Nam hiện nay, họ vẫn dễ dàng chấp nhận những SP không có nhãn, mác, không rõ nguồn gốc, xuất xứ ở những kênh phân phối truyền thống bất chấp những nguy cơ rất cao về tình trạng không ĐBCL và VSATTP ở nhóm chuỗi này chủ yếu bởi giá bán thấp hơn và tính tiện lợi hơn so với những SP được ĐBCL và kiểm soát nguồn gốc xuất xứ. Trong những năm qua, nhận thức và thái độ của NTD phần nào đã có những thay đổi nhưng chưa thực sự quyết liệt. Vì vậy, các cơ quan quản lý Nhà nước, các cơ quan truyền thông cũng như bản thân chính các đơn vị SXKD phải tăng cường các biện pháp, tập trung vào các chiến lược và đa dạng hóa các chương trình truyền thông, lựa chọn các phương thức và công cụ truyền thông phù hợp, tổ chức các hoạt động truyền thông hiệu quả hơn, nhằm nâng cao nhận thức của NTD đối với hành vi mua sắm và tiêu thụ thực phẩm an toàn, vì sức khỏe và sự an toàn của chính NTD cho dù SP có thể có giá cao hơn so với những SP không rõ nguồn gốc xuất xứ và không được ĐBCL.

## KẾT LUẬN

Là một đề tài có định hướng nghiên cứu mới trên góc độ lý thuyết của lĩnh vực quản trị chất lượng hiện đại, vận dụng cho thực tiễn các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, luận án đã cố gắng đạt được về cơ bản mục tiêu và các nhiệm vụ nghiên cứu cụ thể đã đề ra, bao gồm:

*Thứ nhất*, luận án đã hệ thống hóa các lý luận cơ bản về chất lượng, quản trị chất lượng và chuỗi cung ứng; góp phần phát triển khung lý thuyết cơ bản về QTCL trong CCU thịt GSGC theo cách tiếp cận phù hợp với bối cảnh thực tiễn về tình hình phát triển các CCU ở Việt Nam hiện nay. Trong đó, luận án đã luận giải và đưa ra khái niệm, tính chất, mô hình nghiên cứu các nội dung cơ bản của quản trị chất lượng trong CCU thịt GSGC, xác lập các tiêu chí đo lường các hoạt động QTCL và kết quả thực hiện quản trị chất lượng trong CCU thịt GSGC.

*Thứ hai*, luận án đã phân tích, đánh giá một cách khách quan, trung thực về thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay theo các nội dung nghiên cứu lý thuyết đã xác lập. Kết quả nghiên cứu của luận án đã hình thành nên một bức tranh đi từ cụ thể đến khái quát về thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay.

*Thứ ba*, dựa trên các luận cứ khoa học và thực tiễn đã chỉ ra, luận án đã đề xuất 05 nhóm giải pháp có tính thực tiễn, phù hợp với bối cảnh thực trạng QTCL trong các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay cũng như xu hướng của thị trường và các định hướng, chính sách quản lý của Nhà nước trong SXKD mặt hàng thịt GSGC trong tương lai.

Với những kết quả đã đạt được như trên, về mặt lý luận, luận án đã góp phần bổ sung cho các lĩnh vực khoa học chuyên ngành về QTCL và chuỗi cung ứng. Luận án cũng có thể được sử dụng như một tài liệu tham khảo hữu ích cho chính các đơn vị SXKD trong CCU ngành hàng thịt ở Việt Nam, cùng các nhà quản trị doanh nghiệp, có thể vận dụng các kết quả của nghiên cứu để tham khảo và triển khai các chiến lược và giải pháp QTCL phù hợp, đón đầu những dự báo thay đổi trong xu hướng tiêu dùng và xu hướng SXKD của ngành hàng thịt trên thị trường trong thời gian tới.

Bên cạnh những kết quả nói trên, với điều kiện nghiên cứu có nhiều hạn chế, đặc biệt xuất phát từ bối cảnh thực tế về tình hình phát triển các CCU thịt GSGC ở Việt Nam hiện nay, với số lượng của tổng thể mẫu nghiên cứu là rất lớn, bao phủ nhiều khâu khác nhau trong CCU ngành hàng, với quy mô, phạm vi và mức độ liên kết và cấu trúc tổ chức chuỗi rất đa dạng nên có rất nhiều khó khăn, hạn chế trong việc thu thập dữ liệu của luận án. Vì vậy, tác giả luận án chưa có điều kiện tiếp cận nghiên cứu trên tổng thể từng chuỗi cung ứng hay nghiên cứu các thành viên ở các khâu khác nhau trong cùng một chuỗi để xác định đầu ra cuối cùng cho tổng thể chuỗi. Thứ hai, luận án mới chỉ dừng lại ở góc độ nghiên cứu tổng thể các đơn vị thành viên chứ chưa nghiên



cứu thực trạng và đề xuất các giải pháp QTCL trong CCU cụ thể cho từng nhóm thành viên ở từng khâu khác nhau như chăn nuôi, giết mổ, phân phối trong CCU ngành hàng thịt ở Việt Nam hay xem xét kỹ lưỡng hơn ảnh hưởng của các yếu tố về loại hình tổ chức, quy mô đơn vị,...Xuất phát từ những hạn chế nói trên, trong tương lai, với những điều kiện nghiên cứu thuận lợi hơn, tác giả kỳ vọng sẽ tiếp tục theo đuổi và mở rộng các hướng nghiên cứu tiếp theo như: mô hình QTCL trong CCU cho từng nhóm thành viên ở các khâu khác nhau, mô hình QTCL trong CCU cho từng loại hình tổ chức với quy mô và mức độ liên kết khác nhau, mô hình QTCL gắn với các kênh phân phối khác nhau, gắn với CCU ngành hàng thịt hoặc các ngành hàng khác. Điều này sẽ cho phép tác giả luận án sử dụng những phương pháp nghiên cứu chặt chẽ hơn, trên cơ sở kiểm định các mô hình nghiên cứu cụ thể, nhằm bổ sung và phát triển khung lý thuyết về QTCL theo khía cạnh chuỗi cung ứng.

Nhìn chung, đề tài luận án là một hướng tiếp cận nghiên cứu còn khá mới tại Việt Nam nên chắc chắn kết quả nghiên cứu của đề tài còn những vấn đề thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Nhà khoa học, các quý thầy cô, các đơn vị SXKD, các cơ quan quản lý chức năng và người đọc nói chung để luận án được hoàn thiện hơn.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

**Tác giả luận án**

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

### **I. Đề tài nghiên cứu khoa học**

1. Đặng Thu Hương (2015), *Nghiên cứu mô hình đảm bảo chất lượng cùng tham gia PGS*, Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp trường, ĐH Thương Mại: Chủ nhiệm đề tài
2. Đặng Thu Hương (2016), *Nghiên cứu lý thuyết mô hình quản trị chất lượng trong chuỗi cung ứng hàng thực phẩm*, Đề tài nghiên cứu Khoa học cấp trường, ĐH Thương Mại: Chủ nhiệm đề tài
3. Đặng Thu Hương (2018), *Nghiên cứu mô hình lý thuyết về QTCL trong CCU thị trường GSGC, Kinh nghiệm thế giới và định hướng áp dụng ở Việt Nam*, Đề tài NCKH Khoa Sau đại học - ĐH Thương Mại: Chủ nhiệm đề tài

### **II. Các bài viết đăng tạp chí, kỷ yếu hội thảo khoa học**

1. Đặng Thu Hương (2014), *Tăng cường quản lý chất lượng và VSATTP trên các chuỗi cung ứng thực phẩm an toàn khép kín ở Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo KH quốc tế “*Những vấn đề về quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh hiện đại*”.
2. Đặng Thu Hương, Nguyễn Thị Đông (2017), *Tăng cường phối hợp quản trị chất lượng nhằm xây dựng và phát triển thương hiệu cho các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm tại Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo KH quốc gia “*Nâng cao giá trị thương hiệu của doanh nghiệp*”.
3. Đặng Thu Hương (2018), *Quan điểm chuyên gia về mô hình và định hướng giải pháp quản trị chất lượng trong các chuỗi cung ứng thịt gia súc, gia cầm ở Việt Nam*, Tạp chí KHCN chăn nuôi/Số 3 năm 2018
4. Đỗ Thị Ngọc, Đặng Thu Hương (2018), *Chính sách và giải pháp đảm bảo chất lượng mặt hàng thịt GSGC trong các chuỗi bán lẻ truyền thống trên thị trường Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo KH quốc tế “*Thương mại và Phân phối*”.
5. Đặng Thu Hương (2019), *Giải pháp quản trị chất lượng nhằm nâng cao năng suất trong kinh doanh mặt hàng thịt gia súc, gia cầm tại các siêu thị và cửa hàng kinh doanh thực phẩm ở Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo KH quốc gia “*Phát triển thương mại trong bối cảnh công nghiệp 4.0: Năng suất và bền vững*”.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

1. Bộ KH&CN, *Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015) về HTQTCL - Cơ sở và từ vựng*
2. Chính phủ (2013), Nghị định 210/2013/NĐ-CP về “*Chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn*”.
3. Trương Đình Chiến (2015), *Tổ chức quản trị CCU gia cầm an toàn cho thị trường nội thành Hà Nội: Thực trạng và giải pháp phát triển*, Kỷ yếu hội thảo KH quốc gia “CCU TP an toàn cho các đô thị lớn tại Việt Nam”, NXB ĐHKQTĐ
4. Chopra, Sunil và Peeter Meindl (2003), *Chuỗi cung ứng*, Tái bản lần 2, Upper Saddle River, N, Prentice-Hall, Inc.
5. Dự án Cạnh tranh ngành CN và An toàn thực phẩm (2013), *Báo cáo chuỗi giá trị heo và gia cầm*.
6. Nguyễn Văn Giáp (CB), (2015), *Thị trường CN Việt Nam - thay đổi cấu trúc để nâng cao cạnh tranh*, NXB Hồng Đức, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Thu Hằng và cs (2015), *Quản lý chất lượng chuỗi cung ứng: Một mô hình khái niệm*, Tạp chí phát triển KH&CN, tập 18, số 04/2015
8. Lê Thị Minh Hằng (2017), “*Phát triển chuỗi cung ứng thực phẩm cho thành phố Đà Nẵng*”, Đề tài NCKH cấp thành phố, Trường ĐH Kinh tế - ĐH Đà Nẵng.
9. Tô Đức Hạnh(2015), “*Chuỗi cung ứng an toàn thực phẩm tại các đô thị lớn ở Việt Nam*”, Kỷ yếu Hội thảo KHQG “Chuỗi cung ứng TPAT cho các đô thị lớn tại Việt Nam”, NXB ĐHKQTĐ
10. Nguyễn Thị Thu Hương (2017), *Nghiên cứu hành vi mua thực phẩm an toàn của NTD và vận dụng vào hoạt động Marketing tại các doanh nghiệp thương mại bán lẻ hàng thực phẩm trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Kinh tế.
11. Kaoru Ishikawa (1988), *Quản lý chất lượng theo phương pháp Nhật*, NXB Khoa học Kỹ thuật
12. Lambert, Douglas M, Jame R.Stock và lisa M.Ellram (1998), *Những nguyên tắc cơ bản của Quản trị logistic*, Boston,MA: Irwin/MCGraw-Hill, chương 14).
13. Nguyễn Thị Bích Loan (2013), *Nghiên cứu xây dựng CCUTP hàng hóa tiêu dùng thiết yếu*, Đề tài NCKH Bộ Công Thương.
14. Michael Hugos, (2010), *Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.

15. Ngân hàng Thế giới, (2016). *Quản lý nguy cơ an toàn thực phẩm tại Việt Nam: Những thách thức và cơ hội*. Báo cáo kỹ thuật. Hà Nội, Việt Nam.
16. Đỗ Thị Ngọc (2011), *Nghiên cứu triển khai mô hình quản lý toàn diện VSATTP trong chuỗi sản xuất cung ứng và tiêu dùng mặt hàng rau tươi trên địa bàn thành phố Hà Nội*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Bộ Công Thương
17. Đỗ Thị Ngọc – Chủ biên (2015), *Giáo trình QTCL*, NXB Thống Kê, Hà Nội
18. An Thị Thanh Nhân (2016), *Quản lý VSATTP trên CCUTP hàng hóa ở thị trường Việt Nam*, Đề tài NCKH cấp Bộ, Bộ GD&ĐT
19. Đinh Vân Oanh (2015), “*Thực trạng và những kiến nghị cho hoạt động tổ chức và quản lý các chuỗi cung ứng gia cầm của hệ thống siêu thị tại Việt Nam*”, Kỷ yếu Hội thảo KHQG “Chuỗi cung ứng TPAT cho các đô thị lớn tại Việt Nam”, NXB ĐHKQTĐ
20. Nguyễn Đình Phan, Đặng Ngọc Sự (2012), *Giáo trình QTCL*, NXB đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
21. Trần Khắc Thi và cộng sự (2013), *Báo cáo kết quả điều tra xác định chi phí, giá thành sản phẩm khi áp dụng các thực hành sản xuất tốt (VietGAP/GMPs, VietGAHP) đối với sản xuất rau và chăn nuôi gà an toàn*, Đề tài NCKH Viện nghiên cứu rau quả trung ương.
22. Thủ tướng Chính phủ (2006), Quyết định 394/QĐ-TTg về “*Khuyến khích đầu tư xây dựng mới, mở rộng cơ sở giết mổ, bảo quản chế biến gia súc, gia cầm và cơ sở chăn nuôi tập trung, công nghiệp*”.
23. Thủ tướng Chính phủ (2012), Quyết định 20/QĐ-TTg về phê duyệt “*Chiến lược quốc gia An toàn thực phẩm giai đoạn 2011 - 2020 và tầm nhìn 2030*”
24. Thủ tướng Chính phủ (2013), Quyết định 889/QĐ-TTg về phê duyệt Đề án “*Tái cơ cấu ngành nông nghiệp theo hướng nâng cao giá trị gia tăng và phát triển bền vững*”
25. Tổng cục thống kê (2017), *Báo cáo tóm tắt Kết quả chính thức Tổng điều tra Nông thôn, Nông nghiệp và Thủy sản năm 2016*.
26. Trung tâm Thông tin PTNNNT (AGROINFO)-Viện Chính sách và Chiến lược PTNNNT (IPSARD) (2017), *Báo cáo thường niên ngành Thịt Việt Nam năm 2017 và triển vọng 2018*.

## TIẾNG ANH

27. Ana Cristina Fernandes, Paulo Sampaio and Maria do Sameiro Carvalho (2014) *Quality Management and Supply Chain Management Integration: A Conceptual Model*, Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia.
28. APO (Asean Productivity Organization) (2009), *Food safety management manual*, Tokyo, Japan.
29. Brigitte Petersen, Manfred Nussel, Martin Hamer (2014), *Quality and risk management in agri-food chain*, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.
30. Brinkmann, D., Lang, J., Petersen, B., Wognum, N. and Trienekens, J., (2011), *Towards a chain coordination model for quality management strategies to strengthen the competitiveness of European pork producers*, Journal on Chain and Network Science 11.
31. Carol J. Robinson, Manoj K. Malhotra (2005), *Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice*, International journal of Production Economics 96 (2005) 315–337
32. Chaghooshi, A. J., Soltani-Neshan, M., & Moradi-Moghadam, M. (2015), *Canonical Correlation Analysis Between Supply Chain Quality Management And Competitive Advantages*. *Foundations of Management*, 7(1), 83-92.
33. Chu-Hua Kuei' and Christian N. Madu (2001), *Identifying critical success factors for supply chain quality management (SCQM)*, Asia Pacific Management Review (2001) 6(4), 409-423
34. Csaba Berde and Miklos Pakurar (2002), *Quality management cooperation in farms and enterprises in the Hungarian food processing industry*, Paper in Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry (Noordwijk, 6-8 June 2002)
35. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
36. Foster, T. (2008), *“Towards an Understanding of Supply Chain Quality Management”*, Journal of Operations Management, Vol.26 No.4, pp.461–467.
37. Foster, S.T., (2010), *Managing quality: integrating the supply chain*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
38. Flynn, B., B. Huo, and X Zhao.(2010), *“The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach”*, Journal of Operations Management, Vol. 28, No. 1, pp. 58-71.
39. Flynn, B. and Flynn, E., (2005). *Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications*, International Journal of Production Research, 43 (16), 3421–3436.

40. Flynn, B, Schroeder, R.G . Sakakibara,S (1995), *The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage*, Decision Sciences 26, 659-691
41. Grunert, K. G., Larsen, H. H., Madsen, T. K., & Baadsgard, A. (1996), *Market orientation in food and agriculture*, Boston: Kluwer, Academic Publishers.
42. Gyaneshwar Singh Kushwaha and Deepak Barman (2010) *Development of theoretical framework of supply chain quality management*, Serbian Journal of Management 5,127 – 142
43. Handfield, R.B., Monczka, R.M., Giunipero, L.C. and Patterson, J.L. (2011) *Sourcing and Supply Chain Management*. Cengage Learning Products, New Delhi.
44. Jacques Trienekens, Brigitte Petersen, Nel Wognum, Detert Brinkmann (2009), *European pork chains - Diversity and quality challenges in consumer-oriented production and distribution*, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.
45. Jacques Viaene, Wim Verbeke (1998), *Traceability as a key instrument towards supply chain and quality management in the Belgian poultry meat chain*, Supply Chain Management Volume 3 · Number 3 · 1998 · pp. 139–141
46. J. Bijman, S.W.F. Omta, J.H. Trienekens, J.H.M. Wijnands, E.F.M. Wubben, (2006), *International agri-food chains and networks Management and organization*, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.
47. J. Han, J. Trienekens, T . T an, S. W . F . Omta and K. Wang (2006), *Vertical coordination, quality management and firm performance of the pork processing industry in China*, Paper presented at the 7<sup>th</sup> International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands.
48. Jiqin Han (2009), *Supply chain integration quality management and firm performance in the pork processing industry in China*, International chains and networks series –volume 7, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands
49. John Spriggs, Jill Hobbs, Andrew Fearne (2000), *Beef producer attitudes to coordination and quality assurance in Canada and the UK*, International Food and Agribusiness Management Review 3 (2000) 95–109
50. Jon H. Hanf and Agata Pieniadz (2007), *Quality Management in Supply Chain Networks - The Case of Poland*, International Food and Agribusiness Management Review Volume 10, Issue 4.
51. Jon H. Hanf (2009), *Challenges of a Vertical Coordinated Agri-Food*, Business for Co-operatives, Journal of Co-operative Studies, 42.2, August 2009: 5-13 ISSN 0961 5784
52. J.M Juran (1951), *Juran's quality control hand book*

53. Kaynak, H. (2003), "*The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*", Journal of Operational Management, Vol. 21, pp. 405-435.
54. Kaynak, H. and Hartley, J.,(2008), *A replication and extension of quality management into the supply chain*, Journal of Operations Management, 26 (4), 468–489.
55. Karen Brunsø, Thomas Ahle Fjord, Klaus G. Grunert (2002), *Consumers' food choice and quality perception*, Working paper No 77, ISSN 0907 2101
56. Kuei, C., Madu, C., and Lin, C., (2001), *The relationship between supply chain quality management practices and organizational performance*. International Journal of Quality and Reliability, 18 (8–9), 864–873.
57. Kushwaha, G. S., & Barman, D. (2010), *Development of a theoretical framework of supply chain quality, management*. Serbian Journal of Management, 5(1), 127-142.
58. Lai, K., Ngai E., et al., (2001), "*Measures for evaluating supply chain performance intransport logistics*", Transportation Research, Vol. 38, pp.439-456.
59. Le Nguyen Doan Khoi (2011), *Quality Management in the Pangasius Export Supply Chain in Vietnam The Case of Small-Scale Pangasius Farming in the Mekong River Delta*, PhD thesis, University of Groningen Groningen, The Netherlands.
60. Ludwig Theuvsen, Achim Spiller, Martina Peupert. Gabriele Jahn (2007), *Quality management in food chain*, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands
61. M.D. de Barcellos, G.C. Ferreira and L.M. Vieira (2006), *Quality assurance and vertical alliances: Case studies in the UK and Brazilian beef chains*, Paper presented at the 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands
62. Ondiek Tobias Okoth và Odock Stephen Ochieng, *Supply Chain Quality Management Practices, Complementary Firm Assets, Competitive Advantage and Firm Performance*, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 6, Issue 2, February 2018, PP 18-2
63. Pieternel A. Luning, Willem J. Marcelisb (2007), *A conceptual model of food quality management functions based on a techno-managerial approach*, Trends in Food Science & Technology 18 (2007) 159-166
64. Robinson, C. and Malhotra, M.,(2005). *Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice*. International Journal of Production Economics, 96 (3), 315–325.

65. Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810–829.
66. Schulze Althoff, G., Ellebrecht, A. and Petersen, B.,(2005). *Chain quality information management- development of a reference model for quality information requirement in pork chains*. *Journal on Chain and Network Science* 5.
67. Sigalas, C. (2015). *Competitive advantage: the known unknown concept*. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.
68. Tilman Becker (1999), "Consumer perception of fresh meat quality: A framework analysis", *British Food Journal*, Vol.102, No.3, 2000 p. 158-176
69. Tracey, M. and Tan C. L., (2001), "Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 174-188
70. Vo Thi Thanh Loc (2006), *Seafood supply chain quality management: the shrimp supply chain quality improvement perspective of seafood companies in the Mekong Delta, Vietnam*, PhD thesis, University of Groningen, the Netherlands.
71. Vinh Thai, Ferry Jie (2018), "The impact of total quality management and supply chain integration on firm performance of container shipping companies in Singapore", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 Issue: 3, pp.605-626
72. Wijnand van Plaggenhoef, J.H. Trienekens, S.W.F. Omta, P. van Beek and R. G. M. Kemp (2006), *Experts Views on Drivers Influencing Quality Management in Agricultural Chains*, Paper presented at the 7<sup>th</sup> International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Ede, The Netherlands, 31 May – 2 June, 2006
73. Wijnand van Plaggenhoef (2007), *Integration and self regulation of quality management in Dutch agri-food supply chains-A cross-chain analysis of the poultry meat, the fruit and vegetable and the flower and potted plant chains*, *International chains and networks series – Volume 4*, Wageningen Academic Publishers The Netherlands



### **Nguồn Internet:**

1. Agroinfo (2018), “*Thịt mát: Xu hướng tiêu dùng mới tại Việt Nam*”, truy cập ngày 15/03/2019, [http://www.agro.gov.vn/vn/tID27249\\_Thit-mat-Xu-huong-tieu-dung-moi-tai-Viet-Nam.html](http://www.agro.gov.vn/vn/tID27249_Thit-mat-Xu-huong-tieu-dung-moi-tai-Viet-Nam.html)
2. Báo điện tử Đảng Cộng Sản Việt Nam (2015), “*Nhiều cơ hội và thách thức với thị trường bán lẻ*”, truy cập ngày 24/03/2019, <http://www.dangcongsan.vn/preview/newid/294776.html>
3. Công ty cổ phần phát triển Nông nghiệp Thanh niên xung phong (2018), *Ngành chăn nuôi lợn: Bức tranh 10 năm tới?*, truy cập ngày 21/03/2019, <http://www.adeco.com.vn/nganh-chan-nuoi-lon-buc-tranh-10-nam-toi/>
4. Công ty TNHH di truyền giống Japfahypor (2019), “*Thịt lợn và xu hướng cung – cầu*”, truy cập ngày 25/03/2019, <http://www.japfahypor.com.vn/tin-tuc/nganh-heo/133-thit-lon-va-xu-huong-cung-cau>
5. Đức Phúc (2018), “*Ngành chăn nuôi đẩy mạnh giết mổ và xuất khẩu thịt*”, Tạp chí Chăn nuôi Việt Nam, truy cập ngày 21/03/2019, <http://www.nhachannuoi.vn/nganh-chan-nuoi-day-manh-giet-mo-che-bien-va-xuat-khau-thit/>
6. Linh Dương (2019), “*Xu hướng tiêu dùng thực phẩm an toàn sẽ lên ngôi*”, Báo Sài Gòn Giải phóng online truy cập ngày 15/03/2019, <http://www.sggp.org.vn/xu-huong-tieu-dung-san-pham-an-toan-len-ngoi-581056.html>
7. Nielsen Vietnam (2018), “*Kênh thương mại hiện đại đang thu hút người mua hàng*”, truy cập ngày 16/03/2019, <https://www.nielsen.com/vn/vi/insights/article/2018/shopper-trend-insights/>
8. Nielsen Vietnam (2018), “*Thế hệ Z tại Việt Nam*”, truy cập ngày 16/03/2019, <https://www.nielsen.com/vn/vi/insights/video/2018/video-generation-z-in-vietnam/>