

MỘT SỐ KINH NGHIỆM CHUYỂN GIAO CÔNG NGHỆ TẠI DỰ ÁN CHĂN NUÔI BÒ SỮA VÀ CHẾ BIẾN SỮA THUỘC TH TRUE

Tô Xuân Dân *
Luu Thị Thu Hiền **

Tóm tắt: Dự án “Chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa TH tập trung” lựa chọn cách thức tiếp nhận trình độ công nghệ cao nhất của thế giới để phát triển ngành chăn nuôi bò sữa quy mô công nghiệp, hạn chế những bất lợi về điều kiện sinh thái... phát huy tiềm năng thiên nhiên và dân cư địa phương. Dự án được bắt đầu ở Nghĩa Đàn, sau đó mở rộng ra các nơi khác ở Việt Nam (Phú Yên, Thanh Hóa, Hà Giang, An Giang, Kontum...), mở rộng ra cả ở nước ngoài (Nga, Úc). Bài này trình bày khái quát về quản lý chuyển giao công nghệ (CGCN), kết quả sơ bộ và rút ra một số bài học kinh nghiệm từ dự án.

Từ khóa: Dự án, chuyển giao công nghệ, sữa, bò sữa, chăn nuôi, chế biến, chuyên gia, tư vấn.

Abstract: The project “Centralized dairy farming and milk processing in TH” selects the path of receiving the world’s highest level of technology to develop an industrial scale dairy industry, limiting the disadvantages of ecological conditions, promoting the potential of nature and local people. The project started in Nghia Dan and then expanded to other places in Viet Nam (Phu Yen, Thanh Hoa, Ha Giang, An Giang, Kontum...), and to other countries (Russia, Australia). This article outlines the technology transfer management (CGCN), the preliminary results and some lessons learned from the project.

Keywords: Project, technology transfer, milk, dairy, livestock, processing, expert, consultancy.

1. Vài nét về dự án “Chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa” tại TH True Milk

1.1. Tâm nhìn của Dự án

Tập đoàn TH kinh doanh đa ngành, có năng lực tài chính, dành nhiều quan tâm đến nông nghiệp. Chủ tịch Tập đoàn

TH có ý tưởng tiếp nhận công nghệ cao của thế giới để tập trung phát triển ngành bò sữa trên quy mô công nghiệp. Sau khi tìm tòi kỹ lưỡng, được sự ủng hộ cao của Lãnh đạo các ban, ngành, các cấp chính quyền và cả ngàn hộ nông dân, Dự án

* Khoa Kinh tế, Trường Đại học KD&CN Hà Nội.

** Công ty Cổ phần thực phẩm sữa TH.

“Chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tập trung tại TH” đã được triển khai. Lãnh đạo TH cho rằng: “Chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa quy mô lớn nhất thiết phải tiếp nhận được những công nghệ có trình độ rất cao, mang tính đồng bộ để kết nối liên thông tất cả các khâu và phải tìm được những người thầy xuất sắc ở từng chuyên môn cụ thể để đào tạo và chuyển giao bí quyết khoa học và công nghệ cho mình”. Dự án có tầm nhìn vượt trội, sản phẩm chất lượng bảo đảm ATVSTP, đáp ứng nhu cầu của đại bộ phận dân cư, trước hết là nhóm người già và trẻ em.

Dự án khởi đầu với quỹ đất 8.100 ha (đã phê duyệt tổng quỹ đất 37.000 ha ở Nghĩa Đàn). TH đã ứng 1.000 tỷ VNĐ chi trả thu hồi nhanh gọn quỹ đất, tạo điều kiện đưa nông dân vào chu trình Dự án: tiếp nhận họ làm việc nếu đủ điều kiện; phối hợp chuyển đổi cơ cấu cây trồng và tạo cơ hội đầu ra cho những sản phẩm được phát triển từ địa phương.

Tầm cỡ Dự án thể hiện ở một số chỉ tiêu sau (chưa kể việc mở rộng dự án theo chuỗi):

Hạng mục	Chỉ tiêu giải thích
Tổng số vốn đầu tư	1,2 tỷ USD
Diện tích đất	37.000 ha
Tổng đàn bò sữa	Giai đoạn I: 45.000 con (2009-2020) Giai đoạn II: 137.000 con (2021-2030)

Nguồn số liệu: Phòng kế hoạch tổng hợp

Với quy mô như trên, Dự án đứng trước những rủi ro có thể xảy ra do thời tiết, khí hậu, dịch bệnh,... có thể làm cho mỗi con bò không đạt được 30-33 lit sữa/ngày trong chu kỳ sinh sản. hoặc rủi ro về tuyển dụng nguồn nhân lực không đảm bảo về chất lượng, phải kéo dài thời gian thuê chuyên gia nước ngoài sẽ làm tăng

chi phí, cũng như phải đối mặt với những mâu thuẫn về lợi ích phát sinh có thể gây khó khăn cho Dự án khi thu hồi quỹ đất.

1.2. Những kết quả bước đầu của Dự án

Dự án được triển khai từ năm 2009 với tư vấn kỹ thuật và quản lý của Công ty Tư vấn S.A.Eafikim, Israel. Quy trình sản xuất khép kín “từ đồng cỏ xanh đến ly sữa sạch”.

a) Đã xây dựng hệ thống vật chất - kỹ thuật đồng bộ, từng bước hoàn thiện quy trình chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa quy mô công nghiệp

Quy trình bao gồm 12 công đoạn: (i) Giồng bò; (ii) Nguồn nguyên liệu; (iii) Dinh dưỡng; (iv) Nguồn nước; (v) Chuồng trại; (vi) Quản lý đàn; (vii) Thú y; (viii) Vắt sữa; (ix) Vận chuyển; (x) Nhà máy chế biến; (xi) Cửa hàng TH True Milk; (xii) Giao hàng tận nhà.

b) Tạo dựng môi trường nuôi dưỡng và chăm sóc bò sữa khép kín đạt trình độ quốc tế

- *Hệ thống chuồng trại đồng bộ*, với quy trình chống sốc nhiệt mùa hè, giữ ẩm mùa đông, độ dốc mái giảm bức xạ nhiệt mặt trời; nền chuồng bằng đất, rải mùn cưa, bã mía theo công nghệ khô để chống viêm nhiễm, tạo thuận lợi cho quá trình hình thành dòng sữa mát lạnh quy mô lớn;

- *Trồng những loại cỏ chất lượng cao cho bò sữa*, với hệ thống tưới tự động, chế ngự thời tiết khắc nghiệt, khai thác đất đai màu mỡ;

- *Chế biến thức ăn và bảo đảm dinh dưỡng cho bò sữa*, gồm 15-16 loại thực phẩm được ủ chua, như ngô, cao lương, hoa hướng dương, các loại cỏ,... theo công thức cho từng loại bò với hệ thống phân mềm hiện đại One-One tiếp nhận từ Israel;

- *Xử lý nguồn nước uống cho bò và vệ sinh chuồng trại*, với công nghệ lọc nước Amiad tối tân thông qua vận hành 2 nhà máy lọc nước tinh khiết 6.000 m³/ngày đêm;

- *Công tác quản lý đàn bò*. Mỗi con bò được nuôi dưỡng và chăm sóc đầy đủ, vệ sinh sạch sẽ, được nghe nhạc cổ điển, tránh những âm thanh gây hoảng sợ, lo âu cho vật nuôi;

- *Hệ thống vắt sữa tự động 3 ca cho 2.400 bò/ngày*. Bò được tắm, quạt khô, núm vú được sát trùng để sữa luôn sạch. Thông tin mỗi cá thể được sàng lọc để quyết định có vắt sữa không.

c) *Xây dựng nhà máy chế biến và hệ thống phân phối ở các tỉnh/ thành trong toàn quốc*

Nhà máy sữa tươi sạch được đầu tư đồng bộ thiết bị từ EU, vận hành từ 9/7/2013; sử dụng nhiều Robot. Các sản phẩm được sản xuất theo tiêu chuẩn ISO 22.000 đảm bảo quy chuẩn ATVSTP. Năm 2019, thành phẩm từ Dự án đã vượt qua kiểm tra nghiêm ngặt của Hải quan Trung Quốc để xuất khẩu, tiền đề thuận lợi cho việc triển khai giai đoạn 2 của Dự án.

Đến nay, Dự án đã hoàn thành giai đoạn đàn bò sữa có 45.000 con với năng suất cao, một nhà máy chế biến sữa tươi hiện đại 800 triệu lít sữa/năm. Nhìn tổng thể, Dự án TH áp dụng nhiều mô hình quốc tế, như quản lý đàn bò của Israel, quản trị thú y của Totally Vets (New Zealand), quản trị tài chính SAP của Đức, các công nghệ chế biến và đóng gói tiên tiến nhất thế giới của Italia, Thụy Điển, Pháp, Đức.

2. Công tác quản lý chuyển giao công nghệ đối với dự án TH True Milk

2.1. Vai trò của quản lý CGCN, lựa chọn đối tác cung cấp công nghệ và nhà tư vấn

Là Dự án lớn, nên cần sự phối hợp

đồng bộ giữa nhiều khâu, với lộ trình chặt chẽ. TH đã lựa chọn công nghệ chăn nuôi bò sữa của Israel và công nghệ nổi trội từ các nước khác. Dự án tại TH đã tập hợp chuỗi công nghệ chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa từ Israel, Italia, Đức, Thụy Điển, New Zeland, Mỹ,... Việc lựa chọn đối tác khác nhau không diễn ra một cách tùy hứng, mà dựa vào một nhà tư vấn cũng từ Israel để tiếp nhận được những công nghệ ở tầm cao nhất theo phương châm “đứng trên vai những người khổng lồ”. TH đã lựa chọn Công ty Tư vấn SAE Afikim là đơn vị có thể mạnh trong tư vấn xây dựng trang trại, trồng cỏ và chăn nuôi bò sữa theo quy trình từ đồng cỏ đến nhà máy, về thú y, chăm sóc và bảo vệ vật nuôi... được nhiều quốc gia hợp tác.

2.2. Quản lý triển khai CGCN và bảo đảm các nguồn lực cho dự án

a) Xác định rõ mục tiêu tiếp nhận CGCN

Mục tiêu cụ thể của hoạt động CGCN là phải mua trọn gói được các bí quyết công nghệ - kỹ thuật gắn liền với hệ thống thiết bị theo từng khâu; chuyên gia từ các nước đến phải trực tiếp vận hành và truyền thụ bí quyết cho đội ngũ cán bộ, công nhân, giúp họ nhanh chóng làm chủ và vận hành thành thạo hệ thống công nghệ đã tiếp nhận.

b) Lập kế hoạch và chuẩn bị cho quá trình CGCN

Kế hoạch CGCN được lập với thứ tự và lộ trình tương ứng với từng khâu trong Dự án tổng thể. Tập đoàn đã lập các đoàn khảo sát tại các cơ sở tốt nhất ở Israel, Mỹ, Đức, New Zeland, cử cán bộ nằm vùng ở Israel gần 1 năm tại các công ty nông nghiệp công nghệ cao với phương châm “mắt thấy, tai nghe”.

c) Tổ chức lựa chọn công nghệ và đàm phán hợp đồng:

(i) *Luôn cân nhắc việc* phát huy tối đa tác động tích cực và hạn chế mặt tiêu cực của công nghệ; công nghệ được lựa chọn phải hiện đại, tiên tiến, đồng bộ trong toàn hệ thống.

(ii) *Đàm phán hợp đồng:* TH cân nhắc kỹ lưỡng các điều kiện ràng buộc trong chu kỳ chuyển giao là 5 năm. Với những đối tượng được chuyển giao, kể cả khi có bản vẽ, sơ đồ, các thông số kỹ thuật, vẫn luôn cần có các chuyên gia làm việc trực tiếp tại từng cơ sở. Đã mời 60 chuyên gia ở nhiều lĩnh vực công nghệ từ nhiều nước trên cơ sở đề xuất của nhà tư vấn và trong thời gian chuyển giao, họ được xem như là nhân viên của TH.

d) *Lựa chọn hình thức CGCN phù hợp*
 Phương thức CGCN tại Dự án tuân theo Luật Chuyển giao công nghệ năm 2017, được vận dụng phù hợp với điều kiện đặc thù, nhằm đạt được mục tiêu là *nhANH chóng làm chủ được công nghệ và thiết bị đã nhận chuyển giao*. TH đã mua toàn bộ bí quyết công nghệ chăn nuôi bò sữa của Israel và quy trình chế biến hàng đầu thế giới. Ví dụ, theo công nghệ quản lý đàn của Afimilk, bò được gắn chip điện tử Afitag ở chân để theo dõi tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng và sản lượng sữa. Người chăm sóc theo dõi vật nuôi qua smartphone. Tất cả thông tin cần thiết của từng cá thể được phân tích để đưa ra các quyết định. TH yêu cầu tiến hành đào tạo đội ngũ trên công việc cụ thể (Training on the job), chuyên gia phải đào tạo trực tiếp cho đội ngũ cán bộ của TH, phân tích khoảng cách về kỹ năng để khắc phục, tối ưu hóa lại bộ quy trình đã có của Israel cho phù hợp với điều kiện của TH. Chuyên gia làm việc cùng với các nhân sự chủ chốt của TH trong suốt quá trình CGCN, gọi là “cầm tay chỉ việc”. Đồng thời tổ chức hội thảo, hội nghị để phổ biến kiến

thức và tiến độ CGCN, thực hiện đánh giá định kỳ sau 2 năm, 5 năm và 10 năm để có những điều chỉnh phù hợp.

e) *Quản lý tiến độ thực hiện CGCN tại Dự án*

(i) *Trong 5 năm đầu.* Giám đốc các lĩnh vực xuyên suốt dự án: chăn nuôi, thú y, thức ăn, trồng trọt, bảo trì, ga-ra, chất lượng, nhà máy đều là người nước ngoài để luôn giám sát, tuân thủ quy trình chặt chẽ, tránh kiểu “đi tắt đón đầu”, bớt xén. Song song, trong mỗi lĩnh vực, cử 1 người Việt làm quản lý và giám sát cấp dưới để cùng học hỏi, chia sẻ. Thuê các chuyên gia xuất sắc, có uy tín đánh giá và giám sát quá trình CGCN ở từng lĩnh vực.

(ii) *Thời gian từ 2015 đến 2020.* Xây dựng lộ trình đào tạo (Training Roadmap): mỗi vị trí đều xây dựng lộ trình đào tạo từ cấp độ cơ bản lên cấp độ chuyên gia; phân tích năng lực yêu cầu của từng vị trí để xây dựng một khung năng lực và chương trình đào tạo phù hợp theo từng cấp độ, từng vị trí. Xây dựng Bộ quy trình chuẩn (Protocol), gồm: Quy trình chăm sóc đàn, Quy trình vắt sữa, Quy trình phối giống, Quy trình tiêm vắc xin, Quy trình thăm khám bò, Quy trình điều trị bò bị bệnh, Quy trình sản xuất sữa chua, Quy trình sản xuất sữa tươi tiệt trùng,...

f) *Công tác quản lý nguồn lực con người*
 Nhanh chóng thu hút nhân sự giỏi về chăn nuôi, thú y, trồng trọt và chế biến sữa; mời các chuyên gia từ các bộ ngành để hỗ trợ quá trình CGCN, trả lương cao hơn thị trường rất nhiều; giảm bớt số chuyên gia khi các vị trí chủ chốt phía Việt Nam đã nắm bắt đầy đủ và vận hành tốt hệ thống. Sau 2 năm thực hiện CGCN, sau kỳ sát hạch kiến thức và thực tiễn, số chuyên gia nước ngoài giảm 50%, còn 30 người. Hiện tại, nguồn nhân lực của TH Farm khoảng 2.000 người.

Sau 5 năm, TH đã làm chủ hoàn toàn tất cả các lĩnh vực; số chuyên gia CGCN còn lại 10 người (trực tiếp làm việc và cả đánh giá tư vấn của bên thứ ba). Việc giữ lại một số chuyên gia để luôn đảm bảo có sự giám sát việc tuân thủ quy trình, tránh phá vỡ sự chuyên nghiệp, không cho phép “làm tắt”, “cẩu thả”; công nghệ luôn được cập nhật để có tư duy không ngừng sáng tạo. Việc chuyển một số chuyên gia bên tư vấn sang thành người lao động đã tạo ra sự hợp tác lâu dài, bền vững, vì họ ổn định tư tưởng, yên tâm làm việc và cống hiến cho TH.

Tiếp tục nhân rộng đội ngũ nhân sự chủ chốt chuẩn bị cho các dự án khác của TH triển khai ở Nga và một số tỉnh ở Việt Nam.

g) Công tác quản lý nguồn vốn

Việc quản lý nguồn vốn tại TH đảm bảo nguồn lực tài chính cho CGCN. TH đã lập kế hoạch chiến lược sử dụng nguồn vốn, chi trả phù hợp với từng giai đoạn. TH đã mạnh tay chi và chi đúng lúc, đúng chỗ những khoản chi lớn, phục vụ tốt quá trình CGCN, tạo sự tin cậy từ mọi đối tác trong và ngoài nước.

3. Đánh giá công tác quản lý CGCN tại Dự án và bài học kinh nghiệm

3.1. Những ưu điểm trong công tác quản lý CGCN tại Dự án

- Ưu điểm nổi bật tại Dự án TH không chỉ là việc tiếp nhận những bí quyết về kỹ thuật và quy trình công nghệ chế tạo sản phẩm, mà còn nắm vững công nghệ quản lý đàn bò của Afimilk Israel, công nghệ quản trị tài chính SAP của CHLB Đức,... Đây cũng là một sự đổi mới trong tư duy quản lý, *tạo nên phong cách làm việc mới, phương thức sản xuất – kinh doanh mới* cho TH nói riêng, cho ngành nông nghiệp và tỉnh Nghệ An nói chung.

- Đã chọn đúng nhà tư vấn, biết sử

dụng chính sách phù hợp để tập hợp được đội ngũ chuyên gia hùng hậu từ nhiều nguồn trong và ngoài nước, điều mà trước nay các dự án nông nghiệp rất khó làm được; chọn đúng được công nghệ cần chuyển giao và đã *biết tích hợp chúng trong một thể thống nhất, chọn được những đối tác nổi trội trong từng lĩnh vực chuyên môn hẹp và đã phân định rõ vai trò bên chuyển giao và bên nhận chuyển giao*; tranh thủ được sự ủng hộ và giúp đỡ rất cao của các bộ, ngành và lãnh đạo địa phương, cũng như sự đồng thuận cao của hầu hết các hộ dân cư vùng Dự án, từ đó, tạo được những bước đi có tính đột phá.

- Đã thấu triệt và phát huy cao độ yếu tố con người, không chỉ đối với đội ngũ cán bộ, công nhân phía TH, mà còn khai thác được năng lực đội ngũ chuyên gia, giúp họ nhanh chóng làm chủ công nghệ cao, đem lại hiệu quả kinh tế cao cho Dự án. Điều đáng nói trong công tác quản lý CGCN tại Dự án là giữa TH và các đối tác đã luôn quan tâm và có sự *thỏa thuận kỹ lưỡng việc đưa các chuyên gia đến TH cùng song hành làm việc và đào tạo trực tiếp cho nhân viên của TH*. Điều này tuy tăng đáng kể chi phí, nhưng thật sự cần thiết để đảm bảo sự tin cậy của đội ngũ chuyên gia đối với TH. Chính TH cũng đưa ra yêu cầu rất cao đối với những chuyên gia này, có trường hợp không đảm bảo đúng yêu cầu, TH sẵn sàng đơn phương chấm dứt hợp đồng đã ký, nhờ thế, nâng cao tính kỷ luật và chất lượng công việc của chuyên gia.

3.2. Bài học kinh nghiệm trong công tác quản lý CGCN tại dự án TH

Dự án “*Chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tập trung quy mô công nghiệp tại TH*” đã mang lại kết quả trên mức kỳ vọng. Tập đoàn TH đã giới thiệu hơn 70 loại sản phẩm trên nền tảng sữa tươi, góp phần

làm minh bạch thị trường sữa, thúc đẩy các đơn vị sản xuất đi theo hướng phát triển bền vững. Thị phần của TH true MILK trong phân khúc sữa tươi tại các kênh bán lẻ thành thị đạt gần 40%. Doanh số bán sữa tăng, lợi nhuận của Tập đoàn TH cũng tăng dần qua các năm. Lãi ròng năm 2017 của TH là 319 tỷ đồng và năm 2018 là 450 tỷ đồng. Sự thành công này không chỉ có ý nghĩa cho riêng Tập đoàn TH, mà còn có ý nghĩa rất quan trọng cho nông nghiệp cả nước. Có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm sau:

Một là, Dự án chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tập trung quy mô công nghiệp của Tập đoàn TH tại Nghệ An đã hội tụ được 3 yếu tố Thiên thời - Địa lợi - Nhân hòa. Điều này là do ý tưởng Dự án được bắt nguồn từ lòng đam mê làm giàu cho quê hương, đất nước, từ sự hiểu rõ tầm

quan trọng của khoa học - công nghệ và sự cần thiết phải CGCN từ nước ngoài.

Hai là, TH đã khẳng định một chân lý: Trong thời đại ngày nay áp dụng công nghệ cao vào sản xuất nông nghiệp quy mô lớn, tập trung, gắn liền với việc xây dựng chuỗi liên kết sản phẩm từ khâu đầu tiên của sản xuất đến khâu cuối cùng tiêu thụ sản phẩm là chìa khóa vàng để đem lại thành công của cuộc cách mạng trong sản xuất nông nghiệp cho tất cả các quốc gia. Phát triển nông nghiệp nhiệt đới Việt Nam trong điều kiện Cách mạng công nghiệp 4.0 nhất thiết phải dựa trên những thành tựu mới nhất của khoa học - công nghệ, phải tổ chức và quản lý theo chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng, và phải thông qua CGCN từ các nước có nền nông nghiệp phát triển hàng đầu trên thế giới (xem Bảng 1).

Bảng 1. Danh mục các loại công nghệ TH đã nhận chuyển giao từ các quốc gia

TT	Công nghệ chuyển giao	Nguồn gốc
1	- Công nghệ Quản lý đàn Afifarm; Hệ thống vắt sữa Affimilk; Con chip điện tử Affitag; Công nghệ nền chuồng khô; Hệ thống thiết kế chuồng trại làm mát; - Hệ thống AfiLite: kết nối liên hoàn với hệ thống vắt sữa tự động để đo sản lượng, thành phần của sữa và chất lượng sữa; - Hệ thống AfiWeight™ - Cân bò tự động; - Hệ thống Afisort™ - Phân đàn tự động: Bò ốm sẽ được tách riêng vào khu trạm xá, bò được cai sữa tách riêng .	Công ty tư vấn S.A.E Afikim – Israel
2	Hệ thống xử lý nước sạch Amiad	Israel
3	Hệ thống xử lý nước thải AQUA	Hà Lan
4	Chọn giống và nhân giống bò sữa: <i>Hệ thống AfiAct™</i> phát hiện động dục và quản lý sinh sản;	NewZealand, Mỹ
5	Tinh giống bò	Mỹ, Canada, Israel
6	Công tác thú y và đào tạo từ Công ty Totally Vet	NewZealand
7	<i>Hệ thống quản lý SAP: lập KH và tính giá thành, quản lý xuất nhập vật tư (thức ăn, hạt giống...) chính xác tại mọi thời điểm.</i>	Đức
8	<i>Hệ thống máy móc sản xuất trong nông nghiệp và chuồng trại của hãng Johndeer</i>	Mỹ
9	<i>Lập khẩu phần bằng phần mềm Rationall để phối chế khẩu phần tối ưu cho bò sữa của Israel.</i>	Israel

10	Phối trộn khẩu phần TMR tại Trung tâm thức ăn với phần mềm One (Israel) chịu trách nhiệm phối trộn thức ăn	Israel
11	Hệ thống thí nghiệm để kiểm tra thức ăn, mẫu máu bò, mẫu sữa để chẩn đoán sớm các bệnh, giúp phòng và chữa bệnh kịp thời	Đan Mạch
12	Công nghệ chế biến và đóng gói sử dụng của các hãng uy tín: Sig combi, Sacmi, Tetra pak, Serac.	Thụy Điển, Italia, Đức, Pháp

Ba là, những công nghệ tiên tiến được chuyển giao trong Dự án TH, phải mang tính đồng bộ, đảm bảo sự kết nối liên thông tất cả các khâu thành một hệ thống thống nhất, đồng thời đi liền với bí quyết kỹ thuật và công nghệ về sản xuất, cần kèm theo công nghệ quản lý phù hợp với từng lĩnh vực nhằm đạt được giá trị gia

tăng và hiệu quả kinh tế - xã hội cao. Tập đoàn TH đã và đang tiếp tục triển khai Dự án ở nhiều tỉnh trong nước, đồng thời mở rộng ra nước ngoài, trước hết là LB Nga với tổng vốn đầu tư là 2,7 tỷ USD qua 3 giai đoạn. Khi hoàn thành Dự án, đàn bò sữa dự kiến là 350.000 con, tổng công suất chế biến sữa là 1.800.000 tấn/năm./.

Tài liệu tham khảo

1. Luật Chuyển giao công nghệ năm 2017.
2. Hướng dẫn số 03/08/09 - Master Contract: Dịch vụ tư vấn Chuyển giao công nghệ.
3. Bộ quy trình Protocols Afimilk chuyển giao cho TH ngày 30/06/2015.
4. Bộ Tài liệu về Training Roadmap; Cam kết chuyển giao năm 2009.
5. Diễn đàn của các nhà Quản trị: Doanh thu của TH vượt 7000 tỷ đồng; <https://theleader.vn/doanh-thu-cua-tap-doan-th-vuot-7000-ty-dong-1547436694820.htm#:~:text=TheLEADERTH%20true%20MILK%20ti%E1%BA%BFp,b%C3%B2%20thu%E1%BB%99c%20ch%E1%BB%A7%20s%E1%BB%9F%20h%E1%BB%AFu>.

Ngày nhận bài: 20/07/2020

Ngày phản biện: 01/08/2020

Ngày duyệt đăng: 01/03/2021