



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG TRÚNG THẦU GÓI THẦU THI CÔNG XÂY DỰNG NHÀ XƯỞNG CÔNG NGHIỆP - ÁP DỤNG CÔNG TY CỔ PHẦN FBT VIỆT NAM

FACTORS AFFECTING THE LIKELIHOOD OF WINNING BIDS FOR INDUSTRIAL FACTORY CONSTRUCTION PACKAGES: THE CASE OF FBT VIETNAM JOINT STOCK COMPANY

NGUYỄN MINH ĐỨC¹, NGUYỄN ĐỨC LONG¹, NGUYỄN THỊ HOAN¹

Tóm tắt: Trong những năm gần đây, nhu cầu xây dựng nhà xưởng công nghiệp ngày càng lớn và thu hút nhiều chủ đầu tư đầu tư vào lĩnh vực này. Đa phần vốn đầu tư cho các dự án loại hình này đều là vốn FDI từ nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Vì vậy, hoạt động xây dựng nhà xưởng công nghiệp cũng tăng nhanh theo nhu cầu. Tuy nhiên, vẫn có những khó khăn nhất định để các doanh nghiệp nói chung và Công ty cổ phần FBT Việt Nam nói riêng có thể trúng những gói thầu thi công loại hình này bởi căn cứ để lựa chọn nhà thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp cũng có sự khác biệt. Bài báo đã chỉ ra thực trạng đấu thầu và các yếu tố chính ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam. Bằng cách phân tích hệ số quan trọng tương đối (RII), kết quả cho thấy 6 yếu tố ảnh hưởng chính đến khả năng trúng thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam xếp hạng lần lượt: (1) Sự tin nhiệm của chủ đầu tư với doanh nghiệp; (2) Năng lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thi công nhà xưởng; (3) Giá dự thầu; (4) Chiến lược tham gia đấu thầu các gói thầu của doanh nghiệp; (5) Sự tác động của đối thủ cạnh tranh trong công tác đấu thầu; (6) Sự minh bạch trong quá trình đấu thầu.

Từ khóa: FBT Việt Nam, khả năng trúng thầu, yếu tố ảnh hưởng.

Abstract: In recent years, the demand for industrial factory construction has increased significantly, attracting a growing number of investors to this sector. The majority of investment capital for projects of this type consists of foreign direct investment (FDI) inflows into Viet Nam. Consequently, industrial factory construction activities have expanded rapidly in response to market demand. However, contractors in general, and FBT Viet Nam joint stock company in particular, continue to face certain challenges in winning construction bids for industrial factory projects, as the criteria for selecting contractors in this sector exhibit specific characteristics and differences. This paper examines the current situation of bidding activities and identifies the factors affecting the likelihood of winning bids by FBT Viet Nam joint stock company. [1] By applying the relative importance index (RII) method, the results indicate six principal factors affecting the likelihood of winning bids, ranked as follows: (1) the level of trust of investors in the enterprise; (2) the enterprise's capacity and experience in industrial factory construction; (3) bid price; (4) the enterprise's bidding strategy; (5) the impact of competitors in the bidding process; and (6) transparency in the bidding process.

Keywords: FBT Vietnam, likelihood of winning bids, factors affecting.

(Ngày nhận bài: 03/09/2025, ngày sửa bài: 12/10/2025, ngày duyệt đăng: 15/12/2025)

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh tăng trưởng mạnh mẽ của ngành công nghiệp Việt Nam, hoạt động xây dựng nhà xưởng công nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng. GDP quý 2 năm 2025 tăng 7,96% so với cùng kỳ nhờ sự đóng góp lớn từ ngành công nghiệp và xây dựng. [1] Dự báo ngành xây dựng tăng trưởng ~6,7% mỗi năm

trong giai đoạn 2025–2028, đóng góp mạnh vào GDP quốc gia. [2] Sự bùng nổ đầu tư FDI vào lĩnh vực công nghiệp, đặc biệt là các mô hình nhà xưởng xanh, nhà xưởng sẵn sàng cho thuê (ready-built) và nhà xưởng thông minh, đã mang lại động lực cho ngành xây dựng công nghiệp và là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực này nói chung và Công

ty cổ phần FBT Việt Nam nói riêng phát triển mạnh mẽ.

Công ty cổ phần FBT Việt Nam được thành lập từ tháng 7 năm 2014, doanh nghiệp tập trung vào lĩnh vực chính là Tổng thầu EPC thiết kế và thi công các dự án dân dụng, công nghiệp.[3] Trong những năm gần đây, doanh nghiệp tham gia đấu thầu rất nhiều các gói thầu thi

¹ Khoa Kinh tế và Quản lý Xây dựng, Trường Đại học Xây dựng Hà Nội



công xây dựng nhà xưởng công nghiệp, thị trường hầu hết tại các tỉnh phía Bắc Việt Nam với nhiều loại hình và quy mô khác nhau từ nhỏ đến lớn. Thực trạng cho thấy tỷ lệ trúng thầu của doanh nghiệp còn chưa được cao do nhiều nguyên nhân khác nhau từ chủ quan đến khách quan. Đứng trước tình hình thực tế đó, việc phân tích thực trạng và chỉ ra các yếu tố chính ảnh hưởng tác động đến khả năng trúng thầu của doanh nghiệp có ý nghĩa lớn và rất cần thiết đối với doanh nghiệp.

2. Tổng quan nghiên cứu

Khả năng trúng thầu là xác suất hoặc khả năng mà một nhà thầu được lựa chọn để ký hợp đồng thi công sau quá trình đấu thầu, dựa trên việc đáp ứng các tiêu chí và yêu cầu của chủ đầu tư.

Tại Việt Nam, có nhiều bài báo liên quan đến khả năng trúng thầu các gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp và liên quan đến khả năng trúng thầu của doanh nghiệp. Nguyễn Thị Hoan cùng cộng sự với bài báo "Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp cao tầng" đã chỉ ra 3 yếu tố chính ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu lần lượt: Uy tín của nhà thầu thi công nhà xưởng với các chủ đầu tư; Quyết định chiến lược cạnh tranh của nhà thầu, năng lực, kinh nghiệm của bộ phận tính khối lượng; chi phí thi công nhà xưởng[4]; Tuan Anh Nguyen & Hai Van Bui trong bài báo: "Determination of Factors Affecting Capabilities of Competitiveness in Construction Auction of Company 59 - Ministry of Defense" chỉ ra yếu tố giá dự thầu, chất lượng nhân sự và năng lực máy móc thiết bị là yếu tố chính ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty 59 thuộc Bộ Quốc phòng.[5] Trong bài báo "Identifying the key competitiveness indicators for construction contractors", Vy Dang Bich Huynh & cộng sự chỉ ra các chỉ số năng lực cạnh tranh chính của các nhà thầu xây dựng tại Việt Nam với xếp hạng lần lượt (1) Biện pháp thi công; (2) Quản lý chất lượng; (3) Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm; (4) Mối quan hệ với chủ đầu tư.[6] Một số luận văn tốt nghiệp của trường Đại học Xây dựng Hà Nội cũng đã chỉ ra các tiêu chí ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu các doanh nghiệp. [7] [8][9][10].

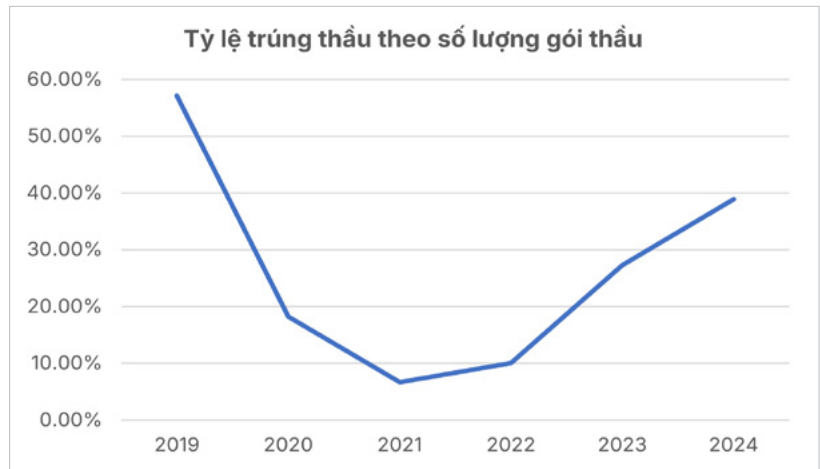
Các nghiên cứu trên thế giới cũng có rất nhiều, Fawale & Dada phân tích mối

quan hệ giữa chiến lược đấu thầu (giá thấp, quan hệ công chúng, liên danh) và tỷ lệ thành công trong các dự án xây dựng dân dụng/công nghiệp ở Nigeria trong bài báo "Impact of Contractors' Bidding Strategies on Bid Success in the Nigeria Construction Industry" kết quả đạt được giá thầu thấp, quan hệ tốt và liên doanh có ảnh hưởng đáng kể đến thành công đấu thầu.[11] Yixi Yang & cộng sự so sánh tỷ lệ trúng thầu của các nhà thầu công cộng ở Singapore theo mô hình định giá và cạnh tranh. Phân tích hiệu suất bid/no-bid trong nghiên cứu "An Empirical Study of Contractors' Bidding Trends in Recurrent Bidding: A Case of Singapore Public Sector Construction Projects"[12] Beltrán Aznar et al. sử dụng hồi quy logistic trên 123 gói thầu: các yếu tố quan trọng gồm tính cạnh tranh, đối tác địa phương, chuyên môn phù hợp, nguồn lực, mối quan hệ với chủ đầu tư/nhóm liên doanh trong luận án tiến sĩ tại Journal of Civil Engineering and Management. [13] Mohammad

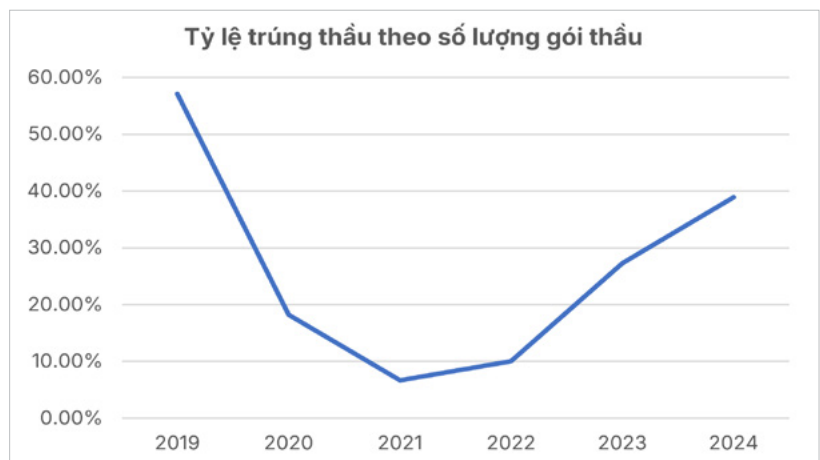
Alsaedi & cộng sự sử dụng phương pháp RII xác định ra các yếu tố như loại dự án, nhu cầu công việc, số lượng đối thủ, kinh nghiệm, khả năng tài chính, thanh toán, ổn định ngành trong luận văn tốt nghiệp của mình tại Saudi Arabia.[14] Trong luận văn thạc sĩ "Master Thesis: Construction bidding and the winner's curse" Muaz O. Ahmed phân tích nguyên nhân chính dẫn đến winner's curse bao gồm: ước lượng chi phí không chính xác, cạnh tranh gay gắt, áp lực thị trường, và ý định bù lỗ qua các change orders sau khi trúng thầu.[15]

3. Số liệu thực trạng đấu thầu của công ty cổ phần FBT Việt Nam 5 năm gần đây

Theo thống kê từ dữ liệu doanh nghiệp, Công ty cổ phần FBT Việt Nam đã tham gia tổng cộng 87 gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng từ quy mô rất nhỏ đến vừa trong 5 năm gần đây, tỷ lệ trúng thầu qua từng năm thể hiện qua hình 1 và hình 2 dưới đây:



Hình 1. Thống kê tỷ lệ trúng thầu theo số lượng của Công ty [16]



Hình 2. Tỷ lệ trúng thầu 5 năm gần nhất theo giá trị gói thầu của Công ty [16]



4. Thực trạng về nguyên nhân trúng thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam

Nhìn chung, tất cả các gói thầu mà Công ty đã trúng đều đến từ sự tin tưởng của phía chủ đầu tư, sự giới thiệu của các đơn vị đối với phía Công ty. Dưới đây là nguyên nhân trúng thầu chi tiết của một số gói thầu doanh nghiệp đã thực hiện trong 5 năm trở lại đây:

Năm 2019 đánh dấu sự quay trở lại của Công ty đối với lĩnh vực xây dựng nhà xưởng công nghiệp cao tầng với 4 gói thầu quy mô từ 10-60 tỷ. Thời gian thi công của các gói thầu này ngắn diễn ra khoảng nửa năm. Tất cả gói thầu này đều được ký theo hợp đồng điều chỉnh với nguyên nhân do Covid giá cả biến động chứa đựng nhiều rủi ro. Công ty đã chủ động thiết kế lại tối ưu và tiết kiệm cho chủ đầu tư so với phương án thiết kế ban đầu rất nhiều. Giá dự thầu của Công ty cũng rẻ hơn rất nhiều so với các đối thủ cạnh tranh nhờ thay đổi phương án thiết kế. Ngoài ra, Công ty đưa ra mục tiêu mở rộng thị trường, nâng cao uy tín và tên tuổi của mình đối với chủ đầu tư lĩnh vực nhà xưởng công nghiệp. Hai gói thầu này Công ty chấp nhận hòa vốn hoặc lỗ ít để nhận việc. Giá dự thầu của Công ty đưa ra thấp hơn tất cả đối thủ cạnh tranh.

Năm 2020-2022, đa phần các gói thầu trúng thầu đều là được giới thiệu từ các doanh nghiệp phía chủ đầu tư hoặc chủ đầu tư cũ ở giai đoạn trước mời làm ở giai đoạn sau. Có những gói thầu Công ty phải chấp nhận làm không công, thậm chí chịu thua lỗ để có nguồn việc về cho Công ty. Vì nếu không nhận được việc sẽ không thể bù đắp được chi phí để duy trì Công ty. Năm 2022 Công ty đạt được nhiều khởi sắc khi nhận được các gói thầu có giá trị cao.

Năm 2023, vượt qua khó khăn từ đại dịch Covid 19 cùng với những nỗ lực tạo uy tín và tên tuổi trong lĩnh vực nhà xưởng trong giai đoạn trước đó kết hợp với nguồn nhân lực của Công ty ngày càng được nâng cao. Công tác đấu thầu của Công ty cũng đã có những cải thiện và tiến triển tốt. Công ty đã trúng các gói thầu quy mô lớn hơn trước. Các gói thầu này đều đến từ sự quảng bá của Công ty đối với khách hàng trong lĩnh vực này. Ngoài ra, Công ty liên tục tư vấn và hỗ trợ phía chủ đầu tư những giải pháp về kinh tế kỹ thuật phù hợp nhất, an toàn chất lượng và giá cả phù hợp.

Tinh thần nhiệt tình và sẵn sàng hợp tác tạo điểm cộng đối với chủ đầu tư. Thậm chí giá dự thầu của Công ty còn cao hơn một số nhà thầu đối thủ nhưng những điểm cộng và sự hoàn thành tốt công việc trong quá khứ tạo nên sự trúng thầu của Công ty trong giai đoạn này.

Từ năm 2024 cho đến nay, Công ty luôn luôn sẵn sàng thiết kế lại để đưa ra giải pháp tiết kiệm và tối ưu nhất kết hợp sự tính toán chính xác từ bộ phận QS tại Công ty. Từ kinh nghiệm trong quá khứ giúp Công ty siết chặt được định mức, có nhiều nguồn cung ứng tốt. Từ đó, giúp cho việc giảm được giá, tăng khả năng cạnh tranh đối với các đối thủ của Công ty. Ngoài ra, trong kỳ nguyên số 4.0, Công ty mở rộng hơn và tiếp cận với những công nghệ hiện đại. Mô hình BIM đối với các dự án nhà xưởng bắt đầu được áp dụng tại Công ty cổ phần FBT Việt Nam tại một số gói thầu. Mô hình giúp cho công tác thiết kế và tính khối lượng tự động chính xác và nhanh chóng, tạo được niềm tin với chủ đầu tư.

5. Thực trạng nguyên nhân trượt thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam

Năm 2019: Công ty trượt 3 gói thầu quy mô khoảng 20 tỷ. Nguyên nhân được ban lãnh đạo Công ty chỉ ra: (1) Đây là năm khó khăn của Công ty, khi Công ty bắt đầu tham gia vào lĩnh vực xây dựng nhà xưởng công nghiệp. Các lĩnh vực xây dựng khác của Công ty đã bão hòa và cơ hội của lĩnh vực này với Công ty rất lớn. Tuy nhiên uy tín của Công ty trong lĩnh vực này chưa có, Công ty đang trong giai đoạn tạo dựng uy tín. (2) Nguồn nhân lực của Công ty còn ít và hạn chế, không đủ nhân lực tính chính xác giá dự thầu. Vì vậy, có 1 gói thầu giá thấp hơn rất nhiều so với đối thủ cạnh tranh và 2 gói thầu cao hơn hẳn. (3) Năng lực kỹ thuật của Công ty vẫn còn hạn chế, định mức của Công ty thời điểm này dựa hoàn toàn vào định mức của nhà nước dẫn đến mất đi sự cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

Năm 2020: Công ty thất bại trong các gói thầu với các nguyên nhân được chỉ ra như sau: (1) Công ty vẫn chưa thể tạo dựng được uy tín của mình trên thị trường xây dựng nhà xưởng công nghiệp. Các chủ đầu tư luôn luôn đặt ra câu hỏi với Công ty. (2) Giá dự thầu luôn luôn bị chủ đầu tư ép xuống đến mức mà Công ty phải làm không công hoặc

chịu thua lỗ dẫn đến chiến lược của ban lãnh đạo Công ty thời điểm đó là từ chối gói thầu. (3) Năng lực tính giá gói thầu của bộ phận QS còn hạn chế, chưa có sức thuyết phục với chủ đầu tư về bảng chào giá của Công ty. (4) Bộ phận kỹ thuật của Công ty về đấu thầu còn ít nhân sự, chưa đủ đáp ứng khối lượng công việc chào thầu.

Năm 2021: Công ty tham gia nhiều gói thầu và kết quả trượt rất nhiều. (1) Giai đoạn này covid hoành hành, nhân lực rất hạn chế, không đủ nhân lực tham gia dự án. (2) Uy tín từ quá khứ chưa đủ thuyết phục chủ đầu tư. Đối thủ cạnh tranh cũng rất mạnh nên Công ty chưa thể cạnh tranh. (3) Kinh tế gặp khó khăn, chiến lược của Công ty lúc này là không chịu thua lỗ, nên từ chối các gói thầu bị chủ đầu tư ép giá xuống mức chấp nhận được của Công ty. (4) Việc tạo dựng uy tín của Công ty cũng được ban lãnh đạo ưu tiên. Đối với những dự án quá sức không có khả năng hoàn thành, sẵn sàng từ chối khéo và hẹn gặp lại với phía chủ đầu tư. (5) Công ty xác định trượt thầu trước khi tham gia đấu thầu nhưng vẫn tham gia. Mục đích của việc tham gia đấu thầu để có tên tuổi trên thị trường.

Năm 2022: Công ty liên tục và tăng tốc trong việc tham gia đấu thầu. Mặc dù chưa thành công và tỷ lệ trượt thầu vẫn còn cao nhưng bù lại Công ty tích lũy được kinh nghiệm trong việc đấu thầu lĩnh vực này. (1) Công ty mở rộng thị trường, liên tục tham gia đấu thầu đối với các chủ đầu tư mới mà họ chưa quen mặt với Công ty, tiếp cận thị trường nhiều hơn. (2) Công ty vẫn tiếp tục bị chủ đầu tư ép giá khi thông báo đối thủ cạnh tranh khác giá rẻ hơn. Tạo áp lực cho Công ty giảm giá. Nghi ngờ năng lực của Công ty chưa đủ hoặc đối thủ cạnh tranh tung hỏa mù. (3) Tiếp tục tham gia đấu thầu dù biết trước thất bại để các chủ đầu tư biết đến Công ty.

Năm 2023, sau đại dịch covid, Công ty bắt đầu điều chỉnh chiến lược rõ ràng hơn trong đấu thầu. Mặc dù vậy vẫn còn một số nguyên nhân gây ra thất bại: (1) Đối thủ cạnh tranh về lĩnh vực này ngày càng nhiều, các tập đoàn lớn như Delta, Coteccons, Hợp Lực,... cũng bắt đầu chuyển hướng sang nhà xưởng công nghiệp. (2) Chủ đầu tư lĩnh vực nhà xưởng công nghiệp là người nước ngoài như Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản,... Người ta tìm kiếm những doanh nghiệp có



lãnh đạo là người của quốc gia họ. Công ty mất đi lợi thế và trượt thầu vì nguyên nhân này. (3) Công ty tiếp tục mở rộng thị trường tìm kiếm đơn vị chủ đầu tư mới có nhu cầu xây dựng nhà xưởng nhưng Công ty vẫn chưa đủ uy tín với các đơn vị này. (4) Năng lực của Công ty vẫn còn là dấu hỏi khi chủ đầu tư đưa tin có nhiều nhà thầu giá thấp hơn rất nhiều (Định mức, đơn giá,...) hoặc năng lực hạn chế của bộ phận tính toán giá dự thầu.

Năm 2024 đến nay: Công ty tham gia đấu thầu nhiều và đã gặt hái được thành công, tỷ lệ trúng thầu cao hơn. Tuy nhiên vẫn còn những hạn chế như sau: (1) Đối với nhóm khách hàng mới vẫn là ở sự tin tưởng. (2) Giá dự thầu liên tục bị đẩy xuống. Có những gói thầu chủ đầu tư quyết định tự thực hiện thay vì thuê đơn vị nhà thầu. (3) Công ty cùng một lúc thực hiện quá nhiều việc, dẫn đến sản xuất các cấu kiện nhà xưởng gặp phải sự quá tải, không đủ khả năng hoàn thành công việc. Vì uy tín của Công ty mà ban lãnh đạo quyết định từ chối tham gia đấu thầu đối với một số gói thầu. (4) Tiếp tục phải xác định làm quân xanh quân đỏ cho chủ đầu tư. (5) Đối thủ cạnh tranh ngày càng mạnh và xuất hiện nhiều trên thị trường xây dựng nhà xưởng công nghiệp. (6) Một số gói thầu bộ phận QS tính toán chưa được chính xác, mới ở mức tính toán sơ bộ, chưa đầy đủ và chi tiết ở giai đoạn chào thầu.

6. Đánh giá thực trạng trúng thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam

Qua phân tích thực trạng, vấn đề nổi cộm tại Công ty có thể nhìn ra là chủ đầu tư trong lĩnh vực thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp rất chú trọng vào sự quen mặt của nhà thầu trong lĩnh vực, uy tín của nhà thầu đối với các chủ đầu tư cũ. Để giải quyết, Công ty cần tập trung xây dựng thương hiệu chuyên nghiệp, làm nổi bật năng lực kỹ thuật và các dự án tiêu biểu. Đồng thời, nên tận dụng các dự án nhỏ để tạo uy tín, thiết lập quan hệ với đơn vị chủ đầu tư và đầu tư vào công nghệ mới, hiện đại để tạo lợi thế cạnh tranh. Việc cam kết rõ ràng về tiến độ, chất lượng, chính sách bảo hành và liên kết làm thầu phụ cho các nhà thầu lớn cũng là cách hiệu quả để dẫn dắt định vị thế trong ngành.

Chủ đầu tư đến từ nước ngoài thường xuyên có xu hướng giới thiệu

nhà thầu cho chủ đầu tư khác. Vì vậy, việc quan trọng của nhà thầu là luôn luôn phải làm tốt, nhiệt tình trong gói thầu đang thực hiện, để lại ấn tượng tốt đối với khách hàng.

Giá dự thầu là vấn đề hầu hết các chủ đầu tư trong lĩnh vực này quan tâm đặc biệt. Họ luôn luôn tìm cách tối ưu chi phí xây dựng để tăng hiệu quả đầu tư. Nhiệm vụ của Công ty cần phải làm để khắc phục thực trạng này có thể kể đến như nâng cao hiệu quả quản lý dự án trong quá trình thực hiện gói thầu, tránh lãng phí trong quá trình thi công và nâng cao tính chính xác đối với định mức xây dựng nội bộ của Công ty, phối hợp với các đơn vị cung ứng vật tư để có nguồn giá tốt nhất tối ưu chi phí xây dựng nhà xưởng. Khi cần thiết có thể thiết kế lại phương án tối ưu chi phí cho chủ đầu tư.

Trong thời gian thi công cùng một lúc trúng nhiều gói thầu, Công ty không mạo hiểm nhận thêm các gói thầu. Mặc dù cơ hội đến nhưng không thể nắm bắt được. Để giải quyết, Công ty cần xây dựng hệ thống quản lý thi công đa dự án hiệu quả, ứng dụng công nghệ để điều phối nguồn lực linh hoạt. Đồng thời, phát triển mạng lưới nhà thầu phụ và đội thi công vệ tinh nhằm chủ động huy động nhân sự khi cần. Ngoài ra, cần tăng cường năng lực tài chính, chuẩn bị quỹ dự phòng để sẵn sàng khi có cơ hội lớn. Công ty cũng nên chọn lọc cơ hội phù hợp với năng lực, có thể liên danh hoặc nhận phần việc chuyên môn thay vì từ chối toàn bộ gói thầu. Nhờ đó, vẫn có thể tăng trưởng mà không rơi vào tình trạng quá tải hay rủi ro thi công.

Thời gian lập và tính toán hồ sơ dự thầu diễn ra trong thời gian rất ngắn, khoảng 1 tuần dành cho cả thiết kế và báo giá kèm hồ sơ dự thầu. Vì vậy, khi tham gia đấu thầu, kỹ sư tại Công ty trong trạng thái làm việc cường độ rất cao. Nhiều khi gặp phải sự quá tải, giá dự thầu nhiều lúc tính toán chưa được chính xác, thiết kế ở giai đoạn chào thầu chưa phát hiện ra được những sai sót. Công ty luôn luôn nỗ lực cải thiện vấn đề này. Để giải quyết bài toán này, Công ty cần đầu tư và phát triển công nghệ hiện đại như mô hình BIM trong xây dựng. Tăng cường đào tạo chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty.

Mức độ chi tiết của hồ sơ thiết kế trong giai đoạn đấu thầu là rất thấp. Đối

với gói thầu mà nhà thầu không thiết kế trực tiếp thì hầu hết phải thiết kế lại và tính toán chi tiết lại khối lượng chào thầu, đòi hỏi sự kết hợp và kinh nghiệm trình độ song song giữa bộ phận thiết kế và bộ phận lập hồ sơ dự thầu.

Hiện tượng “Quân xanh, quân đỏ” vẫn còn tiếp diễn trong đấu thầu các gói thầu. Công ty vẫn tiếp tục chấp nhận để mở rộng thị trường của mình trong lĩnh vực này.

7. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu của nội bộ Công ty cổ phần FBT Việt Nam

Dựa trên sự tìm hiểu từ các nghiên cứu trước, các bài báo khoa học trong và ngoài nước, cùng với việc phân tích thực trạng đang diễn ra tại Công ty. Nhóm nghiên cứu xây dựng bảng câu hỏi trắc nghiệm được thành lập bao gồm 06 yếu tố chính ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu của Công ty cổ phần FBT Việt Nam. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để đánh giá các mức độ từ 1 (không ảnh hưởng) đến 5 (ảnh hưởng rất nhiều).

Đối tượng thực hiện bảng khảo sát là lãnh đạo tại Công ty, trưởng phòng đấu thầu và kỹ sư làm công tác đấu thầu tại Công ty cổ phần FBT Việt Nam. Dữ liệu được thu về theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Bảng khảo sát được thực hiện thông qua phương thức: trực tiếp gửi đường link biểu mẫu đến các cá nhân. Dữ liệu phân tích trong nghiên cứu bao gồm dữ liệu khảo sát của các bảng câu hỏi, được tiến hành tại nội bộ Công ty. Số lượng phản hồi hợp lệ nhận được là 18.

Phương pháp chỉ số quan trọng tương đối (RII) được sử dụng để xác định mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp của Công ty cổ phần FBT Việt Nam. Chỉ số RII được xác định bởi công thức:

$$RII = \frac{\sum W_i}{AxN}$$

Với:

- W_i : là trọng số cho từng yếu tố bởi người khảo sát
- A: là trọng số cao nhất.
- N: là tổng số người trả lời.
- SPSS20 và Microsoft Excel là 2 công cụ được dùng để phân tích và xử lý dữ liệu.



8. Kết quả phân tích báo cáo

Dựa vào dữ liệu thu thập từ khảo sát được xử lý phân tích thống kê, kết quả cho thấy 06 yếu tố ảnh hưởng

đều có giá trị trung bình (Mean) lớn hơn 3, chứng tỏ các yếu tố này đều có mức độ ảnh hưởng đến đối tượng nghiên cứu. Xếp hạng các yếu tố theo

từng mức độ ảnh hưởng thông qua chỉ số mức độ quan trọng tương đối (RII) được thể hiện cụ thể trong bảng 1 và bảng 2 [17].

Bảng 1. Thống kê số lượng người tham gia khảo sát và mức độ đánh giá của từng yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu

STT	Tên nhóm yếu tố	Mức độ ảnh hưởng					Tổng số người
		5	4	3	2	1	
1	Sự tin nhiệm của chủ đầu tư với doanh nghiệp	14	4	0	0	0	18
2	Sự tác động của đối thủ cạnh tranh trong công tác đấu thầu	2	12	4	0	0	18
3	Giá dự thầu	6	12	0	0	0	18
4	Năng lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thi công nhà xưởng	9	7	2	0	0	18
5	Chiến lược tham gia đấu thầu các gói thầu của doanh nghiệp	4	10	4	0	0	18
6	Sự minh bạch trong quá trình đấu thầu	4	6	6	1	1	18

Bảng 2. Xếp hạng các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu theo chỉ số mức độ quan trọng tương đối (RII)

STT	Tên nhóm yếu tố	N	Mean	RII	Hạng
1	Sự tin nhiệm của chủ đầu tư với doanh nghiệp	18	4.78	0.96	1
2	Năng lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thi công nhà xưởng	18	4.39	0.88	2
3	Giá dự thầu	18	4.33	0.87	3
4	Chiến lược tham gia đấu thầu các gói thầu của doanh nghiệp	18	4.00	0.80	4
5	Sự tác động của đối thủ cạnh tranh trong công tác đấu thầu	18	3.89	0.78	5
6	Sự minh bạch trong quá trình đấu thầu	18	3.61	0.72	6

Theo bảng xếp hạng, yếu tố **“Sự tin nhiệm của chủ đầu tư đối với doanh nghiệp”** đứng đầu với chỉ số RII = 0,96. Điều này phản ánh định hướng xuyên suốt của Công ty cần làm là luôn đặt uy tín và sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu. Ban lãnh đạo cần quan tâm đặc biệt đến yếu tố này, coi đó là nền tảng cho sự phát triển bền vững. Để củng cố và nâng cao uy tín, Công ty luôn chú trọng đầu tư vào các chứng chỉ, bằng cấp liên quan đến năng lực hoạt động xây dựng. Đây không chỉ là yêu cầu cần thiết trong một thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt, mà còn là minh chứng rõ ràng cho cam kết chất lượng và trách nhiệm của Công ty trong từng dự án.

Yếu tố **“Năng lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thi công nhà xưởng”** xếp hạng số 2 (RII = 0,88). Năng lực của doanh nghiệp là một trong những yếu tố quan trọng đối với Công ty cổ phần FBT Việt Nam. Đối với một số gói thầu, Công ty thậm chí bỏ thầu và không dám làm lý do là chưa đủ năng lực để làm hay trong bối cảnh thời điểm nửa đầu năm 2025 như đã phân tích ở thực trạng, số gói thầu trúng đột biến dẫn đến khó khăn trong việc huy động nguồn lực. Ban lãnh đạo không dám liều mình nhận việc về khi không đủ năng lực. Nghĩa là Công ty luôn đặt uy tín của

minh lên hàng đầu. Điều đó làm mất đi rất nhiều cơ hội đến với Công ty. Năng lực của Công ty cũng là thước đo để các chủ đầu tư đánh giá và là điểm cộng trong việc lựa chọn nhà thầu của họ.

Yếu tố **“Giá dự thầu”** xếp hạng số 3 (RII = 0,87). Trong thị trường đấu thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp, việc giá dự thầu bị ép xuống là rất phổ biến. Khi đầu tư, chủ đầu tư nào cũng mong muốn chi phí bỏ ra là thấp nhất, đòi hỏi nhà thầu liên tục phải nâng cao năng lực của mình, siết chặt định mức và tìm kiếm bạn hàng thân thiết. Với Công ty cổ phần FBT Việt Nam, đã có rất nhiều gói thầu trượt hay trúng phụ thuộc vào yếu tố này. Điển hình năm 2019, Công ty đã chịu lỗ để nhận việc với mục đích khác là nâng cao năng lực và uy tín Công ty. Giá dự thầu của Công ty thấp và đã được chọn để làm nhà thầu thi công. Ngoài ra còn nhiều gói thầu trượt trong giai đoạn 5 năm gần nhất từ năm 2019-nay do chủ đầu tư liên tục ép giá dẫn đến ban lãnh đạo quyết định từ bỏ không tham gia đấu thầu vào các gói thầu này.

Yếu tố **“Chiến lược tham gia đấu thầu các gói thầu của doanh nghiệp”** xếp hạng số 4 (RII = 0,80). Doanh nghiệp phát triển theo từng giai đoạn, từng thời kỳ. Đối với Công ty cổ phần FBT Việt Nam cũng

có thể thấy rõ sự phát triển này. Trong giai đoạn khó khăn và mới du nhập vào trong thị trường, chiến lược của doanh nghiệp là mở rộng thị trường, chấp nhận chịu lỗ để làm với mục đích của doanh nghiệp tại thời kỳ đó. Giai đoạn phát triển, doanh nghiệp không chấp nhận lỗ mà phải tối đa hóa lợi nhuận và thị trường. Lúc này doanh nghiệp không chấp nhận thua lỗ. Từ chối các gói thầu không đạt mục tiêu hoặc không tạo ra được giá trị nào cho doanh nghiệp trong tương lai.

Yếu tố **“Sự tác động của đối thủ cạnh tranh trong công tác đấu thầu”** xếp hạng số 5 (RII = 0,78). Hiện nay lĩnh vực xây dựng nhà xưởng đang ngày càng phát triển mạnh mẽ, mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp hoạt động trong ngành. Tuy nhiên, chính sự phát triển này cũng kéo theo sự gia tăng nhanh chóng về số lượng nhà thầu tham gia thị trường, tạo nên môi trường cạnh tranh gay gắt. Nhiều nhà thầu mới, với năng lực cạnh tranh mạnh mẽ về giá cả, kinh nghiệm hoặc năng lực thi công, đã và đang trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu của Công ty. Thực tế cho thấy, mặc dù Công ty đã tích cực tham gia vào nhiều gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp, nhưng tỷ lệ trúng thầu vẫn còn ở mức thấp. Một trong những nguyên



nhân chính dẫn đến tình trạng này là do sức ép từ các đối thủ cạnh tranh mạnh, đặc biệt là những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính lớn, uy tín cao trên thị trường hoặc chiến lược chào giá thấp để giành được hợp đồng. Điều này đặt ra thách thức không nhỏ cho Công ty trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện hiệu quả trong công tác đấu thầu.

Yếu tố “**Sự minh bạch trong quá trình đấu thầu**” xếp hạng số 6 (RII = 0,72). Trong quá trình đấu thầu nhà xưởng công nghiệp, sự minh bạch trong quá trình đấu thầu vẫn còn thấp. Đa phần nguồn vốn trong đầu tư xây dựng nhà xưởng là vốn tư nhân. Chủ đầu tư sẽ tự tổ chức lựa chọn nhà thầu. Vì vậy, nhiều lúc doanh nghiệp tham gia đấu thầu có thể đoán trước kết quả sẽ trượt thầu. Khi trượt thầu như phân tích ở trên, doanh nghiệp cũng chỉ nhận được email thông báo trượt thầu mà không biết nguyên nhân tại sao trượt thầu. Đặc điểm từ phía các chủ đầu tư loại hình này là chỉ mời thầu với những nhà thầu quen mặt, thông tin đối với các nhà thầu khác khi muốn có cơ hội chen chân vào là rất thấp. Gần như cơ hội cho các nhà thầu lạ mặt khi tham gia đấu thầu rất thấp.

9. Kết luận - Khuyến nghị

9.1. Kết luận

Nghiên cứu đã nhận dạng được 6 yếu tố chính gây ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp của Công ty cổ phần FBT Việt Nam và tiến hành phân tích dữ liệu để xếp hạng các nhân tố này dựa trên kết quả tính toán theo phương pháp RII bao gồm: Sự tín nhiệm của chủ đầu tư với doanh nghiệp; Năng lực của doanh nghiệp trong lĩnh vực thi công nhà xưởng; Giá dự thầu; Chiến lược tham gia đấu thầu các gói thầu của doanh nghiệp; Sự tác động của đối thủ cạnh tranh trong công tác đấu thầu; Sự minh bạch trong quá trình đấu thầu. Công ty khi tham gia đấu thầu có thể tập trung vào các yếu tố tiên quyết này làm tăng khả năng trúng thầu của Công ty trong tương lai.

9.2. Khuyến nghị

Khuyến nghị đối với doanh nghiệp xây dựng nói chung và Công ty cổ phần FBT nói riêng: Cần chú trọng đầu tư vào năng lực cốt lõi gồm: hệ thống quản trị dự án, năng lực lập hồ sơ đấu thầu và nâng cao chất lượng nhân lực trong lĩnh vực nhà xưởng công nghiệp. Doanh nghiệp nên thường xuyên tổ chức đào tạo kỹ sư QS, kỹ sư đấu thầu và kỹ sư thiết kế về BIM,

Cost Control và quản lý hợp đồng FIDIC. Khuyến khích hình thành bộ phận nghiên cứu thị trường - chiến lược đấu thầu, nhằm cập nhật xu hướng giá vật liệu, công nghệ thi công, và mô hình hợp tác với các chủ đầu tư nước ngoài. Ngoài ra, cần áp dụng hệ thống đánh giá nội bộ KPI sau mỗi dự án để rút kinh nghiệm và cải thiện năng lực cạnh tranh lâu dài.

Khuyến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước: Cần tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý về đấu thầu trong lĩnh vực nhà xưởng công nghiệp, đặc biệt là các dự án có vốn đầu tư nước ngoài. Cần khuyến khích áp dụng các tiêu chuẩn minh bạch trong đấu thầu như hệ thống đấu thầu điện tử E-bidding, đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát quá trình đấu thầu ở khu vực tư nhân để bảo đảm công bằng giữa các nhà thầu. Bộ Xây dựng và các cơ quan chuyên ngành có thể xây dựng cơ sở dữ liệu năng lực nhà thầu trong lĩnh vực nhà xưởng công nghiệp, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp tra cứu và nâng cao uy tín trong quá trình tham gia đấu thầu. Ngoài ra, khuyến khích các chương trình hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho doanh nghiệp nhỏ và vừa để tiếp cận công nghệ mới trong thi công nhà xưởng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Khanh Vu and Phuong Nguyen, “Vietnam Q2 GDP growth quickens on strong exports, US trade deal brightens outlook,” Reuters, 2025.
- [2] Marketing & Communications, “Vietnam Construction Market Outlook 2025: A Booming Industry,” Mark. Research Viet Nam, 2025.
- [3] FBT Vietnam Joint Stock Company, “Giới thiệu công ty cổ phần FBT Việt Nam,” 2025.
- [4] Nguyễn Thị Hoan & Cộng sự, “Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng trúng thầu gói thầu thi công xây dựng nhà xưởng công nghiệp cao tầng,” Tạp chí Xây dựng, 2025.
- [5] Tuan Anh Nguyen & Hai Van Bui, “Determination of Factors Affecting Capabilities of Competitiveness in Construction Auction of Company 59 - Ministry of Defense,” Int. J. Eng. Res. Technol., 2021.
- [6] Vy Dang Bich Huynh & cộng sự, “Identifying the key competitiveness indicators for construction contractors,” Int. J. Adv. Appl. Sci., pp. 59-64, 2019.
- [7] Nguyen Le Anh, “Một số giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty CPĐT XD Bạch Đằng TMC.,” Hanoi Univ. Civ. Eng..
- [8] Lê Anh Đức, “Nâng cao khả năng thắng thầu các gói thầu xây lắp của công ty cổ phần Vinaconex,” Luận văn Thạc sĩ, 2016.
- [9] Cao Thi Khuyen, “Giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của Công ty cổ phần xây dựng số 2 – VINACONEX,” Hanoi Univ. Civ. Eng..
- [10] Ho Thi Huyen Trinh, “Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp của Công ty Cổ phần GP9 Hà Nội.,” Hanoi Univ. Civ. Eng..
- [11] Fawale & Dada, “Impact of Contractors’ Bidding Strategies on Bid Success in the Nigeria Construction Industry,” Int. J. BUILT Environ. Sustain., 2017.
- [12] Yixi Yang & Cộng sự, “An Empirical Study of Contractors’ Bidding Trends in Recurrent Bidding: A Case of Singapore Public Sector Construction Projects,” MDPI, 2025.
- [13] Beltrán Aznar et al., “Factors affecting contractor’s bidding success for international infrastructure projects in Australia,” Vilnius Gedim. Tech. Univ., 2017.
- [14] Mohammad Alsaedi & Cộng sự, “Buildings: Factors Affecting Contractors’ Bidding Decisions For Construction Projects in Saudi Arabia,” MDPI, 2019.
- [15] Muaz O. Ahmed, “Master Thesis: Construction bidding and the winner’s curse,” Mississippi State Univ., 2015.
- [16] Công ty cổ phần FBT Việt Nam, “Dữ liệu lịch sử Công ty cổ phần FBT Việt Nam”.
- [17] H. Trọng and C. N. M. Ngọc, “Tài liệu học tập Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS,” 2008.