

# DOANH NHÂN

THÁNG 6/2016

doanhnhanonline.com.vn

SỐ 201

- 12 Trung Quốc** “thâu tóm” thế giới
- 38 Giác mơ về xứ sở Bạch Dương** của TH
- 58 SCB** và câu chuyện niềm tin

## CUỘC ĐẤU CỦA NHỮNG ANH TÀI

 **thegioididong**  
.com

Chuyên trang về  
thị trường phân phối  
điện thoại di động  
Việt Nam và cuộc đua  
giành giật thị phần của  
các nhà phân phối.  
Tr.20

8 936019 990082



Đặt mua phiên bản điện tử,  
scan bằng smartphone  
[www.zinio.com/doanhnhan](http://www.zinio.com/doanhnhan)  
Giá: 36.000 VNĐ



# 12h rồi, Vietjet thôi!

**Bay là Thích ngay!**

**Tp Hồ Chí Minh**



**Kuala Lumpur**

NEW

1 chuyến/ngày, từ 1/6

**Đài Nam**

NEW

4 chuyến/tuần, từ 22/6

**Đài Bắc**

2 chuyến/ngày, từ 18/6

**12h rồi,  
Vietjet thôi!**  
12h - 14h mỗi ngày  
**Vé chỉ từ**

[www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com)

**0đ**

**Bay là Thích ngay! Hotline 19001886**



**vietjetAir.com**



Wow... Vietjet từng bừng mở bán vé đường bay mới từ **Tp.HCM** đến **Kuala Lumpur (Malaysia)** và **Đài Nam (Đài Loan)** trên tất cả kênh bán vé toàn cầu. Vietjet khuyến mãi giá vé chỉ từ **0 đồng** tại website [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com) vào giờ vàng **12h - 14h** mỗi ngày. Chương trình áp dụng cho đường bay đến **Kuala Lumpur** từ **1/6** đến **30/10/2016**, bay đến **Đài Bắc** và **Đài Nam** từ **22/6** đến **30/10/2016**.

**12h rồi, Vietjet thôi!** Hãy cùng bạn bè và gia đình lên kế hoạch du lịch đến thiên đường mua sắm **Kuala Lumpur**, thủ đô hiện đại sầm uất **Đài Bắc**, hay chiêm ngưỡng bản sắc văn hóa của **thành phố cổ xưa nhất ở miền Nam Đài Loan**, khởi hành trên những tàu bay Vietjet hiện đại, mới nhất khu vực với **ghế da sang trọng**, được phục vụ bởi các **tiếp viên thân thiện**, thưởng thức món **ăn nóng ngon miệng** và nhiều hoạt động thú vị khác trên các chuyến bay.

**Nhanh tay truy cập [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com) từ 12h - 14h mỗi ngày để Bay là Thích ngay & nhận Khuyến mãi Mỗi ngày vào giờ vàng cùng Vietjet!**

**MUA VÉ Ở ĐÂU?**

Website: [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com)

Mobile: <https://m.vietjetair.com>

Facebook: [www.facebook.com/vietjetvietnam](http://www.facebook.com/vietjetvietnam) mục "Đặt vé"

Thanh toán ngay bằng các loại thẻ **Visa/Master/AMEX/JCB/ thẻ ATM** của 24 ngân hàng lớn tại Việt Nam.

"Điều khoản và điều kiện"

→ Tp.HCM → Cần Thơ → Đà Lạt → Nha Trang → Phú Quốc → Buôn Ma Thuột → Quy Nhơn → Đà Nẵng → Huế → Vinh → Hải Phòng → Hà Nội → Thái Lan → Singapore → Đài Loan → Hàn Quốc → Myanmar



# DOANH NHÂN

**Tổng biên tập:** Phạm Ngọc Tuấn  
**Phó Tổng biên tập:** Lại Hợp Nhân

**Phụ trách nội dung:** Nguyễn Quý Lâm

**Hợp tác với:**  
Câu lạc bộ Giám đốc Điều hành Việt Nam (Vietnam CEO Club)

**Thiết kế:** Le Media JSC  
**Mỹ thuật:** Hà Phạm  
**Trình bày:** Nguyễn Tuấn

**Tòa soạn:** Số 9 Đào Duy Anh, Hà Nội  
**Điện thoại:** [+4] 3577 1239 - Fax: [+4] 3574 2052  
**Văn phòng đại diện:** Lầu 6, 171 Võ Thị Sáu, Quận 3, TP.HCM  
**Điện thoại:** [+8] 3932 1702 - Fax: [+8] 3932 1704

**Đại diện thương mại & đại lý quảng cáo độc quyền**

**LeMedia®**  
www.lemediavn.com

**TP.HCM:** Khu biệt thự Hà Đô, 766 Sư Vạn Hạnh, F12, Q10  
**Điện thoại:** [+8] 3862 2127 - Fax: [+8] 3862 2449  
**Hà Nội:** 162 Phương Liệt, Quận Thanh Xuân  
**Điện thoại:** [+4] 3868 9568 - Fax: [+4] 3868 9569

**Tổng giám đốc:** Đinh Hồng Thắm  
0908678580 - thamdh@lemediavn.com

**Phụ trách quảng cáo (Sài Gòn):** Đỗ Thị Hoài Nhơn  
0903546014 - nhondth.sales@lemediavn.com  
**Phụ trách quảng cáo (Hà Nội):** Nguyễn Văn Khánh  
0903546004 - khanhvn@lemediavn.com

**Đặt báo dài hạn (Hà Nội):** Nguyễn Thu Hồng - 0904 645596 subs.  
hanoi@lemediavn.com

**Đặt báo dài hạn (TP.HCM):** Trần Anh Thư - 0904 945596  
subs.hcmc@lemediavn.com

**Tổng Đại lý Phát hành**

**FIPP** LE MEDIA JSC là thành viên của FIPP

© Giữ bản quyền Doanh Nhân 2008. Nghiêm cấm in sao dưới mọi hình thức nếu không được phép bằng văn bản của cơ quan giữ bản quyền. Mọi trích dẫn phải nêu rõ nguồn: Báo Doanh Nhân - Số cuối tuần của báo Diễn Đàn Doanh Nghiệp.

Giấy phép xuất bản lần đầu số 1546/GP-BVHTT do Bộ Văn hóa-Thông tin cấp ngày 20/3/2001; Giấy phép sửa đổi bổ sung số 16/GP-SĐBS do Cục Báo chí, Bộ Văn hóa-Thông tin cấp ngày 1/4/2005; Giấy phép số 395/BC do Cục Báo chí, Bộ Thông tin và Truyền thông cấp ngày 21/4/2008.

In tại Công ty TNHH MTV In - Thương mại Thông tấn xã Việt Nam.

## SALINDA RESORT PHU QUOC ISLAND

*A Five-Star Journey*  
**IN PARADISE**  
- TRIPADVISOR COMMENT -

GIÁ TỐT NHẤT KHI ĐẶT TRỰC TIẾP  
CONTACT US FOR THE BEST OFFER  
(08) 3929 3097  
contact@salindaresort.com  
www.salindaresort.com

TOP 25 KHÁCH SẠN  
TIÊU CHUẨN SANG TRỌNG  
TỐT NHẤT TẠI VIỆT NAM  
BÌNH CHỌN BỞI



**WORLDHOTELS**  
deluxe





# SỐ 201 - 6/2016 Mục lục



8

## THẾ GIỚI PHẪNG

### Cảm hứng Obama và câu chuyện FDI từ Mỹ

Những cảm hứng mà Tổng thống Barack Obama mang lại trong chuyến công du của ông tới Việt Nam liệu có khơi nguồn cho dòng vốn đầu tư trực tiếp từ quốc gia này chảy mạnh vào Việt Nam?

18

## CHÍNH SÁCH TỶ GIÁ

### Điều hành tỷ giá, linh hoạt đến đâu?

Tỷ giá trên thị trường giữa đồng Việt Nam và đô la Mỹ khá ổn định cho thấy sự thận trọng của NHNN trong điều hành. Nhưng cả giới ngân hàng và doanh nghiệp đến giờ vẫn cho rằng, chính sách theo kiểu phanh/thắng gấp này ảnh hưởng không nhỏ tới lợi ích của các bên. Chống đô la hóa nền kinh tế là cần thiết, nhưng cần lộ trình phù hợp với thực tế hơn.

20

## CHUYÊN ĐỀ

### Cuộc đấu của các anh tài

Mức chi tiêu cho điện thoại di động của người Việt trong năm 2015 đạt 65,7 ngàn tỷ đồng và dự kiến đến năm 2017 sẽ đạt 82 ngàn tỷ. "Ông lớn" Thế Giới Di Động (MWG) tin rằng sẽ giữ vững vị trí đứng đầu thị trường phân phối sản phẩm này. Tuy nhiên, những tên tuổi nhỏ hơn cũng đang nỗ lực giữ vững và mở rộng thị phần của mình. Cuộc đấu trên thị trường phân phối điện thoại di động chỉ dành cho những anh tài.

40

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

### Lối ra của doanh nghiệp FMCG nội

Tận dụng được khoảng trống của thị trường nông thôn, tổ chức lại sản xuất, định hướng kinh doanh tốt và đẩy mạnh xây dựng thương hiệu, các doanh nghiệp kinh doanh hàng tiêu dùng nhanh trong nước đã tìm ra lối giải trước áp lực hội nhập thời TPP.



# Đẹp café



Dùng app DepBlink  
scan trang này  
để xem video giới  
thiệu quán Đẹp  
Café, bưu điện  
trung tâm

- 3 NGUYỄN VĂN BÌNH -  
BƯU ĐIỆN TRUNG TÂM

**NHÂM NHI CÀ PHÊ TRONG  
KHÔNG GIAN CỦA SÁCH  
VÀ KHÁM PHÁ KHO TÀNG  
TRI THỨC VÔ TẬN.  
PHONG CÁCH MỚI CỦA  
VĂN HÓA ĐỌC**

LIKE US ON  
Facebook/Đẹp-Café

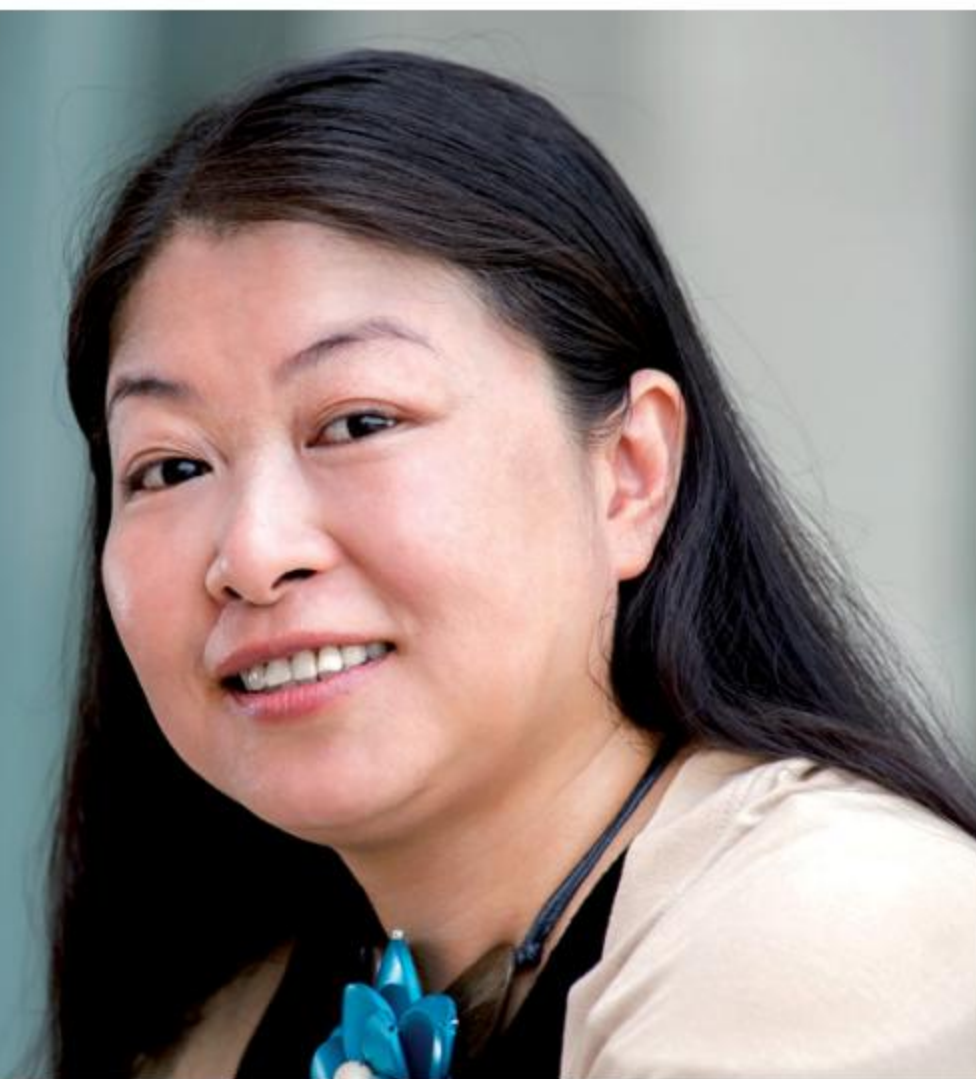




# SỐ 201 - 6/2016 Mục lục

Tr.28

**Chị Nguyễn Phi Vân,**  
Chủ tịch Công ty R&F Asia chuyên  
gia về thương hiệu và nhượng  
quyền thương hiệu quốc tế



## CHIẾN LƯỢC

### 36 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VietJet chấp thêm cánh để vươn xa

Hợp đồng đặt mua 100 tàu bay B737 Max 200 trị giá 11,3 tỷ USD giữa Boeing và Vietjet cho thấy, Vietjet đang đặt chiến lược tìm kiếm nguồn doanh thu lớn hơn ở thị trường quốc tế, khi dự định mở rộng ở các đường bay nội địa đã giảm bớt.

### 58 NGÂN HÀNG SCB và câu chuyện niềm tin

Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn (SCB) đã có những bước đi mạnh mẽ, từ "bất tuân thượng lệnh" đến chịu đau để "dọn mình". Nay SCB đã được chấp thuận về mặt chủ trương cho việc mở room ngoại tối đa trên 50%. Phải chăng ngân hàng này đã giành được niềm tin của nhà quản lý?

## CẨM NANG QUẢN TRỊ

### 80 KHỞI NGHIỆP ViCare: Cách làm mới, ý tưởng cũ

Với sứ mệnh giúp người dùng tiếp cận với những dịch vụ khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe tốt nhất và phù hợp nhất, trang web ViCare.vn đã thu được những thành công ban đầu. Hiện start-up này có dữ liệu thông tin của 13.000 phòng khám và từ 9.000 bác sĩ; mỗi tháng có 1.000 lượt truy cập và 6.000 câu hỏi từ người dùng.

### 94 MARKETING & BRANDING Đầu rơi hồn phách dân tộc trong quảng cáo Việt?

Theo quan sát của chuyên gia sáng tạo Kit Ong, trong hàng hà sa số những hình ảnh quảng cáo bằng tiếng Việt xuất hiện ở khắp mọi nơi trong đời sống ở Việt Nam, nếu bỏ đi yếu tố ngôn ngữ, dường như đang thiếu vắng những quảng cáo mang đậm nét văn hóa đặc sắc, độc đáo của Việt Nam trong chính các thương hiệu Việt.



Với niềm đam mê và tình yêu cháy bỏng với nghề đại lý bảo hiểm, ông Hà Văn Phúc, Giám đốc Văn phòng Tổng đại lý AIA Nghệ An đã viết nên câu chuyện thành công không những tại AIA Việt Nam mà cả trong cộng đồng làm bảo hiểm nhân thọ nước nhà. Tr.26



Cho đến nay, việc tìm chỗ đứng trong tâm trí khách hàng hay định vị thương hiệu... vẫn chưa được nhiều doanh nghiệp Việt quan tâm. Chuyên gia Trần Đình Long cho rằng, nhờ áp dụng hiệu quả chiến lược định vị thương hiệu đã tạo sự thành công cho nhiều doanh nghiệp Việt. Tr.86





**THẾ GIỚI PHẪNG** 12  
Trung Quốc  
"thâu tóm" thế giới

**MÔI TRƯỜNG KINH DOANH** 16  
Khi Thủ tướng sốt ruột

**CHÍNH SÁCH TỶ GIÁ** 18  
Điều hành tỷ giá,  
linh hoạt đến đâu?

# BỨC TRANH Vĩ mô





# Cảm hứng Obama

## và chuyện FDI từ Mỹ

Những cảm hứng mà Tổng thống Barack Obama mang lại trong chuyến công du của ông tới Việt Nam liệu có khơi nguồn cho dòng vốn đầu tư trực tiếp từ quốc gia này chảy mạnh vào Việt Nam? **Hoàng Phương**



**K**

hi Tổng thống Mỹ Barack Obama nói, sự thân thiện của Việt Nam đã “chạm tới trái tim tôi”, có lẽ ông biết rằng, những gì ông thể hiện trong những ngày công du tại Việt Nam cũng sẽ chạm tới những trái tim Việt Nam. Sự hứng khởi là điều nhìn thấy rõ.

### “Cảm hứng Obama”

Phải thừa nhận rằng, vị Tổng thống da màu đầu tiên của nước Mỹ - Barack Obama - rất biết cách để truyền cảm hứng tới những người dân Việt Nam trong chuyến công du 3 ngày tới Việt Nam. Từ việc chính thức công bố, nước Mỹ dỡ bỏ hoàn toàn lệnh cấm bán vũ khí sát thương cho Việt Nam - rào cản cuối cùng trong quan hệ hợp tác giữa hai nước - để hoàn thiện chặng đường từ một quốc gia cựu thù trở thành một đối tác toàn diện của Việt Nam, tới



việc đã có bài phát biểu rất cảm động trước hàng nghìn người Việt Nam về quan hệ Việt Nam - Hoa Kỳ, trong đó có việc trích dẫn cả áng thơ bát hù “Nam quốc sơn hà” của Lý Thường Kiệt...

“Việt Nam là một nước có chủ quyền độc lập và không có quốc gia nào khác có thể áp đặt lên ý chí của người dân Việt Nam. Độc lập, chủ quyền ấy do người dân Việt Nam quyết định. Mỹ rất quan tâm đến sự thành công của đất nước Việt Nam. Chúng tôi muốn ưu tiên cho mối quan hệ đối tác toàn diện với Việt Nam. Tôi không còn nhiều thời gian nữa trong nhiệm kỳ của mình, nhưng tôi mong muốn mình có thể đóng góp nhiều hơn cho quan hệ hai nước. Chúng ta cần hợp tác nhiều hơn để tạo ra và đem lại những cơ hội thịnh vượng thực sự cho người dân hai nước”. Khi những lời này của Tổng thống Obama cất lên, cả hội trường với hàng nghìn người ở Trung tâm Hội nghị Quốc gia Mỹ Đình vỗ tay vang dội.

Cứ nhìn cái cách những người dân Việt Nam đón chào Tổng thống Obama thế nào cũng đủ thấy ông đã mang tới một nguồn cảm hứng lớn, nguồn cảm hứng mang tên Obama tới Việt Nam. Nguồn cảm hứng ấy đã mang lại những kỳ vọng to lớn trong thúc đẩy hợp tác thương mại, đầu tư song phương.

các mục tiêu mà TPP đặt ra”, ông Obama nói. Trên thực tế, một trong những trọng điểm quan tâm của dư luận trong chuyến thăm Việt Nam của Tổng thống Obama lần này chính là TPP, làm sao để hiệp định này sớm được thông qua và có hiệu lực. Bởi đúng như ông Obama đã nói, TPP sẽ “hỗ trợ thay đổi các mặt quan trọng của nền kinh tế Việt Nam, giúp Việt Nam hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế thế giới và giảm thuế liên quan đến hàng Mỹ xuất khẩu sang Việt Nam”. Hầu hết các nhà đầu tư Mỹ, cùng một số chính trị gia đi cùng Tổng thống Obama sang Việt



**41,28 tỷ  
USD**

Năm 2015, tổng kim ngạch  
thương mại song phương giữa Việt Nam  
và Hoa Kỳ đạt 41,28 tỷ USD

**CHÚNG TA CẦN HỢP TÁC NHIỀU HƠN ĐỂ TẠO RA VÀ ĐEM LẠI NHỮNG CƠ HỘI  
THỊNH VƯỢNG THỰC SỰ CHO NGƯỜI DÂN HAI NƯỚC**

“Với tư cách là Tổng thống Mỹ, tôi ủng hộ mạnh mẽ TPP. Điều này sẽ giúp Việt Nam không phải phụ thuộc thương mại với một quốc gia duy nhất nào. TPP cũng sẽ giúp thúc đẩy hợp tác vùng, giúp các bạn giải quyết các vấn đề bình đẳng kinh tế, thúc đẩy nhân quyền, giúp cho người lao động có điều kiện lao động an toàn hơn... Đây là tương lai, hy vọng mà TPP mang lại cho chúng ta. Tất cả các quốc gia thành viên phải cam kết thực hiện

Nam lần này, khi tham gia sự kiện gặp gỡ doanh nghiệp đôi bên “Đưa quan hệ thương mại lên một tầm cao mới” do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) phối hợp cùng Phòng thương mại Mỹ (Amcham) tại Việt Nam tổ chức, đều có cùng quan điểm như trên. Cũng chính nguồn cảm hứng Obama là lý do để các doanh nghiệp Việt - Mỹ đồng loạt ký kết hàng loạt thỏa thuận mà nếu được thực hiện, sẽ mang lại niềm “hưng khởi mới” cho hợp tác





**VỚI TƯ CÁCH LÀ TỔNG THỐNG MỸ, TÔI ỦNG HỘ MẠNH MẼ TPP. ĐIỀU NÀY SẼ GIÚP VIỆT NAM KHÔNG PHẢI PHỤ THUỘC THƯƠNG MẠI VỚI MỘT QUỐC GIA DUY NHẤT NÀO**

thương mại và đầu tư song phương. Nhưng điều quan trọng là, sau cảm hứng Obama này, quá trình hiện thực hóa các cam kết sẽ đến đâu?

#### **Hiện thực hóa “giấc mơ Mỹ”**

Hàng loạt thỏa thuận hợp tác giữa doanh nghiệp Việt - Mỹ đã được ký kết nhân chuyến thăm chính thức Việt Nam của Tổng thống Obama. Lớn nhất là hợp đồng VietJet mua 100 máy bay Boeing và động cơ Pratt&Whitney với tổng giá trị lên tới trên 14 tỷ USD. Tiếp đó là hợp đồng hợp tác phát triển năng lượng gió giữa General Electric (GE) và Chính phủ Việt Nam, quy mô 1.000 MW, vốn đầu tư khoảng 2 tỷ USD. Cùng với đó, Hồ Tràm Strip ở Bà Rịa - Vũng Tàu công bố rót thêm 75 triệu USD

để xây dựng tòa tháp thứ hai của dự án, nhằm nâng tổng số phòng khách sạn lên 1.100 phòng... Công ty Đầu tư và Xây dựng Thiên Tân cũng đã ký hai hợp đồng lớn mua các tấm pin năng lượng mặt trời với trị giá 35 triệu USD để phục vụ cho các dự án của họ ở Quảng Ngãi và Ninh Thuận. Thỏa thuận hợp tác chiến lược giữa Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PVN) và Honeywell, biên bản ghi nhớ giữa PVN và công ty Murphy về khai thác dầu khí, cũng như biên bản ghi nhớ về nhà máy biomass nhằm phát triển điện sinh khối tại Việt Nam cũng đã được các bên ký kết. Chưa kể các biên bản ghi nhớ về Thay đổi khí hậu tại đồng bằng sông Cửu Long; Hợp tác nghiên cứu hạ lưu sông Mê Kông; Thỏa thuận đào tạo an toàn hạt nhân; Chương trình an toàn giao thông...





là hợp đồng lớn nhất trong lịch sử thương mại Việt - Mỹ. Nhưng dù đúng là hợp đồng này đã mang lại hứng khởi không ít trong những ngày qua, song cũng không ít ý kiến nghi ngờ về tính hiện thực của nó. 14 tỷ USD là con số rất lớn, Vietjet lấy đâu ra tiền để thực hiện hợp đồng là câu hỏi mà những người hoài nghi đưa ra.

Thỏa thuận của GE khá sáng giá, với 2 tỷ USD để triển khai các dự án điện năng lượng mặt trời tại Việt Nam. Trong khi đó, Hồ Tràm dù tuyên bố rót thêm 75 triệu USD để xây tòa tháp thứ hai, nhưng thực tế cũng chỉ là khoản cam kết đã được công bố từ lâu, trong tổng vốn đầu tư 4,2 tỷ USD của toàn dự án. Các thỏa thuận còn lại thực sự cũng rất tiềm năng, song chưa rõ ràng về các con số.

Nếu vậy, Mỹ có thể trở thành nhà đầu tư số 1 như nhiều lần đã tuyên bố? Số liệu của Cục Đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), 4 tháng đầu năm nay, chỉ có 30,5 triệu USD vốn đầu tư từ Mỹ vào Việt Nam. Vì thế, Mỹ đã tụt xuống vị trí thứ 17 trong số các quốc gia và vùng lãnh thổ có đầu tư tại Việt Nam những tháng đầu năm nay, đồng thời tụt xuống vị trí thứ 8 thay vì thứ 7 trong danh sách này, nếu tính lũy kế. Tính tới thời điểm này, các nhà đầu tư Mỹ đã đăng ký đầu tư vào Việt Nam trên 11,7 tỷ USD.

Ngay trước thềm chuyến thăm Việt Nam của Tổng thống Obama, Microsoft đã bán nhà máy 302 triệu USD của mình tại Bắc Ninh cho Foxconn (Đài Loan). Sau khi thương vụ hoàn thành, khoản đầu tư này sẽ được "chuyển" cho Đài Loan và nếu không có sự bù đắp từ các dự án đầu tư khác, vốn đầu tư từ Mỹ sẽ sụt giảm.

Hơn thế, cũng theo số liệu của Cục Đầu tư nước ngoài, hiện tại, Hàn Quốc đã đầu tư tại Việt Nam trên 48 tỷ USD. Con số này của Nhật Bản là trên 39 tỷ USD, Singapore hơn 36 tỷ USD, còn Đài Loan là trên 31,5 tỷ USD. Để với tới vị trí số 1, Mỹ phải cam kết đầu tư tới 37 tỷ USD nữa, bằng số vốn mà Singapore đã

đầu tư tại Việt Nam trong hơn 20 năm qua, với điều kiện dòng vốn đầu tư từ Hàn Quốc "giậm chân tại chỗ". Điều này là không khả thi! "Giấc mơ" Mỹ là nhà đầu tư số 1 dường như không thể xảy ra trong tương lai gần.

### Nhưng hy vọng thì đã sao!

Thì cứ hy vọng thôi! Bởi thu hút được đầu tư từ Mỹ đã là mong muốn rất lớn của Việt Nam từ bao năm qua. Khi Intel đầu tư 1 tỷ USD vào Việt Nam cách đây 6 năm, theo ông Sesto Vecchi, Công ty Tư vấn Russin & Vecchi, chẳng khác nào đã gửi một thông điệp cho các tập đoàn đa quốc gia biết rằng, các công ty công nghệ thực sự quan tâm tới Việt Nam và trên thực tế họ đã làm như vậy. Bước ngoặt lớn đã đến với Việt Nam sau hiện tượng Intel, để từ đó, hàng loạt đại gia công nghệ toàn cầu, trong đó có Samsung, LG, Microsoft... đã đổ bộ vào Việt Nam, biến Việt Nam trở thành công xưởng lớn của thế giới, thành tâm điểm của giới công nghệ toàn cầu. Giờ sự xuất hiện của Tổng thống Obama đang mang tới một luồng gió mới, một cảm hứng mới. Nhiều quan điểm nghi ngờ việc Tổng thống Obama tới Việt Nam vào cuối nhiệm kỳ sẽ không mang lại quá nhiều hy vọng cho thúc đẩy quan hệ song phương. Ông cũng đã rất khéo khi trích dẫn một câu nói của người Mỹ rằng "Save the best for last" (Dành điều tốt đẹp cho cái cuối cùng) để trả lời vì sao tới thời điểm này mới tới thăm Việt Nam. Song nhiều quan điểm cũng cho rằng, Tổng thống Obama sẽ hướng tới mục tiêu lâu dài trong quan hệ Mỹ - Việt hơn là những vấn đề "chính trị nhất thời". Và rằng chuyến đi này có thể đặt nền tảng cho quan hệ lâu dài giữa Mỹ và Việt Nam, cũng như ông Bill Clinton đã làm năm 2000, trước khi ông rời chiếc ghế Tổng thống. Nếu vậy, rất nhiều điều xứng đáng được chờ đợi từ "cảm hứng Obama", trong đó bao gồm việc thúc đẩy dòng vốn FDI từ Mỹ vào Việt Nam, nhất là khi TPP đang được Nhà Trắng nỗ lực thúc đẩy Quốc hội Mỹ sớm thông qua □

"Những chuyện làm ăn này có lợi cho hai đất nước, giúp thúc đẩy kinh tế Việt Nam và tạo ra trên 10.000 việc làm cho người Mỹ", Tổng thống Obama nói. Đúng là nó rất có lợi và vì thế, khi các thỏa thuận này được ký rất nhiều kỳ vọng được đặt ra. Trên bình diện quan hệ thương mại hàng hóa, thương mại hai chiều giữa hai quốc gia lâu nay vốn đã rất tốt. Năm 2015, tổng kim ngạch thương mại song phương đã lên tới 41,28 tỷ USD, gấp gần 40 lần so với mức 1,09 tỷ USD của năm 2000. Thế nhưng, làm sao để Mỹ có thể trở thành nhà đầu tư số 1 tại Việt Nam, đây là vấn đề khó. Đã đành là khó, nhưng liệu điều này là có thể?

Nhìn vào các thỏa thuận nói trên, hợp đồng 14 tỷ USD của Vietjet thực tế chỉ là hợp đồng thương mại và có lẽ cũng

Ảnh: P.V





# Trung Quốc

## “thâu tóm” thế giới

Kinh tế tăng trưởng chậm lại, đồng tiền giảm giá cùng với khát vọng “vươn ra toàn cầu” đang thúc đẩy các doanh nghiệp Trung Quốc bỏ tiền mua lại hàng loạt công ty, thương hiệu lớn ở nước ngoài, làm dấy lên mối băn khoăn về khả năng có một ngày Trung Quốc thâu tóm cả thế giới. **Thái Bình**



# S

ự kiện Tập

đoàn Alibaba của tỷ phú Trung Quốc Jack Ma bỏ ra 1 tỷ đô la Mỹ để nắm cổ phần chi phối Công ty Thương mại điện tử Lazada có trụ sở ở Singapore và chi nhánh tại Việt Nam không làm cho giới quan sát bất ngờ. Vụ Tập đoàn Hóa chất quốc gia Trung Quốc (ChemChina) đầu tư 43 tỷ đô la để mua lại nhà sản xuất hóa chất nông nghiệp và hạt giống hàng đầu thế giới Syngenta của Thụy Sĩ cũng vậy. Đây chỉ là hai trong rất nhiều vụ thâu tóm và sáp nhập (M&A) doanh nghiệp nước ngoài mà các tập đoàn Trung Quốc đang ráo riết tiến hành trong thời gian gần đây.

Theo thông tin báo chí, thương vụ Alibaba-Lazada coi như đã hoàn tất, vụ ChemChina-Syngenta có thể hoàn tất vào cuối năm nay, theo ông John Ramsey, Tổng giám đốc Syngenta toàn cầu. Vẫn chưa dừng lại, ChemChina còn đang tiếp cận Tập đoàn Năng lượng Anh BG Group với ý đồ thâu tóm tập đoàn này vào cuối năm nay sau khi hãng Royal Dutch Shell chuẩn bị kết thúc đàm phán mua lại BG Group với giá 52 tỷ đô la Mỹ, hãng tin Reuters ngày 19/4 cho biết. Ngoài các thương vụ đình đám trên, đáng chú ý còn có vụ Tập đoàn Địa ốc

Dalian Wanda, trụ sở ở thành phố Đại Liên, bỏ ra 3,5 tỷ đô la để mua cổ phần chi phối nhà sản xuất phim Hollywood Legendary Entertainment; Tập đoàn Bảo hiểm Anbang đặt giá 14 tỷ đô la, rồi sau đó rút lui, để mua Tập đoàn Starwood Hotels & Resorts, chủ sở hữu thương hiệu Sheraton toàn cầu, sau khi đã mua khách sạn lừng danh Waldorf Astoria tại New York với giá 1,95 tỷ đô la Mỹ và đang thỏa thuận thôn tính chuỗi khách sạn sang trọng Strategic Hotels & Resorts - chủ hệ thống khách sạn Four Seasons ở



## LÝ DO CÁC DOANH NGHIỆP TRUNG QUỐC ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG M&A Ở NƯỚC NGOÀI

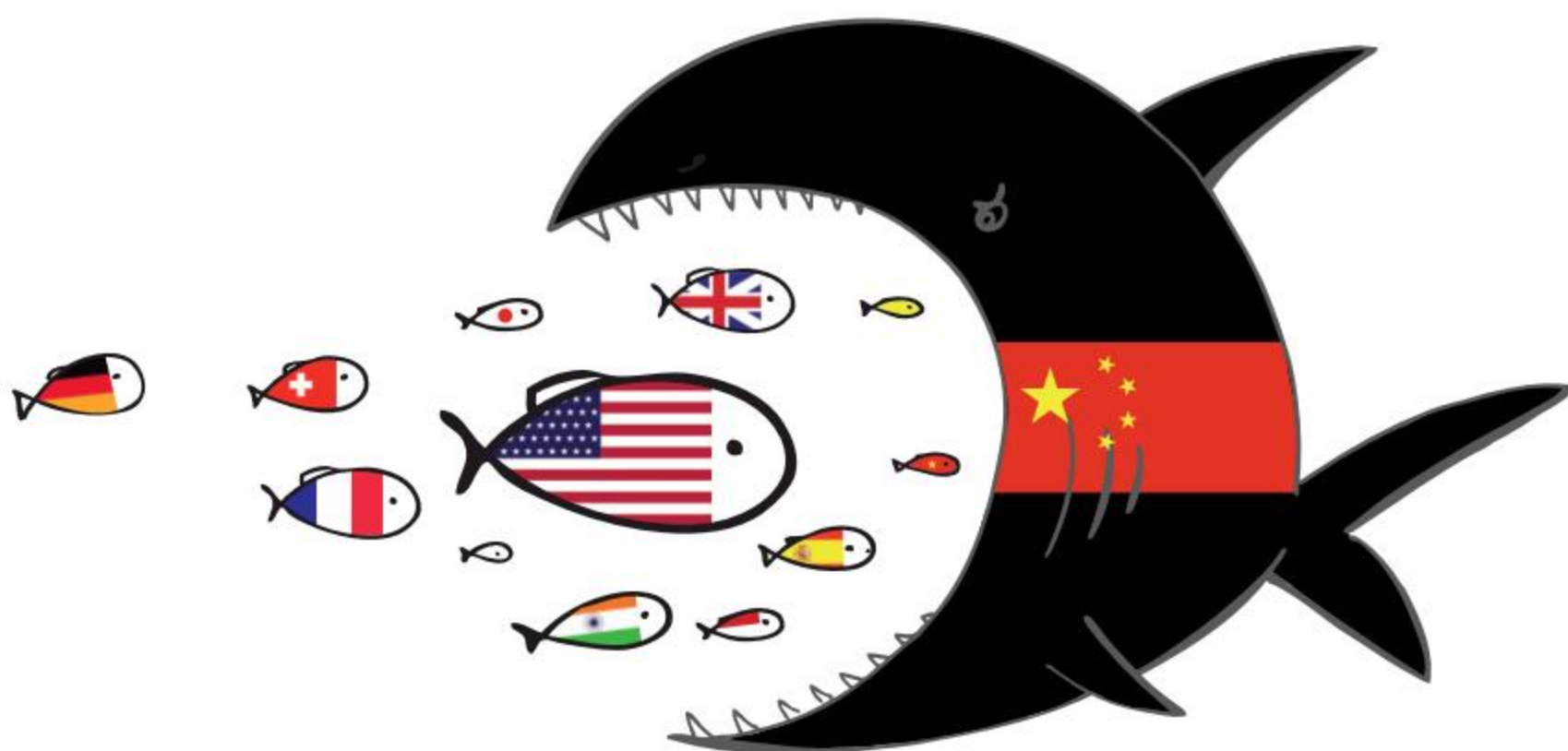
1. Thể hiện sức mạnh của doanh nghiệp và nền kinh tế Trung Quốc
2. Giành bí quyết công nghệ và mở rộng thị phần
3. Xu hướng giảm giá của đồng NDT so với đồng đô la Mỹ

Austin và Silicon Valley, hệ thống khách sạn InterContinental ở Miami và Chicago - với giá 6,5 tỷ đô la Mỹ. Năm ngoái Anbang cũng đã mua lại nhiều khách sạn nhỏ ở Pháp khi cuộc khủng hoảng nợ châu Âu làm cho các tài sản này trở nên rẻ bất ngờ. Tập đoàn Haier có trụ sở ở Thanh Đảo thì thâu tóm bộ phận sản xuất đồ dùng gia đình nổi tiếng của Tập đoàn General Electric Co. với giá 5,4 tỷ đô la Mỹ, cao hơn 2 tỷ đô la so với chào giá của Tập đoàn Thụy Điển Electrolux... Theo số liệu của hãng tin Bloomberg, trong ba tháng đầu năm 2016, các tập

đoàn Trung Quốc đã bỏ ra 97,4 tỷ đô la Mỹ để mua lại doanh nghiệp nước ngoài. Con số này tương đương với mức tăng trưởng 237% so với cùng kỳ và bằng 80% tổng đầu tư của cả năm ngoái. Người Trung Quốc dường như đang mua mọi thứ, từ những chuỗi khách sạn, nhà hàng cho tới trang trại, hầm mỏ - tất cả những gì đồng tiền có thể mua được. "Bảo hiểm Anbang. ChemChina. Dalian Wanda. Alibaba. Haier... Bạn chưa bao giờ nghe nói tới những cái tên này? Vậy hãy bắt đầu làm quen với chúng đi", một bản tin trên trang BBC viết.

Vì sao đột nhiên người Trung Quốc hứng thú lao vào việc mua lại, thâu tóm các doanh nghiệp nước ngoài, đôi khi với cái giá mà người trong cuộc không ngờ tới được? Các doanh nghiệp Trung Quốc muốn gì? Tất nhiên mỗi thương vụ có một mục đích riêng, nhưng có những động lực chung thúc làn sóng "thâu tóm" của doanh nghiệp Trung Quốc. Theo BBC, sau nhiều năm chiếm lĩnh thị trường nội địa, doanh nghiệp Trung Quốc muốn "ra biển lớn", sánh vai với các "chàng khổng lồ" trên thương trường. Họ mong muốn, trong vài năm nữa, khi bàn tới khách sạn thì phải nói tới Anbang thay vì Hilton, trong nông nghiệp thì nói tới ChemChina thay cho Monsanto.... Tham vọng này của doanh nghiệp Trung Quốc được chính quyền Bắc Kinh ủng hộ và hỗ trợ. Chủ tịch Trung Quốc Tập Cận Bình nhiều lần thúc các tập đoàn nước này tiến hành thôn tính doanh nghiệp nước ngoài để giành bí quyết công nghệ và mở rộng thị phần. Giữa giới lãnh đạo chính trị và quản lý doanh nghiệp nước này dường như có sự đồng thuận cao, coi việc thâu tóm doanh nghiệp nước ngoài là một cách thức thể hiện sức mạnh kinh tế của Trung Quốc. Hãng tin Bloomberg đưa ra một kiến giải





### NGƯỜI TRUNG QUỐC DƯỠNG NHƯ ĐANG MUA MỌI THỨ, TỪ NHỮNG CHUỖI KHÁCH SẠN, NHÀ HÀNG CHO TỚI TRANG TRẠI, HẦM MỎ - TẤT CẢ NHỮNG GÌ ĐỒNG TIỀN CÓ THỂ MUA ĐƯỢC

khác: đồng nhân dân tệ (NDT) ngày càng yếu so với đô la Mỹ khiến các doanh nghiệp Trung Quốc tích cực “bảo toàn” vốn bằng cách đầu tư vào các tài sản ở nước ngoài, định giá bằng đô la Mỹ.

Giảm giá NDT là một chính sách của chính phủ Bắc Kinh nhằm thúc đẩy xuất khẩu sản phẩm Trung Quốc ra thị trường thế giới, cứu các doanh nghiệp sản xuất đang vật lộn với tình trạng dư thừa công suất, tồn kho cao, nhu cầu yếu và kinh tế tăng trưởng chậm lại. Bloomberg cho biết, chỉ số CFETS RMB Index - mà Ngân hàng trung ương Trung Quốc sử dụng để đo lường giá trị của đồng NDT so với 13 đồng tiền mạnh khác - đã lần đầu tiên giảm xuống mức 98 điểm kể từ năm 2014 bất chấp cam kết của Thống đốc Ngân hàng trung ương Trung Quốc Chu Tiểu Xuyên sẽ giữ vững giá trị đồng tiền. Hiện 1 đô la Mỹ đổi được 6,47 NDT. Nhưng theo khảo sát của Bloomberg với 43 nhà chiến lược kinh tế, trong năm nay đồng NDT sẽ giảm giá 3,3% so với đô la Mỹ, cuối năm 1 đô la sẽ đổi được 6,7 NDT và đến cuối năm 2017 sẽ giảm 7%, 1 đô la ăn 6,97 NDT. “Đồng NDT đã mất 6,8% giá trị trong hai năm qua, thúc đẩy các công ty mở rộng hoạt động ra nước ngoài trong bối cảnh kinh tế Trung Quốc tăng trưởng chậm lại”, Bloomberg nhận định. Samson Lo, Trưởng bộ phận M&A châu Á của Ngân hàng UBS cũng

đồng ý như vậy: “Xu hướng giảm giá của đồng NDT là động lực cho các vụ thầu tóm của doanh nghiệp Trung Quốc, họ đang hối hả mua lại doanh nghiệp vì càng về sau tài sản càng đắt lên”. Zhao Longkai, Phó giáo sư Trường Quản trị Guanghua thuộc Đại học Bắc Kinh cho rằng, đây là thời điểm thích hợp nhất để “đi ra toàn cầu”. “Các doanh nghiệp Trung Quốc sẽ có bảo toàn vốn và đa dạng hóa tài sản ở nước ngoài là giải pháp đúng”, ông nói.

Nhưng hoạt động đầu tư M&A ở nước ngoài của doanh nghiệp Trung Quốc cũng gây khó xử cho chính quyền nước này trong lúc họ đang muốn ngăn chặn làn sóng ngoại tệ chảy ra khỏi đất nước, gây áp lực lên chính sách tỷ giá. Mark Mobius, Giám đốc Quỹ đầu tư Templeton Emerging Markets nhận định, Bắc Kinh đang ở thế tiến thoái lưỡng nan: vừa muốn thực hiện mục tiêu lâu dài là tạo điều kiện cho doanh nghiệp ra thương trường toàn cầu, trở thành những tập đoàn quốc tế, vừa không muốn một lượng ngoại tệ khổng lồ chảy ra khỏi đất nước.

Vậy xu hướng “thâu tóm” này sẽ kéo

dài tới lúc nào? BBC cho rằng, thế giới nên sẵn sàng chứng kiến thêm nhiều vụ sáp nhập của doanh nghiệp Trung Quốc. Và tất nhiên, không phải thương vụ nào cũng suôn sẻ. Trong năm nước Mỹ bầu cử tổng thống, hoạt động thâu tóm quy mô lớn của Trung Quốc tại Mỹ chắc chắn sẽ vấp phải những rắc rối chính trị có thể dự đoán được.

Với Việt Nam, xu hướng sáp nhập và thâu tóm của các doanh nghiệp Trung Quốc đang gây lo ngại cho nhiều chủ doanh nghiệp. Các nhà sản xuất Việt Nam đã mất dần thị trường nội địa do hàng Thái Lan tràn ngập hệ thống siêu thị Metro sau khi hệ thống này được chuyển nhượng cho tập đoàn Thái Lan Berli Jucker (BJC), hàng Hàn Quốc tràn ngập Lotte Mart và hàng Nhật vươn lên chiếm lĩnh hệ thống siêu thị Aeon, Citimart... bây giờ lại càng lo lắng nhiều hơn khi hàng Trung Quốc chất lượng kém, giá rẻ có thêm kênh thương mại điện tử Lazada để tràn vào.

Nguy cơ thua ngay trên sân nhà là mối lo canh cánh của các nhà doanh nghiệp Việt trước xu thế thâu tóm khó chống đỡ của các công ty Trung Quốc □





Gia đình em Nguyễn Thu Sương vui mừng và xúc động đón nhận ngôi nhà mới từ dự án "Mái ấm yêu thương"

24 ngôi nhà được xây dựng là 24 mái ấm chan chứa yêu thương chấp cánh cho biết bao mong ước bình dị của những mảnh đời nghèo khó. Kết quả thực hiện giai đoạn đầu của dự án "Mái ấm yêu thương" do VTVcab và Thebol phối hợp triển khai đã tạo được dấu ấn về một chương trình thiện nguyện ý nghĩa.

"Em hứa sẽ cố gắng học tập thật tốt hoàn thành nguyện vọng được đi học đại học để sau này có điều kiện đỡ đần những vất vả của mẹ và chăm lo cho chị và em". Đó là chia sẻ của Nguyễn Thu Sương, học sinh trường THPT Nguyễn Đình Chiểu, TP Mỹ Tho, Tiền Giang khi đón nhận ngôi nhà mới. Nổi trứ ngụ dựng lên từ những mái tole cũ nát và ván gỗ ép cuối ấp Thới Hòa, xã Thới Thới Sơn của 4 mẹ con em nay đã là một ngôi nhà tường gạch hai gian rộng rãi. Không còn cảnh phải nép mình nơi góc nhà khi dột ướn ngày mưa, không còn nơm nớp nỗi lo theo từng cơn gió thốc, mái nhà rung lắc ngày bão, gió, cuộc sống của 4 con người bình yên dưới mái nhà khang trang ấm áp. Hành trang vào đời của Sương là những khát vọng trọn đầy về một tương lai tốt đẹp trong sự sẻ chia của nhiều tấm lòng.

Quanh năm lam lũ với công việc làm thuê làm mướn, lo cái ăn qua ngày còn bữa no bữa đói nên một căn nhà lành lặn chỉ là ước mơ xa vời của ông Phạm Văn Nhiều ở Ô Môn, TP Cần Thơ. Trong căn nhà dựng bằng cột tre, vách lá của ông, tài sản đáng giá nhất là một chiếc xe đạp cũ và chiếc tivi đã sử dụng gần 20 năm. Ước mơ ấy đã trở thành hiện thực vào một ngày cuối năm 2015 khi ngôi nhà Mái ấm yêu thương cho gia đình ông đã được khởi công trong niềm vui chung của những người bà con và chính quyền địa phương. Trong niềm xúc động trực trào nơi khóe mắt, ông Nhiều ngậm ngùi: "Hơn nửa cuộc đời nghèo khó không ngờ đến lúc chúng tôi có được một căn nhà đúng nghĩa để ở. Tết này là cái Tết hạnh phúc nhất trước nay cuộc đời tôi". Ngôi nhà mới được hoàn thành và bàn giao vào những ngày giáp Tết sẽ là món quà ý nghĩa để gia đình ông đón một năm mới ấm áp, trọn vẹn.

Em Sương và ông Nhiều là hai trong số nhiều hoàn cảnh khó khăn đã được dự án "Mái ấm yêu thương" hỗ trợ trong năm 2015. Niềm vui của họ cũng là cảm xúc chung của những phận đời nghèo khó khi nhận được sự chung tay giúp đỡ của cộng đồng. Với họ, một ngôi nhà giản dị che nắng che mưa không chỉ là nơi an cư mà còn chở che cho bao ước vọng và nỗ lực vươn lên trong cuộc sống. Có ngôi nhà mới, người già sống khỏe hơn, trẻ em yên tâm học tập, người nghèo có thêm động lực vượt qua khó khăn phát triển cuộc sống. Từ nay đến năm 2020 hơn 1000 ngôi nhà như thế đã và sẽ được dựng lên bởi tấm lòng đồng cảm và sự sẻ chia của "Mái ấm yêu thương".

Dự án "Mái ấm yêu thương" đang tiếp tục mở rộng hỗ trợ trên toàn quốc. Mọi thông tin về hoàn cảnh khó khăn cần được giúp đỡ xin gửi về email: [maiamyeuthuong@vtvcab.vn](mailto:maiamyeuthuong@vtvcab.vn)

Website: [maiamyeuthuong.vtvcab.vn](http://maiamyeuthuong.vtvcab.vn)

## HIỆN THỰC

những

giấc mơ



Niềm vui của vợ chồng ông Phạm Văn Nhiều trong lễ trao tặng ngôi nhà mới



Một lễ khởi công xây dựng "Mái ấm yêu thương" cho người nghèo



# Khi Thủ tướng sốt ruột

**N**gười đứng đầu Chính phủ không chấp nhận bất cứ sự chậm trễ nào trong việc hoàn thiện quy định về điều kiện kinh doanh theo Luật Đầu tư. Nhưng môi trường kinh doanh Việt Nam không thể tốt lên chỉ dựa vào các cuộc đua tình bằng ngày giờ. Doanh nghiệp vẫn đang thất vọng, bởi tư duy đặt ra rào cản thiếu thực tế đang gây ra những hệ lụy khác.

## Không chấp nhận chậm trễ

Nửa tháng trước thời hạn trình các dự thảo Nghị định về điều kiện kinh doanh (30/5/2016), Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc đã phải có công văn hối thúc tiến độ. Lần này, chế tài rất rõ ràng là các bộ trưởng sẽ phải trực tiếp chỉ đạo công việc này và sẽ phải chịu trách nhiệm trước Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ nếu không đảm bảo đúng thời hạn. Khoảng hơn 20 ngày trước, Văn phòng Chính phủ đã phát đi Thông báo ý kiến chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ về các công việc và thời hạn này sau khi đã chỉ đạo rất quyết liệt ngay trong cuộc họp Thường trực chính phủ đầu tiên của Chính phủ mới vào ngày 25/4 về việc thực thi Luật Đầu tư và Luật Doanh nghiệp. Trong cuộc họp đó, Thủ tướng đã không chấp nhận đề nghị "xin lui" thời hạn rà soát, ban hành lại điều kiện kinh doanh đúng thẩm quyền theo quy định của Luật Đầu tư sau ngày 1/7/2016. Đặc biệt, danh mục 8 nghị định quy định về điều kiện kinh doanh, trong đó có 1 nghị định gộp tới 6 ngành, nghề cũng đã được nêu cụ thể và đính kèm vào công văn này. Đây là

Đảm bảo đúng thời hạn hoàn thiện quy định về điều kiện kinh doanh theo Luật Đầu tư đã khó; việc thay đổi theo đúng hướng "ủng hộ kinh doanh, gỡ rào cản" cho doanh nghiệp cũng còn những bất cập.

## Anh Phương

các ngành nghề thuộc diện "có vỏ nhưng chưa có ruột", nghĩa là có tên trong danh mục 267 ngành nghề kinh doanh có điều kiện theo quy định của Luật Đầu tư, nhưng chưa có bất cứ quy định nào về điều kiện đầu tư - kinh doanh.

Có thể kể tới 3 nghị định thuộc trách nhiệm của Bộ Tài chính gồm: ngành nghề kinh doanh đặt cược đua ngựa, chó và bóng đá quốc tế; quỹ hưu trí bổ sung tự nguyện (ghép với bảo hiểm hưu trí) và kinh doanh casino. Ngân hàng Nhà nước sẽ phải trình nghị định về điều kiện kinh doanh mua bán nợ. Bộ Giao thông - Vận tải sẽ phải hoàn tất điều kiện kinh doanh về dịch vụ bảo đảm an toàn hàng hải... Nhóm điều kiện gộp chung được giao cho Bộ Kế hoạch và Đầu tư xây dựng nghị định chung là điều kiện về an ninh trật tự với một số ngành nghề kinh doanh có điều kiện; kinh doanh thiết bị gây nhiễu,

phá sóng; kinh doanh dịch vụ và sản phẩm an toàn thông tin; dịch vụ khám, chữa bệnh và phẫu thuật thẩm mỹ... Tất cả các văn bản này đều sẽ phải thực hiện theo quy trình rút gọn, đảm bảo đúng thời gian hiệu lực đã được quy định tại Luật Đầu tư là ngày 1/7/2016. Vào lần gặp gỡ đầu tiên của Thủ tướng với cộng đồng doanh nghiệp ngay sau khi ông nhậm chức, người đứng đầu Chính phủ đã đưa ra cam kết hết sức mạnh mẽ rằng: "Các cơ quan quản lý nhà nước khi ban hành chính sách phải quy định rõ ràng. Người đứng đầu cơ quan phải chịu trách nhiệm đến cùng quyết định của mình. Các quy định về điều kiện phải minh bạch, lượng hóa được, dễ hiểu để nhà đầu tư, doanh nghiệp tự đánh giá được để tuân thủ. Các quy định phải nhận khó khăn về cơ quan nhà nước, tạo ưu tiên cho người dân và doanh nghiệp theo tinh thần nhà nước kiến tạo, cung cấp dịch vụ cho người dân và doanh nghiệp, lấy người dân và doanh nghiệp làm đối tượng phục vụ". Rất có thể chính cam kết này là nguyên do khiến Thủ tướng Chính phủ sốt ruột với tiến độ công việc của các bộ, ngành. Nhưng cũng phải nói thêm rằng, nguyên nhân đề nghị lui lại thời hạn trình các nghị định trên từ phía Tổ công tác thi hành Luật Đầu tư và Doanh nghiệp là do lo ngại không đủ thời gian rà soát các điều kiện kinh doanh đang có trong các thông tư, quy định của các bộ, ngành.







Thậm chí, có ý kiến cho rằng, khả năng “nâng cơ học” các điều kiện kinh doanh hiện có từ thông tư lên nghị định để “chạy tiến độ” không phải là không có, thay vì rà soát để thực sự tạo thuận lợi cho doanh nghiệp chủ động tuân thủ. “Quan trọng hơn cả đối với doanh nghiệp là những quy định đảm bảo quyền kinh doanh được thực thi an toàn với chi phí thấp nhất”, ông Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam nói.

### **Đằng sau những rào cản đúng luật nhưng... vô lý**

Cho dù có nhiều ý kiến trái chiều thế nào thì ngày 1/7 tới đây, các doanh nghiệp kinh doanh vận tải hành khách theo tuyến cố định từ 300 km trở lên vẫn phải đáp ứng đủ số lượng ít nhất là 20 chiếc nếu có trụ sở tại các thành phố trực thuộc Trung ương (hoặc 10 xe nếu có trụ sở ở các địa phương còn lại). Các điều kiện kinh doanh này cùng với hàng loạt điều kiện khác đang có trong Nghị định 86/2014/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô đang được tuyên truyền, phổ biến rất rót ráo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Cơ quan quản lý tin rằng, với

### **CÁC CƠ QUAN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC KHI BAN HÀNH CHÍNH SÁCH PHẢI QUY ĐỊNH RÕ RÀNG. NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU CƠ QUAN PHẢI CHỊU TRÁCH NHIỆM ĐẾN CÙNG QUYẾT ĐỊNH CỦA MÌNH**

các điều kiện này, trật tự hoạt động kinh doanh vận tải bằng ô tô sẽ được siết chặt. Nhưng, TS Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM) thì phản bác: “Trong quản lý vận tải hành khách, cơ quan quản lý chỉ cần kiểm soát 3 yếu tố gồm: xe an toàn, đường tốt, người lái đảm bảo là đủ mục tiêu quản lý nhà nước. Cả thế giới đều làm thế! Quy định mỗi công ty phải có bao nhiêu xe để làm gì? Tại sao xe chạy tuyến dài lại không được chạy hợp đồng?”, ông Cung băn khoăn. Thậm chí ông Cung cho rằng, điều kiện kinh doanh này đang thể hiện tư duy phản cạnh tranh của kinh tế thị trường. Không chỉ các doanh nghiệp vận tải, các doanh nghiệp kinh doanh gạo của Tiền Giang cũng đang bức xúc với quy định về kinh doanh xuất khẩu gạo tại Nghị định 109/2010/NĐ-CP của Chính phủ. Theo đại diện Hiệp hội DN Tiền Giang, quy định mỗi doanh nghiệp xuất khẩu mỗi năm phải xuất khẩu trên 10.000 tấn là rất bất cập, buộc doanh nghiệp có khi

phải bán rẻ để xuất khẩu được đủ lượng, trong khi xu thế hiện nay là chuyển dần sang gạo có chất lượng cao”. Đó là chưa kể tới các quy định để được kinh doanh xuất khẩu gạo như phải có kho chuyên dùng chứa được 5.000 tấn thóc, có ít nhất 1 cơ sở xay xát phù hợp quy chuẩn... “Tại sao cứ nhất thiết phải có kho chứa lớn đến thế? Doanh nghiệp còn lo cho chất lượng hạt gạo, lo thất thoát hơn nhiều so với những người quản lý, bởi việc đó gắn liền với túi tiền của họ”, ông Cung đặt vấn đề. Vẫn theo ông Nguyễn Đình Cung, tư duy đặt rào cản kiểu này đang gây ra nhiều hệ lụy khác. Các doanh nghiệp lớn - nhất là các doanh nghiệp có được hợp đồng xuất khẩu tập trung - vì ít đối thủ cạnh tranh nên sẽ không quan tâm lo thị trường, làm thương hiệu. “Nếu cơ quan quản lý nhà nước vẫn đặt mục tiêu quản lý lên trên mục tiêu duy trì cạnh tranh thì việc rà soát các điều kiện kinh doanh rất khó có những thay đổi theo đúng hướng “ủng hộ kinh doanh, gỡ rào cản” mà Thủ tướng Chính phủ đang đưa ra □



# Điều hành tỷ giá, linh hoạt đến đâu?

Những diễn biến trên thị trường ngoại hối gần đây cho thấy, tỷ giá giữa đồng Việt Nam và đô la Mỹ khá ổn định. Nhưng thực chất chưa hẳn như vậy. **Thái Thanh**

**L**inh hoạt, thận trọng, thà nói có kiểm soát... đó là những gì Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã và đang ứng xử trong điều hành tỷ giá.

## Bình lặng đến khó hiểu

Hôm 20/5, tỷ giá trung tâm được NHNN điều chỉnh tăng 7 đồng, lên mức 21.918 đồng/USD. Đây là mức cao nhất kể từ tháng 1/2016 - khi NHNN tuyên bố chính thức áp dụng phương thức điều hành tỷ giá mới với việc công bố tỷ giá trung tâm hàng ngày. Gọi là "trung tâm", nhưng cũng giống như nhiều lần trước, động thái này không tác động nhiều đến thị trường. Tỷ giá niêm yết của những ngân hàng thương mại lớn tại thời điểm này vẫn rất bình lặng, gần như được giữ nguyên ở quanh mức 22.270 - 22.340 VND/USD (mua vào - bán ra). Khi NHNN điều chỉnh giảm tỷ giá trung tâm vào phiên giao dịch sau thì tỷ giá công bố của các ngân hàng thương mại lại tăng lên. Không phải bây giờ mà ngay những ngày đầu tháng 1/2016, thị trường đã có những phản ứng trái chiều với tỷ giá trung tâm. Trờ lại thời điểm ngày 5/1/2016, tỷ giá trung tâm là 21.907 VND/USD, cao hơn so với mức 21.896 VND/USD của ngày hôm trước đó, nhưng Vietcombank niêm yết tỷ giá ở mức 22.470 - 22.540 VND/USD (mua vào - bán ra), giữ nguyên so với ngày 4/1. Cứ cho rằng, ban đầu do mới nên các ngân hàng thương mại, doanh nghiệp

1,3 tỷ USD

Con số hơn 1,3 tỷ USD kiều hối gửi về Việt Nam trong 4 tháng đầu năm cho thấy sức hấp dẫn của đồng đô la Mỹ trong nền kinh tế Việt Nam.

chưa quen, nhưng 5 tháng đã trôi qua mà phản ứng của thị trường vẫn không đổi. Với việc đưa lãi suất tiền gửi ngoại tệ về 0% (đối với tổ chức từ 28/9/2015 và đối với dân cư từ 18/12/2015) và áp dụng phương thức điều hành tỷ giá mới, cho tới nay NHNN đã đạt được mục tiêu giảm đầu cơ, giảm tâm lý kỳ vọng vào tỷ giá... Nhưng vai trò của đồng bạc xanh trong nền kinh tế của chúng ta xem ra vẫn không giảm mà còn tăng. Năm 2015 tổng huy động vốn toàn hệ thống ngân hàng tăng 16,1% so với năm 2014. Trong đó, huy động vốn bằng đồng nội tệ tăng 16,3% (năm 2014 tăng 19,3%); huy động ngoại tệ tăng 14,3% (năm 2014 chỉ tăng 4,7%). Hiện chưa có

số liệu cập nhật về vấn đề này, nhưng con số tiền gửi ngoại tệ của các ngân hàng Việt Nam ở nước ngoài công bố hồi cuối tháng 4 vừa qua cũng như sự gia tăng các hình thức lách trần tiền gửi ngoại tệ của các ngân hàng thương mại cho thấy, ngoại tệ vẫn là mảnh kinh doanh hấp dẫn của ngân hàng. Và con số hơn 1,3 tỷ USD kiều hối được gửi về trên địa bàn TP.HCM và gần 65 triệu USD trên địa bàn Hà Nội trong 4 tháng đầu năm phần nào cho thấy khả năng sinh lời, sức hấp dẫn của đồng đô la Mỹ trong nền kinh tế Việt Nam.

## Góc nhỏ, ảnh hưởng lớn

Đưa lãi suất tiền gửi ngoại tệ về 0%, sau đó giảm dần và khoanh hẹp đối tượng được vay vốn bằng ngoại tệ là giải pháp đồng bộ cho mục tiêu chống đô la hóa trong nền kinh tế. Thực tế, NHNN đã vạch ra lộ trình thu hẹp tín dụng ngoại tệ từ năm 2011; thực hiện quyết liệt vào năm 2013, đồng thời đưa ra lộ trình thu hẹp tiếp theo. Nhưng cho đến giờ cả ngân hàng lẫn doanh nghiệp vẫn cho rằng, chính sách này chẳng khác gì "phanh/thắt gáp", ảnh hưởng không nhỏ đến lợi ích của họ.

Với các ngân hàng, theo tính toán của lãnh đạo một ngân hàng thương mại lớn, hiện chênh lệch giữa chi phí đầu vào và lãi suất cho vay bằng đồng nội tệ chỉ còn dưới 1%. Trong khi đó, lãi suất cho vay ngoại tệ ngắn hạn là 4,5 - 5,2%/năm; trung và dài hạn lên đến 5,5 - 6,2%/năm.





có doanh nghiệp đi vay nước ngoài chứ không vay ngoại tệ trong nước. Một vấn đề khác, theo Tiến sĩ Lê Xuân Nghĩa, hiện dự trữ ngoại hối của Việt Nam vào khoảng 11 tuần nhập khẩu, nghĩa là đã giảm so với con số 12 tuần nhập khẩu công bố trước đây. Do đó, chống đô la hóa là cần thiết, nhưng cũng cần điều chỉnh lộ trình cho phù hợp với diễn biến thực tế để tránh thiệt hại. Nhìn rộng hơn, Việt Nam đã gia nhập WTO, tới đây là thực hiện hàng loạt hiệp định thương mại tự do, mở cửa thị trường, tăng cường giao thương quốc tế. Trong bối cảnh đó, nếu chúng ta chống đô la hóa nhanh, mạnh e rằng hơi khó. Cho dù đồng đô la Mỹ không có vị thế như hiện nay thì có thể sẽ là đồng Nhân dân tệ, Yên Nhật... Vị thế của đồng Việt Nam đã được củng cố, nhưng chưa và còn rất lâu nữa mới có thể là đồng tiền mạnh. Chống đô la hóa không giống chống vàng hóa. Vàng có thể mất vai trò

Ảnh: S.Stock

### **CHỐNG ĐÔ LA HÓA NỀN KINH TẾ LÀ CẦN THIẾT, NHƯNG CŨNG CẦN ĐIỀU CHỈNH LỘ TRÌNH CHO PHÙ HỢP VỚI DIỄN BIẾN THỰC TẾ**

thanh toán trong nền kinh tế, nhưng đô la thì không. Vàng có thể ít được quan tâm hơn, lượng cất trữ trong dân ít đi, nhưng đô la thì không. Bởi, ngoại tệ không phải chỉ để tích trữ mà có tính thanh khoản cao, nhu cầu sử dụng nhiều trong bối cảnh mở cửa, hội nhập hiện nay. Trao đổi với báo chí, TS. Lê Xuân Nghĩa cho rằng, việc giảm dần tình trạng đô la hóa thời gian qua đã đạt kết quả tích cực, nhưng có vẻ nhu tốc độ đi quá nhanh... Cần phải xem xét lại lãi suất tiền gửi ngoại tệ và cho vay ngoại tệ trên nền tảng coi ngoại tệ vẫn còn là một tài sản cất trữ lớn của dân cư và doanh nghiệp,

công cụ thanh toán quan trọng trong hoạt động thương mại... Lộ trình chống đô la hóa vẫn còn nhiều dư địa. Ví dụ, tăng dự trữ bắt buộc đối với tiền gửi ngoại tệ, giảm tỷ lệ trạng thái ngoại tệ, phát triển công cụ phái sinh... TS. Trương Văn Phước - một chuyên gia có nhiều kinh nghiệm trong cả quản lý nhà nước và kinh doanh ngoại hối khuyến nghị, có lẽ chúng ta nên điều chỉnh chính sách hiện nay cho phù hợp hơn, để các ngân hàng không cần phải lách trần lãi suất ngoại tệ mà vẫn giữ được sự ổn định trong chính sách tiền tệ. Có câu, "tân quan tân chính sách". Thống đốc Lê Minh Hưng vốn từng kinh qua nhiều vị trí quan trọng ở NHNN, nắm rõ những vấn đề nội tại của ngành ngân hàng và đã nhiều lần đối diện với những phản ứng sốc của thị trường ngoại hối... Lần này, dù quyết sách của Thống đốc có theo hướng nào thì cũng sẽ thêm nhiệt cho thị trường □



PHÂN PHỐI ĐTDĐ

THỊ TRƯỜNG

HẤP DẪN

NHIỀU ẨM SỞ

NHỮNG ĐỐI THỦ NHƯ VIENTHONGA, HNAM, MAI NGUYỄN...CŨNG ĐANG ĐUA MỞ RỘNG HỆ THỐNG CHUỖI CỬA HÀNG, "SO KÈ" TỪNG CHÚT MỘT VỚI MWG. **NẾU XÉT RIÊNG LẺ THÌ HỌ CHƯA ĐỦ TẦM ĐỘ SỨC VỚI MWG, NHƯNG HỢP LẠI, HỌ SẼ KHIẾN GÃ KHỔNG LỒ MWG PHẢI DÈ CHỪNG**



**thegioididong**  
.com

# CUỘC ĐẤU CỦA NHỮNG ANH TÀI

Thế Giới Di Động (MWG) tự tin tuyên bố giữ vững vị thế ngôi đầu trong thị trường phân phối điện thoại di động, nhưng những đối thủ nhỏ, linh hoạt cũng đang tạo ra thế giằng co hấp dẫn và nhiều ảm sỏ. **Minh Phương**





**LUXURY MOBILE**  
**L. MAINGUYEN**

**FPT** Shop.com.vn

**DIGI** *World hanoi*  
HẾT ĐẸP SỞ TRƯỞNG LONG HÀ NỘI

**H. NAMMOBILE**  
www.hnammobile.com



PHÂN PHỐI ĐTDĐ

THỊ TRƯỜNG

HẤP DẪN

NHIỀU ẢN SỐ

# WM

ức chi

tiêu cho điện thoại di động của người Việt hiện đã vươn lên ngang với chi cho uống bia hay mua xỏ số. Nhóm sản phẩm điện thoại tiếp tục duy trì đà tăng trưởng mạnh mà dự kiến đến năm 2017, doanh thu có thể đạt con số 82 ngàn tỷ đồng so với 30,2 ngàn tỷ đồng trong năm 2012", ông Huỳnh Phước Cường, Giám đốc Khối bán lẻ Công ty GFK Việt Nam, cho biết.

### Chìm nổi theo thương hiệu

Vấn theo chuyên gia trên, trong năm 2015, doanh thu ngành hàng điện thoại di động đạt 65,7 ngàn tỷ đồng, chiếm tỷ trọng trên 40% tổng doanh thu của thị

**82.000**  
tỷ đồng

Theo GFK, dự kiến đến năm 2017, doanh số bán điện thoại di động tại Việt Nam có thể đạt 82 ngàn tỷ đồng

Sự hụt hơi của Công ty cổ phần Dịch vụ phân phối tổng hợp Dầu khí Petrosetco (PSD) là một điển hình. Có bề đồ khá tốt là nguồn lực tài chính dồi dào từ Petro Việt Nam, PSD tham gia thị trường phân phối điện thoại di động từ rất sớm và nhanh chóng gặt hái thành công. PSD đã có 5 năm kinh doanh phân phối thành công thương hiệu Nokia trước khi chia tay vào năm 2012 để chuyển sang phân phối điện thoại cho Samsung. Khởi sự hợp tác với Nokia vào năm 2007, PSD đã phát triển từ 288 đại lý lên con số 1.700 đại lý.

Việc chia tay với Nokia là sự chủ động thay thế mặt hàng kinh doanh nhằm mục tiêu có lợi nhuận cao hơn (do các dòng máy trung và cao cấp của Nokia bị cạnh tranh quyết liệt bởi các hãng mới nổi khác), song cú bắt tay với Samsung đã không giúp gia tăng doanh thu cho PSD. Năm 2015, doanh thu của PSD đạt 5.689 tỷ đồng, giảm 9% so với 2014, đạt 92% kế hoạch đề ra. Nguyên nhân là do Samsung đã không giao quyền phân phối độc quyền cho PSD mà các hãng bán lẻ lớn đều có thể mua hàng trực tiếp từ Samsung. Cách làm này của Samsung, một mặt mở rộng độ bao phủ thị trường, mặt khác nhằm tránh dựa vào duy nhất một nhà phân phối. Thêm vào đó, do sự thay đổi quá nhanh về công nghệ nên PSD buộc phải bán dưới giá vốn một lượng lớn sản phẩm tồn kho.

Việc các hãng thay đổi luật chơi, tránh thế phụ thuộc vào một hệ thống phân phối cũng khiến cho nhiều nhà phân phối bị giảm đáng kể nguồn thu. FPT Trading đã từng hưởng lợi ích lớn, khi hơn 20% doanh thu của họ đến từ việc phân phối độc quyền cho Apple. Mà thị phần của Apple tại thị trường Việt Nam



**thegioididong**  
.com

trường điện máy là 154,7 ngàn tỷ đồng và có tốc độ tăng trưởng mạnh nhất (hơn 30%) so với các mặt hàng điện máy khác. Tuy thế, khai thác tiềm năng to lớn của thị trường này là việc không đơn giản.

thì lên đến 30%, tính đến tháng 6/2015. Tuy nhiên, cũng vào thời điểm này, Apple đã trao thêm quyền phân phối cho nhiều doanh nghiệp khác, như Thế Giới Di Động, Viettel, MobiFone, Digiworld



khiến FPT Trading mất đáng kể nguồn thu. Nói cách khác, miếng bánh ngon giờ đây được chia năm xẻ bảy.

Các nhà phân phối, tất nhiên, cũng không ngậm ngùi chịu lép. FPT Trading mới đây đã quyết định nhập hàng từ Oppo Đài Loan, chứ không mua hàng trực tiếp từ Oppo Việt Nam, mặc dù hai bên có ký hợp đồng phân phối. Mục đích chính của FPT Trading là tìm kiếm nguồn hàng rẻ hơn, gia tăng sức cạnh tranh, vì Oppo Việt Nam một mặt không giao quyền phân phối độc quyền cho bất kỳ doanh nghiệp Việt Nam nào, mặt khác chính Oppo Việt Nam cũng mở cửa hàng kinh doanh trực tiếp.

Sức ép đến với các doanh nghiệp phân phối không chỉ gói gọn tại thị trường Việt Nam, mà còn bị ảnh hưởng từ chính sách kinh doanh toàn cầu của các thương hiệu điện thoại. Digiworld đã gặp cú sốc lớn trước sự thay đổi chiến lược kinh doanh của Microsoft, dẫn đến hụt doanh số gần 1.000 tỷ đồng. Nếu như năm 2015, mảng điện thoại di động Lumia đạt 879 tỷ đồng doanh thu thì bước sang năm 2016, ban lãnh đạo Digiworld đã không đưa mặt hàng này vào kế hoạch kinh doanh, để mức doanh thu bằng 0. Theo ông Đoàn Hồng Việt, Chủ tịch Hội đồng quản trị Digiworld, nguyên nhân nằm ở việc Microsoft chuyển từ kinh doanh phần cứng là mảng điện thoại mua lại từ Nokia sang tập trung cho phần mềm và dịch vụ.

“Mục tiêu ban đầu của Microsoft mua lại Nokia nhằm triển khai hệ điều hành Windows Phone lên thiết bị di động để khai thác các dịch vụ phần mềm như Office 365, nhưng hiện nay, Microsoft đã chuyển sang tập trung vào chiến lược dịch vụ phần mềm, có nghĩa là họ sẽ bán các phần mềm chạy tương thích trên hệ điều hành Android, IOS. Hệ quả, Microsoft đã không còn xem điện thoại Lumia chạy hệ điều hành Windows Phone là quan trọng nữa. Về mặt nguyên tắc, Digiworld vẫn được quyền phân phối sản phẩm điện thoại Microsoft, nhưng xuất phát từ chiến lược của hãng nên

NẾU MWG THÀNH CÔNG  
NHỜ GIA TĂNG TÍNH TRẢI  
NGHIỆM, HỖ TRỢ VỀ KỸ THUẬT,  
CHẾ ĐỘ HẬU MÃI TỐT THÌ  
**CÁC CỬA HÀNG NHỎ LẺ VỚI  
SỰ HỖ TRỢ CỦA DIGIWORLD  
CŨNG ĐÃ THỰC HIỆN  
ĐƯỢC ĐIỀU TƯƠNG TỰ**

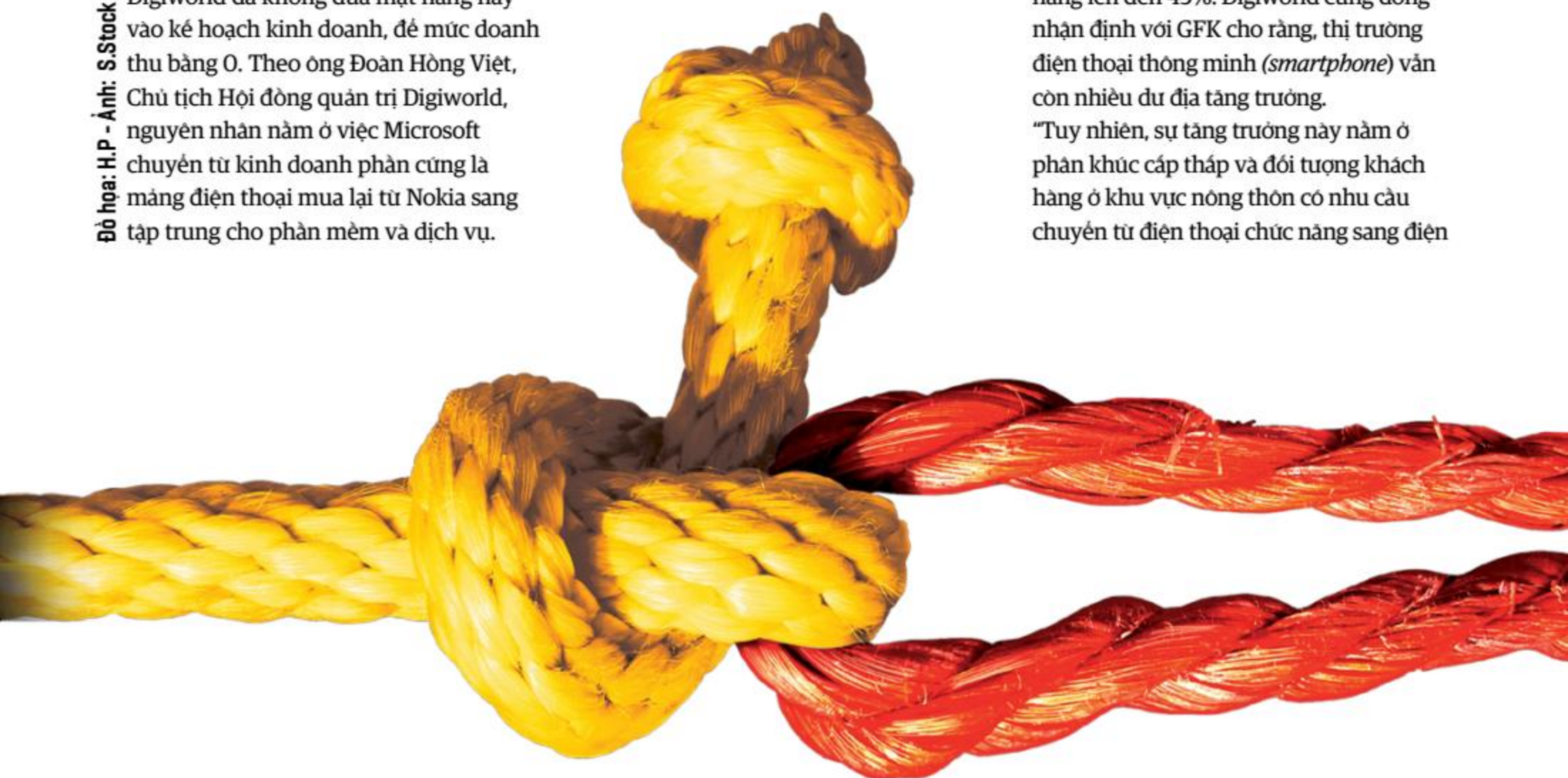
Digiworld quyết định dừng cuộc chơi với điện thoại Microsoft”, ông Việt cho biết.

### **Tìm thị trường ngách**

Khi ngày càng có nhiều người chơi tham gia vào thị trường phân phối điện thoại di động thì các doanh nghiệp phải tìm mọi cách thức để duy trì doanh thu, lợi nhuận và đứng vững trước áp lực cạnh tranh. Ông Phùng Tuấn Hà, Chủ tịch Hội đồng quản trị PSD cho biết, do lĩnh vực phân phối điện thoại di động kinh doanh không còn tốt như các năm trước, nên tới đây PSD sẽ giảm dần phân phối điện thoại di động và bù đắp phần hụt thu bằng các mảng phân phối khác như: điện, dầu khí, phụ kiện điện thoại...

Đại diện Digiworld, ông Đoàn Hồng Việt thì cho biết, nếu xét về điện thoại Apple, hiện nay các nhà phân phối chỉ cạnh tranh về giá, với mức lợi nhuận không còn mấy hấp dẫn như trước. Tuy nhiên, theo số liệu của GFK nếu như ở các nước phát triển, điện thoại chức năng (*feature phone*) chỉ còn chiếm 10% thị phần, thì tại các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam, thị trường điện thoại chức năng lên đến 45%. Digiworld cũng đồng nhận định với GFK cho rằng, thị trường điện thoại thông minh (*smartphone*) vẫn còn nhiều dư địa tăng trưởng.

“Tuy nhiên, sự tăng trưởng này nằm ở phân khúc cấp thấp và đối tượng khách hàng ở khu vực nông thôn có nhu cầu chuyển từ điện thoại chức năng sang điện





PHÂN PHỐI ĐTDĐ

THỊ TRƯỜNG

HẤP DẪN

NHIỀU ẨM SỞ

thoại thông minh", ông Việt giải thích. Chiến lược kinh doanh của Digiworld dựa vào nhận định này. Digiworld đã hợp tác độc quyền phân phối với các nhãn hiệu điện thoại có sản phẩm phù hợp với thị trường Việt Nam, như Obi, Wiko hay Intex. Những sản phẩm này có giá phù hợp với đầy đủ tính năng và chất lượng tốt. Theo phân tích của Công ty Chứng khoán BVSC, thương hiệu Wiko, một thương hiệu đến từ Pháp, tuy chỉ mới phát triển 4 năm, nhưng đã chiếm 14% thị phần tại Pháp. Khi vào thị trường Việt Nam, chỉ sau 1 năm ra mắt Wiko đã chiếm 2,5% thị phần và trong năm 2016 dự báo đạt doanh thu 1.500 tỷ đồng. Thương hiệu Obi của cựu CEO Apple - ông John Sculley, cũng đã bắt đầu mang lại doanh thu cho Digiworld.

"Chúng tôi chọn điện thoại smartphone Intex của Ấn Độ để phân phối ở Việt Nam, do đây là thương hiệu đứng thứ hai tại thị trường đông dân nhất thế giới. Dòng điện thoại này sẽ thay thế cho các loại điện thoại không tên tuổi của Trung Quốc và có mức giá hấp dẫn để khuyến khích người dùng chuyển từ điện thoại chức năng sang sử dụng điện thoại thông minh mà không e ngại", ông Việt giải thích. Tuy có phần "mạo hiểm" khi đưa nhiều thương hiệu điện thoại còn mới mẻ vào thị trường Việt Nam, song Digiworld tự tin sẽ có nguồn thu tốt từ các sản phẩm này, do không đơn thuần bán sản phẩm mà còn có khả năng xây dựng thị trường, tiếp thị, có hệ thống phân phối tốt hỗ trợ

bán hàng. Digiworld cũng đã khẳng định được tên tuổi trong lĩnh vực phân phối điện thoại mà họ có 18 năm kinh nghiệm. Theo ông Đoàn Hồng Việt, việc chọn các hãng điện thoại nào đều có sự tính toán cụ thể cho từng phân khúc thị trường, mục tiêu giá, đối tượng khách hàng. "Có một quy luật là để một hãng điện thoại chiếm được hơn 5% thị phần, họ phải rất mạnh ở nhiều phân khúc. Chiến lược của Digiworld rất đơn giản: lấy nhiều nhãn hàng, mỗi nhãn hàng mạnh ở từng phân khúc nhất định, cộng lại Digiworld

### MỘT ẨM SỞ ĐỐI VỚI THỊ TRƯỜNG PHÂN PHỐI ĐIỆN THOẠI DI ĐỘNG LÀ VIỆC FPT QUYẾT ĐỊNH RAO BÁN FPT SHOP VÀ FPT TRADING

sẽ có tổng thị trường lớn. Mặt khác, theo quy luật của ngành phân phối, sản phẩm càng khó bán thì lợi nhuận sẽ càng cao và ngược lại", ông Việt nói.

### Chưa ai có thể "kê cao gỏi ngủ"

Theo công bố từ Thế Giới Di Động (MWG), doanh nghiệp này đang chiếm 30% thị phần, dẫn đầu các hãng phân phối từ bán si cho đến bán lẻ. Tính đến cuối tháng 3/2016, hệ thống Thế Giới Di Động có hơn 600 cửa hàng với diện tích 100-200 m<sup>2</sup>, bao phủ 63 tỉnh thành. Ông Nguyễn Đức Tài, Chủ tịch Hội đồng quản trị MWG cho biết, thế mạnh của doanh nghiệp là xây dựng và áp dụng một chuẩn mực đồng nhất cho toàn hệ thống cửa hàng. "Các sản phẩm dịch vụ luôn được lựa chọn bởi thương hiệu có chất lượng cao và không thể không tính đến giá trị vô



hình là sự nhiệt tình, sẵn lòng hỗ trợ khách hàng của nhân viên MWG", ông Tài khẳng định. Chia sẻ về chiến lược trong tương lai ông cho biết, từ 2016 đến 2018, MWG sẽ mở thêm nhiều cửa hàng, tăng doanh thu từ các siêu thị đã có và đẩy mạnh bán hàng online. Thực tế, doanh thu của MWG tăng trưởng nhanh. Năm 2015 doanh thu tăng 60%, đạt 25.000 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế tăng gần 60%, đạt gần 1.100 tỷ đồng so với năm 2014. Dự kiến tăng trưởng doanh thu năm 2016 lên gần 35.000 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế thu được gần 1.400 tỷ đồng. Đến năm 2017- 2018, MWG vẫn sẽ tiếp tục nỗ lực đưa doanh thu lên gấp đôi năm 2015 (vào khoảng 50.000 tỷ đồng mỗi năm). Ông Đặng Trần Hải Đăng, Phó giám đốc Trung tâm nghiên cứu phân tích VietinBankSc cũng cho rằng, tăng trưởng kinh doanh của MWG đang khá tốt, thể hiện qua diễn biến giá cổ phiếu MWG có sự tăng trưởng tốt hơn so với chỉ số chung VN - Index và ngành bán lẻ nói chung trong vòng 6 tháng trở lại đây. So với các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành nghề trong cùng khu vực như Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc, các chỉ số về thị trường của MWG khá quan. Chỉ số ROE của MWG đạt 54% năm 2015, cao hơn chỉ số này của ngành bán lẻ Việt Nam và của các doanh nghiệp cùng khu vực nói trên. Vị thế của MWG trong hệ thống phân phối cả bán lẻ lẫn bán si dường như chưa





TRONG TƯƠNG LAI,  
NẾU CÁC NHÀ MẠNG BẮT  
TAY HỢP TÁC VỚI CÁC  
THƯƠNG HIỆU ĐIỆN THOẠI  
**THỰC HIỆN CHÍNH SÁCH  
TRỢ GIÁ ĐIỆN THOẠI  
KHI KÝ HỢP ĐỒNG HÒA  
MẠNG THÌ THẾ MẠNH SẼ  
NGHIÊNG VỀ HỌ**

có đối thủ, nhưng MWG vẫn phải đối diện nhiều thách thức, chẳng hạn như chưa lần được sang thị phần mà các cửa hàng nhỏ lẻ đang chiếm giữ. Trong khi đó, Digiworld cũng đang rất quyết liệt thâm tóm “miếng bánh” còn lại này. Ông Đoàn Hồng Việt cho biết, theo tính toán của Digiworld, các chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn đang chiếm từ 55-60% thị phần, như vậy thị trường còn khoảng trống cho các cửa hàng nhỏ lẻ từ 40-45% thị phần. Digiworld đang phân phối cho hơn 6.000 điểm bán lẻ, do đó, hoàn toàn nắm vững thị phần các cửa hàng nhỏ lẻ, phủ sóng thị trường cả nước. Thế mạnh của Digiworld nằm ở chỗ sở hữu hệ thống dịch vụ phát triển thị trường, từ phân tích thị trường, marketing, logistics, bán hàng và hậu mãi. Ông Việt cho biết, với hệ thống dịch vụ khép kín, Digiworld đủ năng lực hỗ trợ các cửa hàng nhỏ lẻ cạnh tranh sòng phẳng với các chuỗi cửa hàng lớn. Theo đó, Digiworld không đơn giản chỉ là phân phối hàng đến các điểm cửa hàng nhỏ lẻ mà còn có khả năng thực hiện các chiến dịch tiếp thị, phát triển thị trường để giúp các cửa hàng bán được hàng, cũng như có đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp từ 600-800 người phục vụ cho các điểm bán lẻ từ tư vấn, huấn luyện

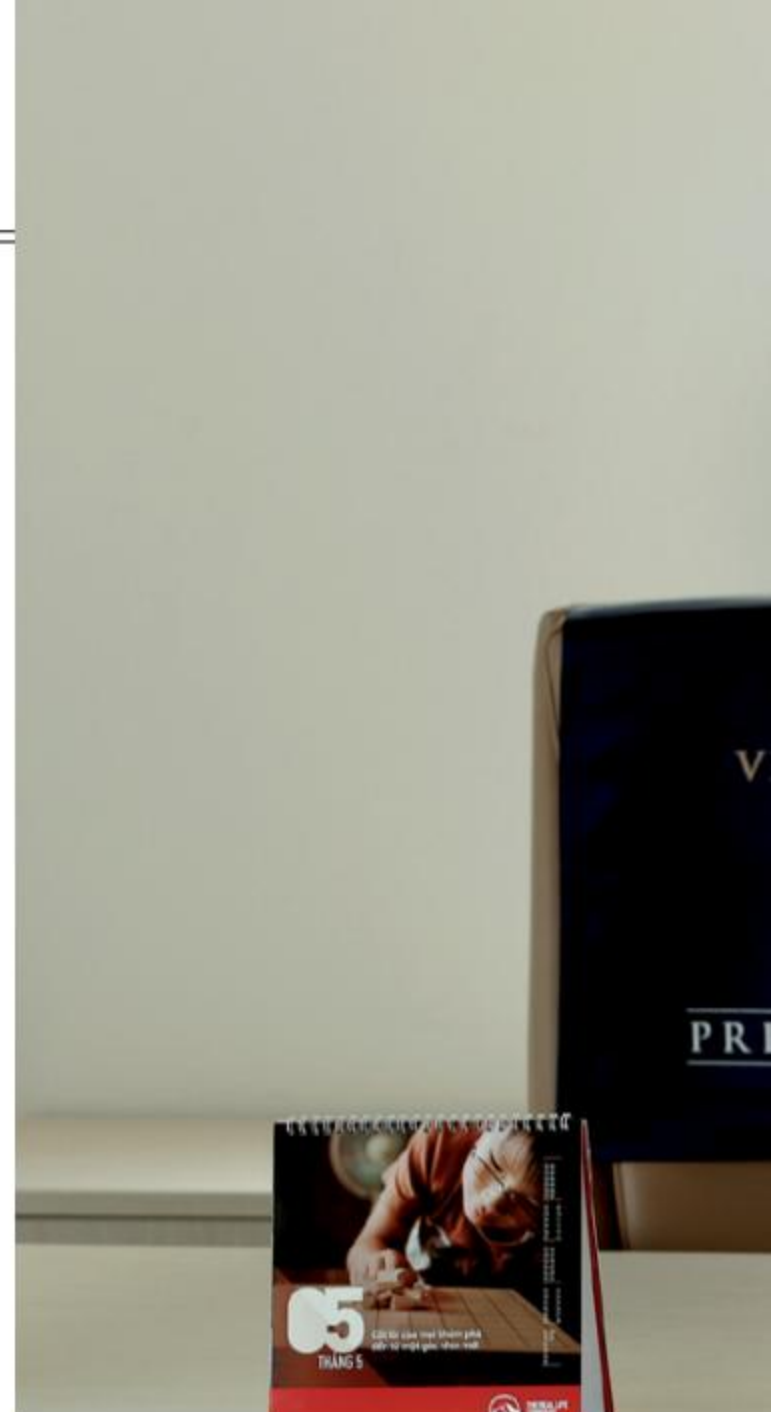
bán hàng cho đến hỗ trợ kỹ thuật. Nếu như MWG thành công nhờ gia tăng trải nghiệm, hỗ trợ về kỹ thuật, chế độ hậu mãi tốt thì các cửa hàng nhỏ lẻ với sự hỗ trợ của Digiworld cũng đã thực hiện được điều tương tự. Bên cạnh đó, điểm mấu chốt để các cửa hàng nhỏ lẻ cạnh tranh được với các chuỗi cửa hàng lớn là giá luôn rẻ hơn. Digiworld hoàn toàn có thể thực hiện chính sách giá cạnh tranh do đang là nhà phân phối độc quyền cho nhiều hãng điện thoại. Ngoài ra, đối với những hãng điện thoại không độc quyền, Digiworld cũng được hưởng phần chiết khấu tương đương với các doanh nghiệp khác. Với doanh thu bán hàng tăng trưởng nhanh, cũng như sở hữu điểm đại lý lớn, Digiworld đủ khả năng đàm phán mức chiết khấu cao hơn. Theo BVSC, Digiworld có khả năng cung cấp giá rẻ nhờ vào quản lý tốt hệ số vòng quay hàng tồn kho. So sánh với đối thủ cùng ngành là PSD thì chỉ số này của Digiworld là 8,21 lần so với PSD là 5,17 lần. Hệ số vòng quay hàng tồn kho cao cho thấy, DGW bán hàng và thu hồi vốn nhanh, sinh lời cao hơn, giảm rủi ro phải trích lập dự phòng giảm giá hàng tồn kho. Trên thị trường online, Digiworld không

hề thua kém bất kỳ đối thủ nào khi là người đứng sau các giao dịch mua bán của Lazada, Tiki, Adayroi... Với MWG, cách thức hoạt động đem lại lợi thế cho họ nhưng cũng không phải là quá khó để bắt chước. Các đối thủ của MWG chỉ thua kém về mặt quy mô, nhưng không hề thua kém về yếu tố trải nghiệm, tư vấn kỹ thuật, giá, chế độ hậu mãi. Trong khi đó, ở phân khúc máy cũ, CellphoneS chỉ chuyên cung cấp hàng lướt, hàng đã qua sử dụng, nhưng đem lại niềm tin cho người dùng về hỗ trợ kỹ thuật và sẵn sàng mua lại máy đã bán ra. Các nhà mạng Viettel, MobiFone đều đã mở các cửa hàng bán lẻ điện thoại đi động với các điều kiện không thua kém MWG, thậm chí người dùng còn được hỗ trợ các gói dịch vụ mạng tối ưu so với thông thường. Nếu trong tương lai, các nhà mạng bắt tay hợp tác với các thương hiệu điện thoại thực hiện chính sách trợ giá điện thoại khi ký hợp đồng hòa mạng như các nước phát triển thì thế mạnh sẽ nghiêng về họ. Đó là chưa kể VienthongA, Hnam, Mai Nguyễn... cũng đang đua mở rộng hệ thống chuỗi cửa hàng, “so kè” từng chút một với MWG. Nhưng đối thủ này nếu xét riêng lẻ thì chưa đủ tầm độ sức với MWG, nhưng hợp lại, họ sẽ khiến gà không lò MWG phải dè chừng. Một ẩn số khác đối với thị trường phân phối điện thoại đi động là việc FPT quyết định rao bán FPT Shop và FPT Trading. FPT Shop chỉ ra đời chưa đầy 4 năm, nhưng theo công bố của GFK, thương hiệu này hiện đã chiếm 10% thị phần và là đối thủ không thể xem thường. FPT Shop và FPT Trading về tay ai thì chưa rõ, nhưng dưới góc nhìn của ông Huỳnh Phước Cường, nếu các tập đoàn nước ngoài với tiềm lực mạnh về tài chính, kinh nghiệm quản lý hệ thống hóa quản trị sở hữu được thương hiệu này thì sức ép lên các doanh nghiệp nội khác là rất lớn. Có vẻ như cuộc “so găng” trên thị trường phân phối điện thoại đi động sẽ còn quyết liệt hơn trong tương lai □



# Đam mê dẫn lối thành công

Hơn một thập kỷ gắn bó với nghề bảo hiểm nhân thọ, làm nghề bằng cả trái tim, Giám đốc Văn phòng Tổng đại lý AIA Nghệ An, Hà Văn Phúc đã gặt hái được không ít thành công. Yêu và nhiệt huyết với nghề, anh Phúc cũng là người luôn biết cách truyền lửa cho thế hệ đi sau, đồng thời không quên làm thiện nguyện tri ân cuộc đời. **Văn Lãng**



**Y**êu nghề và tâm huyết với nghề bởi anh Phúc luôn quan niệm rằng, bảo hiểm nhân thọ đem lại sự bảo vệ quý giá cho gia đình

và những người thân yêu của mình. Ý nghĩa sâu sắc của bảo hiểm nhân thọ đối với cuộc sống con người cùng với niềm đam mê nghề nghiệp chính là lý do anh khiến anh hết lòng cống hiến trong những năm vừa qua.

"Tôi vẫn còn ấn tượng với một trường hợp công ty chi trả quyền lợi cho khách hàng ở thành phố Vinh. Người chồng mất vào ngày 26 Tết để lại vợ và hai con nhỏ, cháu bé nhỏ nhất mới 4 tháng tuổi" anh nhớ lại. "Ba tháng sau, công ty hoàn thành thủ tục chi trả quyền lợi bảo hiểm với số tiền 383 triệu đồng cho gia đình, lúc đó tôi cảm thấy thật thanh thản trong lòng. Khoản tiền này không quá lớn, nhưng sẽ góp phần nuôi các cháu thành người".

## Cơ hội cho người trẻ

"Sự hiểu biết về bảo hiểm nhân thọ tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, sứ mệnh của chúng tôi là giúp mọi người nhận

ra giá trị của bảo hiểm đối với lợi ích của bản thân". Hà Văn Phúc luôn cho rằng, đại lý bảo hiểm cần đến với khách hàng bằng cả trái tim chứ không phải vì doanh thu hoặc thu nhập của riêng mình. Chính niềm tin đó đã khiến anh gắn bó 12 năm với ngành bảo hiểm và đạt được không ít thành công. Văn phòng mà anh phụ trách luôn có doanh thu phi mới cao nhất và liên tục 'phá vỡ' các kỷ lục đã lập ra. Tháng 11 năm 2015, văn phòng đã lập kỷ lục 13,2 tỷ doanh thu phi mới, và mục tiêu trong năm nay lại là kỷ lục mới với 22 tỷ đồng doanh thu phi mới (tương đương 1 triệu USD) trong tháng 5 hoặc 8/2016.

"Bảo hiểm nhân thọ là một ngành nghề kinh doanh mới mẻ hấp dẫn và sẽ thực sự bùng nổ trong vài ba năm tới và đây sẽ là cơ hội tuyệt vời cho những người trẻ tuổi", anh Phúc cho biết. Tại AIA Việt Nam, anh đã chứng kiến sự thay đổi và thành công của nhiều bạn trẻ, trong đó không ít người do anh trực tiếp hướng dẫn và quản lý. Một trong số đó là Bùi Ngọc Hoàng, hiện tại là trưởng nhóm của AIA Việt Nam. Cách đây gần 2 năm,

khi vừa tốt nghiệp đại học và đang vất vả tìm cơ hội lập nghiệp, Hoàng gặp anh Hà Văn Phúc, được anh giới thiệu về nghề tư vấn bảo hiểm nhân thọ và những cơ hội trong tương lai. Tới nay, sau gần 2 năm nỗ lực và được anh Phúc 'truyền lửa', không chỉ thành công với nghề qua mức thu nhập trung bình hơn 70 triệu đồng/tháng mà Hoàng còn trở thành một nhà quản lý đầy triển vọng. "Các bạn trẻ đến từ các tỉnh sau khi tốt nghiệp đại học thường khó có việc làm hoặc thu nhập rất thấp. Tôi muốn dìu dắt họ vào một môi trường làm việc chuyên nghiệp, để họ phát triển kỹ năng, khẳng định năng lực và xây dựng sự nghiệp cho riêng mình. Khi làm vậy tôi nghĩ mình cũng đã làm được việc tốt cho cuộc đời", anh Phúc tâm sự.

## Không ngừng thách thức chính mình

Niềm đam mê đối với nghề cũng chính là động lực luôn thôi thúc anh hướng tới thành công. Hiện nay, Văn phòng AIA Nghệ An đang chăm sóc khoảng 30 ngàn khách hàng, và đang nỗ lực cùng AIA





Với anh Hà Văn Phúc, niềm đam mê nghề nghiệp chính là lý do anh khiến anh hết lòng cống hiến

thực hiện kế hoạch bảo vệ 1 triệu khách hàng Việt Nam trong năm 2018 với đội ngũ khoảng 3500 đại lý bảo hiểm so với con số hơn một nghìn người như hiện nay. “Chúng tôi hoàn toàn tin tưởng sẽ làm được điều đó”, anh Phúc khẳng định. Khi được hỏi về nguyên nhân nào đã giúp anh đạt được những “chiến tích” này, anh chia sẻ: “Nếu chúng ta chưa thành công sao không đặt đặt dấu hỏi, tại sao chưa thành công? Thành công rồi lại đặt câu hỏi mình có thể làm tốt hơn nữa được không? Những dấu hỏi đó chính là khát vọng trong công việc, trong cuộc sống để chúng ta vươn tới và là động lực thôi thúc tôi cùng tập thể AIA Nghề An liên tiếp lập và phá vỡ những kỷ lục do chính mình lập nên”.

### **Cộng hưởng với các giá trị nhân văn**

12 năm gắn bó với AIA Việt Nam là một chặng đường dài và đầy tâm đắc của anh Phúc. “AIA đã cho tôi thu nhập về tài chính rất tốt, một môi trường tuyệt vời để được đam mê, cống hiến. Tuy nhiên, điều tôi tâm đắc nhất khi tôi với

## **Ngành BHNT sẽ thực sự bùng nổ trong vài ba năm tới, đó chính là cơ hội mà đại lý bảo hiểm và các bạn trẻ cần phải nắm bắt**

AIA chính là môi trường, nơi để học tập nâng cao về kiến thức, kỹ năng, tư duy, trình độ, bản lĩnh, tầm nhìn mà một nhà quản lý, một nhà lãnh đạo cần phải có. Những điều đó có nhiều tiền cũng chẳng bao giờ mua được!”

Một điều anh Phúc vô cùng trân trọng đó là AIA cũng đem lại những cơ hội để những cá nhân như anh có thể đóng góp trở lại cho cộng đồng. Tuổi thơ của Hà Văn Phúc gắn liền với những năm tháng chiến tranh chống Mỹ khốc liệt nhất, anh và gia đình luôn đói mạt với cơm không đủ ăn và áo quần thiếu mặc. “Mỗi sáng thức dậy chẳng có gì vào bụng, ý nghĩ đầu tiên là tìm tới cánh đồng rất xa, một những củ khoai còn sót lại để trưa về luộc lên có cái ăn để chiều đi học”, anh bồi ngùi. “Con đường tới lớp rất xa, đá nhọn chông cho mà chân không hề

có dép, trên đầu là máy bay gầm rú và trong bụng hầu như chẳng có gì”. Đồng cảm, đồng cảnh ngộ, anh và gia đình rất hiểu và thông cảm với trẻ em nghèo vượt khó. “Tham gia các hoạt động từ thiện, trong đó có chương trình ‘Hành trình Cuộc sống’ tặng xe đạp cho các em học sinh nghèo vượt khó của AIA Việt Nam, gia đình tôi rất vui khi được đóng góp một phần nhỏ bé của mình cho những hoạt động có ý nghĩa này”. Môi trường năng động cùng với những giá trị nhân văn là chất keo để Hà Văn Phúc gắn bó với AIA Việt Nam trong 12 năm qua. Từ một cậu bé có tuổi thơ nghèo khó anh đã trưởng thành và trở thành một doanh nhân thành đạt trong thị trường bảo hiểm nhân thọ, luôn nhiệt huyết với nghề và không quên làm nhiều việc thiện để tri ân cuộc đời.



---

# ▶ KHỞI NGHIỆP, TRƯỚC TIÊN HÃY TRẢ LỜI CÂU HỎI...

---

ỦNG HỘ VIỆC KHỞI NGHIỆP BẰNG CÁCH NÀO HIỆU QUẢ NHẤT?  
CHỊ NGUYỄN PHI VÂN, CHỦ TỊCH CÔNG TY R&F ASIA, CHUYÊN GIA  
VỀ THƯƠNG HIỆU VÀ NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG HIỆU QUỐC TẾ CHIA SẺ  
KINH NGHIỆM CỦA MÌNH VỀ VẤN ĐỀ NÀY VỚI DOANH NHÂN. **NGỌC HẢI**

---

## **KHỞI NGHIỆP PHẢI NẪM TRONG CHIẾN LƯỢC QUỐC GIA**

**“Khởi nghiệp” hiện đang là một từ khóa “hot”. Theo  
chị, nên hiểu “khởi nghiệp” thế nào cho đúng?**

Theo cách hiểu thông thường, khởi nghiệp là bắt đầu một công việc kinh doanh. Nhưng ngày nay khái niệm khởi nghiệp (start-up) thường gắn với sự chuyển đổi từ thời đại công nghiệp sang thời đại công nghệ thông tin. Đó là một sự chuyển đổi lớn, giống như bước từ thời đại nông nghiệp sang thời đại công nghiệp trong lịch sử thế giới vậy.

**Chị có thể giải thích rõ hơn về quan niệm khởi  
nghiệp “có công nghệ can thiệp”?**

Taxi Uber hay Grab chẳng hạn. Người ta dùng công nghệ kết nối các tài sản (như ô tô) có sẵn trên thị trường, đáp ứng yêu cầu sử dụng dịch vụ mà không phải đầu tư mua sắm. Một ví dụ khác là dịch vụ đặt phòng, thuê phòng/căn hộ/ nhà nghỉ qua app Airbnb. Công nghệ này giúp tập hợp những căn hộ trống trên thế giới để người dùng có thể thuê, trao đổi, mua bán.

Ảnh: Stop&Go

## **Khởi nghiệp tại Việt Nam thì sao?**

Phản động tại Việt Nam hiểu đơn giản start-up là doanh nghiệp vừa và nhỏ kinh doanh, tạo ra công ăn việc làm cho xã hội.

## **Hiểu như vậy thì sai ở chỗ nào?**

Không có gì sai cả. Nhưng như thế là có sự khác biệt với khởi nghiệp ở một số quốc gia khác, như đã nói. Ở nhiều nước, chính phủ hỗ trợ kinh tế tư nhân để tiến đến phát triển kinh tế quốc gia thì khởi nghiệp là một chương trình được lên kế hoạch thực hiện trong chuỗi giá trị giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động tốt hơn, hiệu quả hơn. Tùy vào thế mạnh riêng, mỗi quốc gia sẽ chọn những ưu tiên phù hợp.

Thí dụ Malaysia hướng tới mục tiêu tạo ra nhiều việc làm và năm 2020 trở thành nước có thu nhập cao trên thế giới. Muốn thế, họ đi theo hướng phát triển mạnh dịch vụ trước sản xuất và gia tăng giá trị cộng thêm. Cụ thể là tập trung vào những ngành công nghệ cao; những ngành tạo được giá trị thương hiệu như giáo dục, nhượng quyền... chứ





Khởi nghiệp  
phải là **một thành  
phần trong quốc  
sách phát triển**



không chạy theo sản xuất gia công. Họ xác định rõ kinh tế dịch vụ là mũi nhọn. Nhà nước sẽ hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp hoạt động hiệu quả và theo sát toàn bộ 5 giai đoạn phát triển của doanh nghiệp (tiền khởi nghiệp, khởi nghiệp, phát triển, trưởng thành, phục hồi). Sau đó họ còn hỗ trợ doanh nghiệp đã có thương hiệu quốc gia trở thành thương hiệu quốc tế. Tóm lại, khởi nghiệp phải là một phần của quốc sách phát triển.

## TP.HCM - THÀNH PHỐ KHỞI NGHIỆP, NẾU...

### Theo chị, TP.HCM có thể là thành phố khởi nghiệp được không?

Chắc chắn được. Nhưng đó sẽ không còn là chuyện riêng của thành phố mà phải nằm trong quốc sách của Việt Nam về phát triển kinh tế tư nhân. Đáng tiếc, tôi chưa nhìn thấy rõ rệt kết nối đó. Chúng ta nói về khởi nghiệp nhiều, nhưng còn thiếu chiến lược chung, thiếu con số cụ thể, những chỉ số đánh giá kế hoạch... Mà khởi nghiệp thực sự là một khoa học quản trị, không phải là sự kiện hay phong trào truyền thông.

### Thực tế là các doanh nghiệp Việt còn yếu nhiều mặt, từ tư duy, kỹ năng quản trị cho tới marketing, tài chính, nhân lực. Vậy phải bắt đầu từ đâu?

Đúng là chiến lược sinh ra từ nội lực và cơ hội. Có nội lực mới nắm bắt được cơ hội. Nội lực được hình thành, cùng có khi có tri thức và có sự kết nối giữa chính phủ với giới khoa học, doanh nghiệp, giáo dục, thị trường... Tại Singapore, chương trình học làm kinh doanh được đưa vào trường cấp 2, cấp 3, nhằm đào tạo những thế hệ kinh doanh trẻ.

Nếu có con đường, mục tiêu, có cơ quan đầu não đứng ra “dựng cờ” khởi nghiệp thì tôi tin người chuyên nghiệp sẽ xuất hiện. Đất nước mình không thiếu chuyên gia. Chỉ cần ban có vấn đề ra dự án sẽ tập hợp được các chuyên gia giỏi.

## NẾU TÔI MUỐN KHỞI NGHIỆP?

Giả sử có một cá nhân muốn khởi nghiệp thì họ cần phải làm gì?



### CHUYÊN GIA NGUYỄN PHI VÂN

- Thẻ hệ 7X
- Chuyên gia quốc tế về nhượng quyền thương hiệu
- Chủ tịch HĐQT Công ty Retail & Franchise Asia
- Diễn giả của các chương trình huấn luyện doanh nghiệp trong và ngoài nước
- Tác giả 2 cuốn sách “Nhượng quyền khởi nghiệp - Con đường ngắn nhất bước ra thế giới” và “Quỹ gánh bằng đồng ra thế giới”.

Đầu tiên bạn phải tìm thông tin để trả lời các câu hỏi từ đơn giản đến phức tạp. Chẳng hạn nghề ấy học ở đâu, học với ai, ở đâu chỉ dẫn về hành chính, luật pháp. Vấn đề tài chính tiếp cận thế nào... Chẳng hạn, với một bạn trẻ muốn khởi nghiệp, tôi sẽ nói với bạn ấy rằng, em hãy nhìn truyền thống và hoàn cảnh gia đình, nghề hiện tại... xem mình có thể mạnh nào không. Thí dụ gia đình em đang bán chả cá thì phải biết những ai đang làm chả cá trên thị trường? Công thức có gì hay? Có xuất khẩu được không? Sao em không nghĩ trên những cái mình có, để làm thành sản phẩm, dịch vụ, mô hình mới trên thị trường?

### Làm chả cá có lẽ không mấy liên quan đến công nghệ...

Có chứ! Bạn có thể đem chả cá tới người tiêu dùng theo những cách được công nghệ hóa. Ngày xưa người ta sản xuất, đóng gói, bán trong siêu thị. Ngày nay bạn có thể mở cả nhà hàng trên mạng. Chả cá có thể chế biến cho lẩu, xào, chiên... làm thành thực đơn hoàn chỉnh cho một bữa ăn phong phú. Ngày nay người tiêu dùng đòi hỏi nhiều hơn, phong phú hơn và theo “trộn bộ” như thế. Khẩu hiệu là “Go to” - doanh nghiệp phải đến với người tiêu dùng, rút ngắn khoảng cách tương tác giữa sản xuất và tiêu dùng. Muốn làm được thế một cách dễ dàng nhất, phải dùng công nghệ. Vậy, bạn có khởi nghiệp được không? Hoàn toàn được. Nhưng, trước khi khởi nghiệp hãy lên kế hoạch dựa trên những chỉ số cụ thể.

Xin cảm ơn chị! ☐



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH** 38

Giấc mơ từ  
Xứ sở Bạch Dương của TH

**NGÂN HÀNG** 62

Nỗi buồn của  
cổ đông ngân hàng

**THỊ TRƯỜNG BÀN LỄ XĂNG DẦU** 76

Cuộc chơi  
không dành cho tất cả

# Chiến lược





# Ứng dụng công nghệ kết nối con người

Uber không phải là hãng kinh doanh vận tải hay taxi và cũng không sở hữu bất cứ chiếc xe hơi nào. Đó là công ty công nghệ sử dụng ứng dụng trên smartphone giúp người dùng có thu nhập với xe của mình, hoặc gọi xe. Mặc dù gây tranh cãi, nhưng không thể phủ nhận Uber đang thay đổi cách thức sử dụng dịch vụ vận chuyển tại nhiều nước, trong đó có Việt Nam. **Thành Trung**

**G**ần 21 giờ tối ngày 19/5/2016, anh Sỹ Diện - một đối tác lái xe UberX - lái chiếc xe hiệu Kia Morning trị giá gần 500 triệu đồng của mình đến một nhà hàng nằm trên phố Trần Quốc Toàn (Hà Nội) sau khi nhận được yêu cầu của một gia đình trước đó 5 phút qua ứng dụng gọi xe. Nền tảng công nghệ của Uber cho phép người đàn ông 39 tuổi quê ở huyện Hoàng Hóa (Thanh Hóa) kiếm được một công việc ổn định với mức thu nhập trung bình 15-18 triệu đồng/tháng, sau khi bỏ ra 200 triệu đồng và vay ngân hàng gần 300 triệu đồng nữa để mua chiếc xe Kia làm phương tiện chở khách. Anh Diện cho biết, nếu chịu khó chờ khách đều đặn thì sau 2 năm anh sẽ trả ngân hàng cả gốc lẫn lãi.

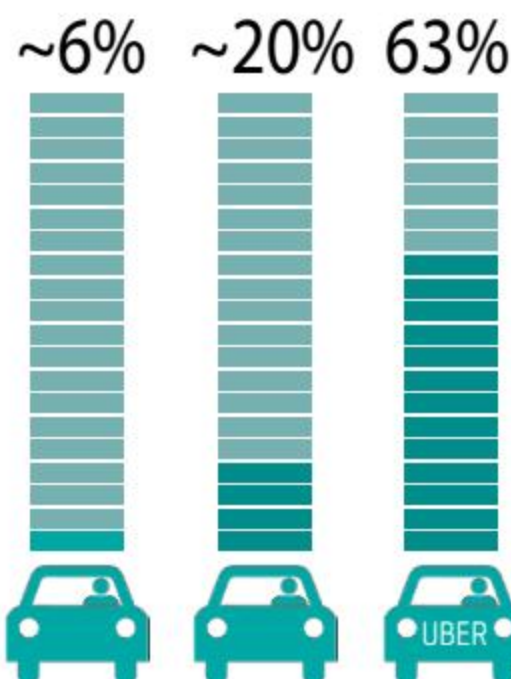
## Thay đổi giao thông

Được thành lập tại Mỹ vào năm 2009 theo mô hình start-up công nghệ bởi hai nhà đồng sáng lập là Travis Kalanick and Garrett Camp, đến nay Uber đã có mặt tại 400 thành phố trên thế giới, giúp gắn kết các thành phố và người dân lại gần

## TỐI ƯU HÓA NĂNG SUẤT SỬ DỤNG XE

**3.1x** Hiệu suất của xe Uber so với xe hơi thương mại thông thường

**10x** Hiệu suất của xe Uber so với xe hơi cá nhân



nhau hơn. Theo định giá của các quỹ đầu tư tại Silicon Valley (Mỹ), công ty khởi nghiệp 7 năm tuổi này có tổng giá trị lên tới 60 tỷ USD, mặc dù chưa tiến hành IPO trên thị trường chứng khoán Mỹ. Với nền tảng công nghệ của mình, Uber tạo ra những kết nối nhanh chóng giữa người dùng trực tiếp với các đối tác tài xế sở hữu xe hơi riêng, thông qua ứng dụng trên smartphone. Điểm đặc biệt của Uber là nó cho phép bất cứ người dân nào cũng có thể kiếm được thu nhập miễn là có một chiếc xe riêng, chẳng hạn như trường hợp đối tác Sỹ Diện như đã nêu trên và nhiều lựa chọn đi lại cho người dùng. Tại Việt Nam, Uber chính thức ra mắt vào năm 2014. Sau gần 2 năm thành lập đến nay, Việt Nam là một trong những thị trường phát triển nhanh nhất trong khu vực Đông Nam Á của Uber, theo nhận định của Đặng Việt Dũng, Giám đốc Điều hành Uber Việt Nam. Ông Dũng cho biết, đến cuối năm 2015 Uber Việt Nam đã tạo ra hơn 4 triệu lượt vận chuyển khách thông qua ứng dụng công nghệ trên smartphone. Sự khác biệt giữa mô hình vận chuyển này so với





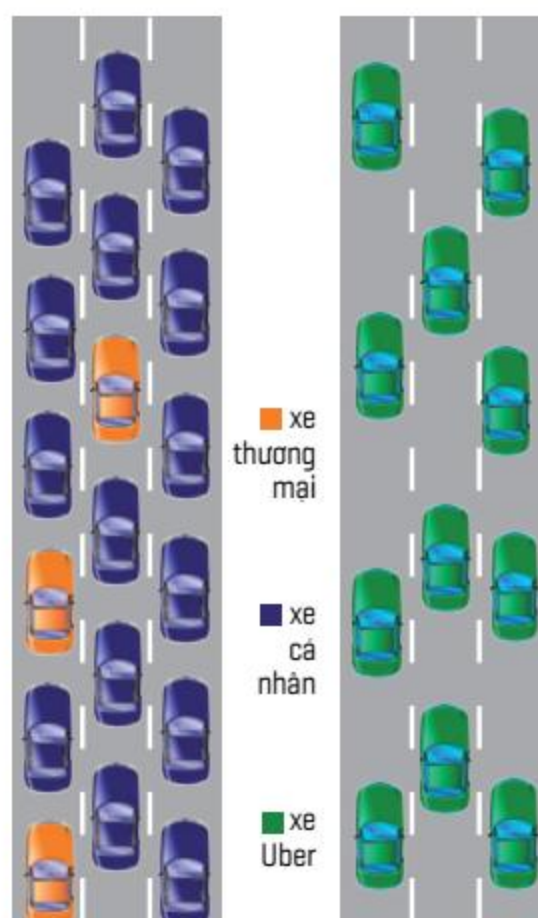
mô hình taxi truyền thống nằm ở chỗ, nó cho phép khách và tài xế tương tác trực tiếp với nhau để đàm phán bằng các thao tác đơn giản trên smartphone, với điều kiện hai bên cùng đăng ký với Uber, có tài khoản ngân hàng và kết nối Internet. Các kết nối hai chiều này giúp loại bỏ khâu trung gian là các tổng đài điện thoại tại các hãng taxi truyền thống, vốn gây trở ngại không ít cho việc gọi và điều xe. Sự khác biệt của thị trường Việt Nam với thói quen sử dụng tiền mặt trong giao dịch của người dân cũng buộc Uber phải điều chỉnh lại hình thức tính tiền của mình linh hoạt hơn.

"Trước đây chúng tôi chỉ chấp nhận giao dịch thẻ tín dụng, nhưng đầu năm nay chúng tôi đã chấp nhận thanh toán 100% bằng tiền mặt, người dùng mới có thể đăng ký mà không cần thẻ tín dụng. Chúng tôi đang tiến gần hơn mục tiêu mang lại phương thức di chuyển an toàn, tiết kiệm hơn cho người dân vào mọi lúc, mọi nơi", ông Dũng cho biết.

Theo thông tin từ Uber, công ty giúp các đối tác của mình linh hoạt và chủ động hơn về thời gian. Hơn 55% đối tác sử

### NẾU KHÔNG CÓ UBER ĐỂ THỰC HIỆN 4 TRIỆU CHUYẾN ĐI, VIỆT NAM SẼ CẦN:

- 1.000 xe thương mại, hoặc
- 3.500 xe cá nhân



dụng ứng dụng toàn thời gian, trong khi số còn lại sử dụng theo nhu cầu, chẳng hạn vào lúc rảnh rỗi, lúc đi làm buổi sáng và tan sở buổi chiều hay theo nhu cầu sinh hoạt hàng ngày. Đầu năm nay, Uber Việt Nam và Ngân hàng Bản Việt (*Viet Capital Bank*) đã ký thỏa thuận hợp tác cùng cung cấp một giải pháp hỗ trợ tài chính cho các đối tác mua phương tiện, những người không đủ điều kiện tiếp cận với nguồn vốn vay. Điều này được hy vọng sẽ giúp các tài xế có cơ hội sở hữu một chiếc xe và khởi nghiệp qua nền tảng công nghệ của Uber. Hiện nay, Uber đang ứng dụng các dịch vụ gọi xe hơi (uberX, uber VIPX, UberBLACK) và "xe ôm" (uberMOTO) tại 2 đô thị lớn nhất nước là Hà Nội và TP.HCM.

### Công nghệ và công nghệ

Không tiết lộ tổng mức vốn đầu tư đã rót vào Việt Nam, Giám đốc Điều hành Uber Việt Nam chỉ chia sẻ, công ty ông không chạy đua với các đối thủ về tài chính cũng như giá cả, thay vào đó họ đầu tư mạnh cho hệ thống nền tảng công nghệ nhằm đảm bảo sự vận hành





## UBER ĐANG GÓP PHẦN QUAN TRỌNG THAY ĐỔI THÓI QUEN THANH TOÁN TIỀN MẶT CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG, GIÚP LĨNH VỰC THANH TOÁN ĐIỆN TỬ CÓ NHỮNG BƯỚC TĂNG TRƯỞNG VƯỢT BẬC

thông suốt của các dịch vụ. Tại đại bàn doanh ở Silicon Valley (Mỹ), Tổng giám đốc Công nghệ của Uber là Thuận Phạm - một người Mỹ gốc Việt. Ông đã nhiều năm lãnh đạo và phát triển đội ngũ kỹ sư của Uber từ con số vài chục người ban đầu lên hơn 1.200 kỹ sư. Đội ngũ này đang tiếp tục nghiên cứu và phát triển những nền tảng ứng dụng hiện đại để phục vụ nhu cầu sử dụng của người dùng trên toàn thế giới cũng như tại Việt Nam. Ứng dụng Uber là ứng dụng toàn cầu, nhưng khi có mặt tại mỗi quốc gia, ứng dụng sẽ tự động chuyển sang phiên bản địa phương, có gắng tạo ra sự phù hợp với đặc tính của từng thị trường chuyên biệt. Lấy ví dụ, Uber đã chấp nhận thanh toán 100% bằng tiền mặt cho các giao dịch gọi xe và người dùng mới có thể đăng ký xe mà không cần thẻ tín dụng như đã đề cập. Thế nếu như một khách hàng là người Mỹ lần đầu tiên đến Việt Nam và không biết tiếng Việt, anh ta sẽ phải làm gì để gọi một chiếc uberX? Các kỹ sư công

nghệ của Uber đã có câu trả lời: vị khách chỉ cần cài đặt ứng dụng Uber trên chiếc iPhone của mình, khi máy bay hạ cánh mở điện thoại và ứng dụng Uber ra, ứng dụng này lập tức tự động chuyển sang phiên bản của Việt Nam, bao gồm các dịch vụ yêu cầu xe là uberMOTO, uberX và UberBLACK. Sau khi cho biết địa điểm cần đón, qua một cú chạm trên chiếc iPhone anh đã có thể gọi một chiếc xe đón mình. Tất cả những thông tin như số xe, tên tài xế, cước phí ước tính... đều được cung cấp đầy đủ và trong vòng từ 3-3,5 phút, chiếc xe sẽ đến đúng điểm đón khách. Mọi thông tin chuyến đi từ lúc đặt xe đến lúc kết thúc chuyến đi đều hiện lên trên ứng dụng, bất cứ lúc nào vị khách cũng có thể chia sẻ lịch trình của mình với người thân hay bạn bè bên Mỹ. Ông Dũng khẳng định: "Sau mỗi chuyến đi, cả đối tác và người dùng đều được yêu cầu chấm sao - một động tác giúp chúng tôi hiểu về người dùng và đối tác của mình hơn, từ đó có những cải thiện phù hợp để luôn đảm bảo hàng cung cấp dịch vụ tốt và an toàn, đáng tin cậy cho khách hàng". Ngược lại, Uber cũng tạo điều kiện cho đối tác đánh giá về khách hàng, tất nhiên là ẩn danh để hàng hiệu hơn về người dùng. Có 5 mức đánh giá tương ứng từ 1-5 sao, tùy vào thái độ của cả hai bên. Để đảm bảo an toàn cho khách hàng khi đi chuyến vào ban đêm, Uber cho biết, họ đặc biệt nhấn mạnh đến tính an toàn của cả đối tác và người dùng. Giải pháp an toàn của công ty này cũng dựa vào công nghệ: ứng dụng sẽ liên tục cập nhật để đảm bảo tính bảo mật và an toàn cho người dùng và đối tác.

### Bài toán Việt Nam

Việt Nam là một trong những quốc gia có mức độ sử dụng Internet cao và tỷ lệ sử dụng điện thoại thông minh tăng gần như 100% mỗi năm, theo thống kê của các hãng nghiên cứu thị trường. Việc sử dụng các ứng dụng công nghệ để cuộc sống dễ dàng hơn cũng như làm giàu không còn là điều mới lạ tại đây. Tuy nhiên, là một công ty start-up trẻ vẫn còn trong giai đoạn khởi nghiệp, mô hình của Uber

60 tỷ  
USD

Uber được các quỹ đầu tư tại Silicon Valley (Mỹ) định giá 60 tỷ USD

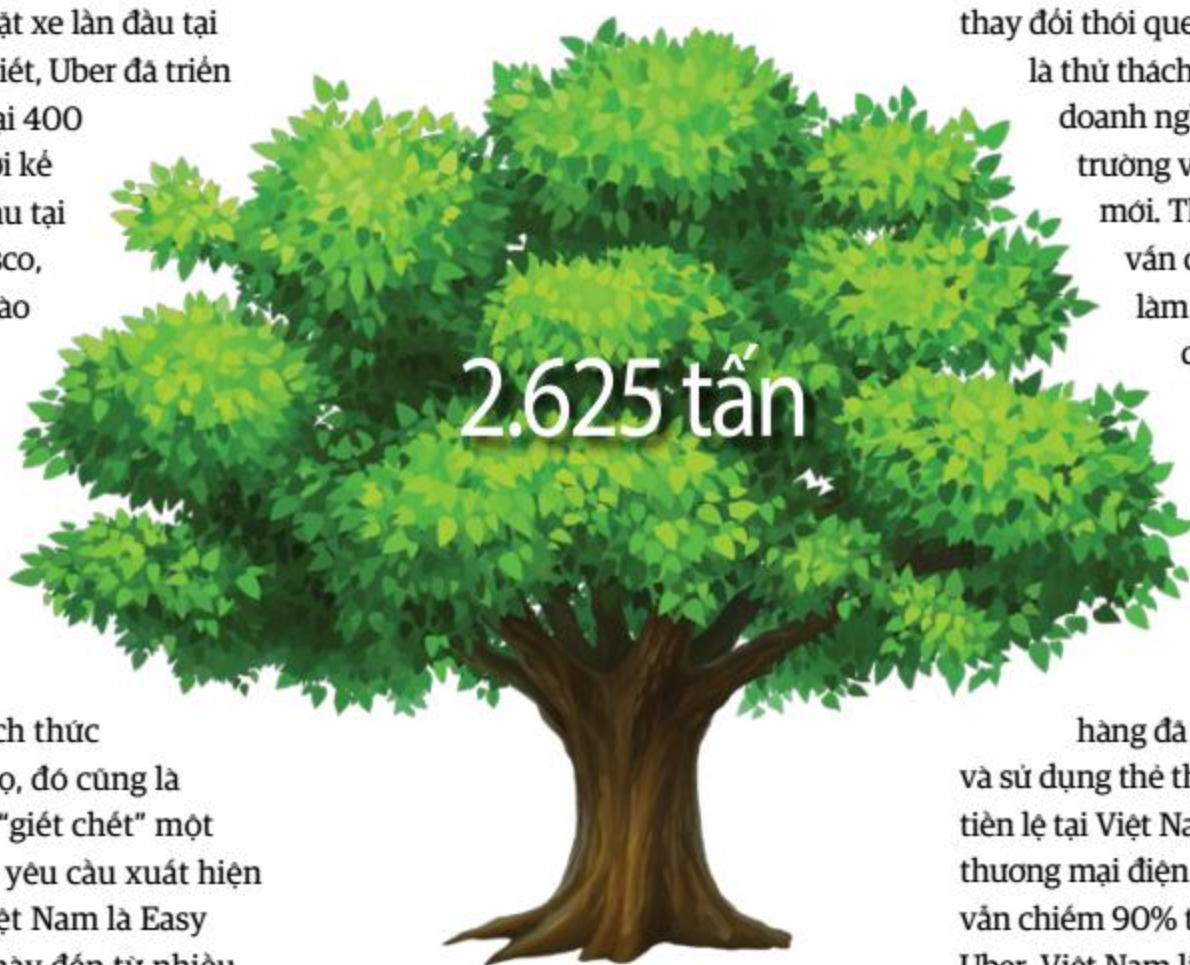


vẫn còn khá mới mẻ so với một số thị trường. Trước đây, khi đưa vào sử dụng ứng dụng đặt xe theo yêu cầu tại thành phố Sydney (Úc), Uber cũng gặp rất nhiều khó khăn và cả sự phản đối. Nhưng mới đây, chính quyền Sydney đã chính thức hợp thức hóa mô hình kinh doanh của Uber. Tại London (Anh), Uber cũng từng phải đối phó với nhiều thách thức lớn khi mới xuất hiện, tuy nhiên theo một bài báo xuất bản ngày 27/4/2016 trên tờ The Guardian (Anh), ước tính mỗi tuần có 30.000 người tải ứng dụng Uber về điện thoại của họ và đặt xe lần đầu tại London. Bài báo cho biết, Uber đã triển khai nền tảng đặt xe tại 400 thành phố trên thế giới kể từ khi nó ra mắt lần đầu tại thành phố San Francisco, bang California (Mỹ) vào ngày 31/5/2010. Điều này có nghĩa là tính trung bình, cứ mỗi 5 ngày và 8 giờ Uber gia nhập một thị trường mới.

Khi vào Việt Nam, Uber Việt Nam nhận thức được những thách thức không nhỏ chờ đón họ, đó cũng là những thách thức đã “giết chết” một ứng dụng đặt xe theo yêu cầu xuất hiện trước khi Uber vào Việt Nam là Easy Taxi. Các thách thức này đến từ nhiều phía, bao gồm chính sách vĩ mô, sự phản đối từ các hãng taxi truyền thống, sự dè dặt thận trọng của người dùng, thói quen dùng tiền mặt trong giao dịch, hạ tầng giao thông tại Việt Nam... Một trong những vấn đề nan giải là chính sách, do trước đây Việt Nam chưa có quy định cụ thể về mô hình ứng dụng đặt xe này. Theo một thông tin từ Bộ Giao thông, sắp tới đây từ ngày 1/7/2016 Tổng cục Đường bộ thuộc Bộ Giao thông sẽ áp dụng quy định theo Nghị định 86 của bộ này, bắt buộc các hãng như Uber và Grab phải đeo “mào” Taxi E trên mỗi chiếc xe khi chở khách. Phản ứng đầu tiên của các đối tác của Uber là không đồng tình với quy định trên, bởi



**Lượng CO2 trung bình**  
1 xe hơi thải ra 1 năm



**Lượng CO2 giảm thiểu**  
do người dân đi Uber thay vì lái xe riêng trong năm qua



GIÚP  
THÀNH PHỐ  
**XANH SẠCH HƠN**

họ cho rằng, mình chỉ là người chủ xe chứ không phải kinh doanh taxi và họ chỉ chở khách nhờ ứng dụng của Uber. Về phía mình, Uber Việt Nam khẳng định, hãng hiểu chính sách không phải là thách thức của riêng mình mà còn đối với những quốc gia sở tại và những nhà hoạch định chính sách. Ông Dũng cho biết: “Chúng tôi đã gửi kiến nghị của mình đến các ban ngành liên quan và trong thời gian tới sẽ tiếp tục làm việc với họ để đưa ra khung pháp lý phù hợp”. Bên cạnh đó, công ty này nhận định việc thay đổi thói quen của người tiêu dùng là thử thách lớn nhất đối với bất kỳ doanh nghiệp mới gia nhập thị trường với sản phẩm hoàn toàn mới. Theo một chuyên gia tư vấn chiến lược doanh nghiệp làm việc cho một công ty quản lý quỹ tại TP.HCM, sau gần 2 năm gia nhập thị trường 90 triệu dân, bước đầu Uber đã đạt được một số thành công nhất định. Chỉ trong một thời gian, gần 1 triệu khách

hàng đã dùng dịch vụ gọi xe Uber và sử dụng thẻ thanh toán - điều chưa có tiền lệ tại Việt Nam trong bối cảnh ngành thương mại điện tử thanh toán tiền mặt vẫn chiếm 90% tổng giao dịch. Còn theo Uber, Việt Nam là một trong những thị trường phát triển nhanh nhất của Uber trên toàn cầu. “Qua một lăng kính nhất định, Uber đang góp phần quan trọng thay đổi thói quen thanh toán tiền mặt của người tiêu dùng, giúp lĩnh vực thanh toán điện tử có những bước tăng trưởng vượt bậc”, vị chuyên gia nhận xét. Xét trên phương diện vĩ mô, đối với một đất nước đang phát triển như Việt Nam, việc tối ưu hóa lượng xe được sử dụng cho dịch vụ của Uber sẽ giảm được lượng xe chuyên làm dịch vụ vận chuyển khách truyền thống (taxi) lưu thông, góp phần hạn chế ùn tắc và ô nhiễm môi trường. Hiệu suất sử dụng xe tăng cũng tăng lợi ích kinh tế cho chủ xe và sau đó là cho nền kinh tế □



# Vietjet

## chấp thêm cánh để vươn xa

Hợp đồng đặt mua 100 tàu bay B737 Max 200 trị giá 11,3 tỷ USD giữa Boeing và Vietjet cho thấy, hãng hàng không tư nhân này đang đặt chiến lược tìm kiếm nguồn doanh thu lớn hơn ở thị trường quốc tế, khi dư địa mở rộng ở các đường bay nội địa đã giảm bớt. **Linh Ngọc**



VIETJET SẼ CẦN PHẢI BẮT ĐẦU DỰA NHIỀU HƠN VÀO **THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ**, DO HÃNG HÀNG KHÔNG NÀY **ĐANG PHÁT TRIỂN RẤT NHANH**

**D**ưới sự chứng kiến của Tổng thống Mỹ Barack Obama và Chủ tịch nước Trần Đại Quang, hợp đồng mua 100 máy bay Boeing của hãng hàng không Vietjet đã thực sự gây nhiều bất ngờ, bởi trước đó hãng hàng không này đã đặt mua 136 chiếc máy bay A320/A321 từ Airbus.

Sự lớn mạnh nhanh chóng của Vietjet có lẽ không còn là một vấn đề phải bàn cãi, nhưng lớn nhanh tới mức đặt mua liền hơn 200 chiếc máy bay chỉ trong vòng ba năm thì ít người có thể tưởng tượng được trước đó. Tổng số máy bay mà Vietjet đặt mua trong thời gian qua còn lớn hơn cả số máy bay mà hãng hàng không quốc gia Vietnam Airlines, với tuổi đời lâu hơn, từng đặt mua. Với số lượng đó, Vietjet cũng sẽ là hãng hàng không giá rẻ có quy mô đội tàu bay lớn nhất trong khu vực Đông Nam Á. Một điểm đáng chú ý là, phần lớn đơn hàng đặt mua 136 chiếc Airbus sẽ được giao trong giai đoạn 2019-2023, thì đơn đặt mua 100 chiếc máy bay Boeing B737 Max 200 cũng có thời gian giao hàng tương tự. Vậy Vietjet cần nhiều máy bay cùng một lúc như vậy để làm gì? Chiến lược của hãng hàng không giá rẻ này trong những năm sắp tới ra sao để có thể khai thác hết hơn 230 chiếc máy bay? “Việc đầu tư đội tàu bay B737 Max 200 hôm nay sẽ phục vụ cho chiến lược phát triển mạnh mẽ hơn nữa mạng đường bay quốc tế trong thời gian tới của Vietjet bao gồm cả chiến lược phát triển mạng bay đường dài,” bà Nguyễn Thị Phương Thảo, Tổng giám đốc Vietjet, chia sẻ. Như vậy là đã rõ, Vietjet đang muốn hướng mạnh vào các đường bay quốc tế, bao gồm cả các mạng đường bay dài. Chính vì vậy, hãng hàng không này đã nhắm tới các máy bay A321 và B737 có khả năng bay xa hơn, tiết kiệm nhiên liệu tốt hơn so với những máy bay A320 được đưa vào sử dụng thời gian đầu.

### Giới hạn thị trường trong nước

Vietjet là hãng hàng không tư nhân đầu tiên được thành lập từ năm 2008 sau khi Luật Hàng không Dân dụng có hiệu lực. Tuy nhiên, phải đến tận cuối năm 2011, hãng hàng không này mới chính thức cất cánh, sau thất bại chóng vánh của hãng hàng không tư nhân Indochina Airlines và thua lỗ nặng nề của Jetstar Pacific. Những nghi ngờ về sự thành công của Vietjet vào thời điểm đó càng tăng sau



khi Air Asia tuyên bố chấm dứt thỏa thuận hợp tác với Vietjet chỉ hai tháng trước khi chuyến bay đầu tiên cất cánh. Tuy nhiên, trái với những lo ngại đó, Vietjet đã nhanh chóng mở rộng thị phần và hiện tại chiếm hơn 40% thị phần trên các đường bay nội địa. Khoảng 60% thị phần còn lại được chia sẻ bởi Vietnam Airlines, Jetstar Pacific và Vasco. Ông Lưu Đức Khánh, Giám đốc điều hành của Vietjet từng chia sẻ rằng, trong ba năm đầu hoạt động, thị trường hàng không nội địa của hãng đã tăng 20% mỗi năm và tỷ lệ lấp đầy ghế ngồi luôn trên mức 90%. Vietjet sẽ tiếp tục mở rộng thị phần trong nước bằng việc mở thêm các đường bay nhánh và đường bay mới. Tuy nhiên, tốc độ mở rộng sẽ bị chậm lại bởi hiện tại hãng hàng không này đã có đường bay tới hầu hết tất cả các sân bay ở Việt Nam. Trong năm 2015, Vietjet đã mở thêm 8 đường bay nội địa mới, khi lượng khách tăng gần 70%. Hãng hàng không này cũng tăng chuyến ở 18 trong tổng số 20 đường bay đã có trước đó. Hơn nữa, sự cạnh tranh quyết liệt của các hãng hàng không khác như Vietnam Airlines, Jetstar Pacific và sắp tới có thể là cả SkyViet đang dẫn tới một cuộc cạnh tranh về giá vé, khiến cho lợi nhuận thu được tại thị trường này không được cao nữa. Rõ ràng cơ hội tăng thị phần ở đường bay nội địa vẫn còn, nhưng sẽ không còn nhiều như khi Vietjet mới bắt đầu nữa. Nhìn về dài hạn, thị trường nội địa một lúc nào đó sẽ hết dư địa mở rộng, khi có thêm nhiều hãng hàng không tham gia vào.

### Vươn ra thị trường quốc tế

Ông Brendan Sobie, chuyên gia phân tích phụ trách khu vực Đông Nam Á của Centre for Aviation - công ty chuyên cung cấp dịch vụ nghiên cứu và thông tin thị trường hàng không toàn cầu - cho rằng, Vietjet cần phải có chiến lược thiết lập sự hiện diện lớn hơn trên các đường bay quốc tế. Theo ông Sobie, đó mới là thị trường rộng lớn để Vietjet tăng trưởng về dài hạn. Hiện tại Vietjet đã có đường bay tới Singapore, Hàn Quốc, Đài

Loan, Trung Quốc, Thái Lan, Myanmar và Malaysia. Như lời bà Nguyễn Thị Phương Thảo, có thể Vietjet đang muốn tăng thêm nhiều chuyến bay và điểm đến mới tới các thị trường này. Trong thời gian tới, có thể Vietjet sẽ mở cả đường bay mới tới Nhật Bản hay thậm chí là vươn tới cả thị trường Nga. Có một điểm chung là tất cả các thị trường này đều là thị trường khách du lịch lớn của Việt Nam và cũng là điểm đến du lịch được nhiều người Việt Nam ưa thích. Thêm vào đó, đây cũng là những đối tác có quan hệ giao thương rất lớn với Việt Nam. Vì vậy, nhu cầu đi lại bằng đường hàng không giữa các thị trường này và Việt Nam sẽ ngày càng cao và đó là nguồn khách lớn để Vietjet khai thác. "Vietjet sẽ cần phải bắt đầu dựa nhiều hơn vào thị trường quốc tế, do hãng hàng không này đang phát triển rất nhanh," ông Sobie nói. Tuy nhiên, ông cũng cảnh báo rằng, càng mở rộng ra thị trường quốc tế, Vietjet sẽ càng

gặp nhiều rủi ro và thách thức lớn hơn. "Mặc dù Vietjet đã thành công trong việc gây dựng được một vị trí vững chắc và kích thích nhu cầu trong thị trường nội địa, thương hiệu này vẫn gần như chưa được biết đến ở thị trường bên ngoài," ông nói.

Thực tế, sự cạnh tranh trên các đường bay quốc tế đang diễn ra rất khốc liệt. Ngay cả Việt Nam Airlines trong những báo cáo gần đây cũng phải thừa nhận, việc các hãng hàng không nước ngoài mở đường bay tới Việt Nam đã lấy bớt đi thị phần của Vietnam Airlines. Trong phân khúc hàng không giá rẻ, Vietjet sẽ vấp phải sự cạnh tranh từ những thương hiệu đã nổi danh như Air Asia hay Jetstar, những hãng này đều đã có những đường bay kết nối Việt Nam với nhiều điểm đến trong khu vực.

Và mới đây nhất, một nhóm 8 hãng hàng không giá rẻ ở châu Á đã lập ra liên minh hàng không giá rẻ lớn nhất thế giới, với hi vọng sẽ mở rộng lượng khách hàng của các hãng. Liên minh này bao gồm các công ty con của các hãng hàng không như Singapore Airlines, Thai Airways International và All Nippon Airways. Liên minh mới, có tên là The Value Alliance, được thành lập tại Singapore và sẽ chủ yếu tập trung vào việc hợp tác trong phát triển khách hàng. Nhờ liên minh này, hành khách có thể đặt vé máy bay ở bất kỳ thành viên nào của liên minh mà chỉ cần vào một trang web của một thành viên duy nhất. Các hãng hàng không hi vọng sẽ tận dụng được nhu cầu liên kết đặt vé giữa các hãng.

Như vậy, con đường tiến ra thị trường quốc tế sắp tới của Vietjet chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn hơn so với khi hãng hàng không này mở rộng thị phần trong nước. Sau khi đặt mua 236 máy bay mới Vietjet sẽ thu hút hành khách như thế nào, câu hỏi này cần thời gian để trả lời □



11,3 tỷ USD

Hợp đồng đặt mua 100 tàu bay B737 Max 200 trị giá 11,3 tỷ USD giữa Boeing và Vietjet cho thấy hãng hàng không tư nhân này đang đặt chiến lược tìm kiếm nguồn doanh thu lớn hơn ở thị trường quốc tế





## Giấc mơ từ **Xứ sở Bạch Dương của TH**

Kinh nghiệm thành công tại thị trường Việt Nam đang được Tập đoàn TH mang sang áp dụng tại Nga. Liệu giấc mơ của bà chủ Thái Hương có nhanh chóng trở thành hiện thực? **Ngọc Linh**

**C**uối tháng Năm vừa qua, tại quận Volokolamsk, tỉnh Moscow, Tập đoàn TH đã chính thức khởi công dự án tổ hợp chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa giai đoạn 1 tại

Nga. Đây là dự án đầu tiên của Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất, chế biến sữa tại Nga - quốc gia có truyền thống lâu đời về sử dụng sữa, các sản phẩm từ sữa.

Với số vốn đầu tư 500 triệu USD, dự án này được Tập đoàn TH dự kiến sẽ cho ra các sản

**2,7 tỷ  
USD**

Dự án chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tại Nga của TH có tổng vốn đầu tư 2,7 tỷ USD

phẩm sữa đầu tiên vào giữa năm sau. Thực tế, đây là giai đoạn đầu tiên trong tổng thể dự án tổ hợp chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tập trung quy mô công nghiệp và một số dự án về thực phẩm với tổng vốn đầu tư là 2,7 tỷ USD tại Liên bang Nga mà Tập đoàn TH đã công bố trước đó. Trong đó, dự án sữa sẽ được triển khai theo ba giai đoạn. Khi toàn bộ dự án hoàn thành, tổng số đàn bò dự kiến là 350.000 con và tổng công suất chế biến sữa là 5.900 tấn một ngày, tương đương gần 1.800.000 tấn một năm.



Việc TH tiến hành khởi công dự án có quy mô lớn này tại Nga, chỉ sau một thời gian ngắn dự án được công bố, đã cho thấy quyết tâm tiến nhanh vào thị trường rộng lớn này của TH. “Đất nước của các bạn cũng đang bước vào cuộc cách mạng nông nghiệp. Các bạn đã có những chính sách rất tốt để kêu gọi các doanh nghiệp, doanh nhân. Và thực tế chúng tôi đã đến,” bà Thái Hương, Chủ tịch Tập đoàn TH, đã phát biểu như vậy tại lễ khởi công dự án trước sự chứng kiến của nhiều người Nga. Người từng được mệnh danh là “người đàn bà sữa Việt Nam” bày tỏ hi vọng, người tiêu dùng Nga sẽ đón nhận thương hiệu TH true MILK như chính “một thương hiệu quốc gia của mình.”

### Nguồn cung thiếu hụt

Kỳ vọng của bà Thái Hương vào thị trường Nga không phải là không có cơ sở. Dù rằng ngay tại thị trường Việt Nam, dư địa mở rộng thị phần của TH Milk vẫn còn rất lớn, nhưng với dự án tại Nga, TH có thể không muốn trở thành kẻ chậm chân khi cơ hội ở thị trường này thậm chí còn lớn hơn tại Việt Nam rất nhiều. Đó là bởi nước Nga đang ở trong một cuộc chiến kinh tế với các nước phương Tây, khi nhiều biện pháp cấm nhập khẩu và xuất khẩu nhiều mặt hàng giữa các bên được đưa ra, bao gồm cả các sản phẩm liên quan tới sữa.

Thực tế thì Nga là một trong những thị trường tiêu thụ sữa lớn nhất thế giới và cũng là một trong những thị trường nhập khẩu sữa lớn nhất, do năng lực sản xuất sữa của Nga không đủ đáp ứng nhu cầu nội địa. Trước năm 2014, phần lớn các sản phẩm liên quan đến sữa được nhập vào Nga là đến từ các nước EU. Nhưng sau năm 2014, nguồn nhập khẩu này bị chặn bởi các lệnh cấm vận, đẩy nước Nga rơi vào tình trạng thiếu hụt nguồn cung sữa. Các trang trại sữa và nhà máy chế biến, kể cả nguồn cung từ các hộ gia đình của Nga hiện chỉ đáp ứng được từ 75-82% nhu cầu thị trường. Năm 2015, thị trường Nga vẫn thiếu hụt khoảng 8,2 triệu tấn sữa. Lượng sữa nhập khẩu vào thị trường này trong năm 2015 cũng đã

giảm tới 18% so với năm trước đó.

Như vậy, nếu đầu tư vào Nga lúc này, TH sẽ có một thị trường rất lớn đang thiếu hụt nguồn cung, hơn nữa TH cũng không phải cạnh tranh với các sản phẩm nhập khẩu đến từ EU. Nếu TH triển khai dự án nhanh chóng và chiếm lĩnh thị trường, khi lệnh cấm vận trên được gỡ bỏ thì tập đoàn này cũng sẽ có lợi thế cạnh tranh tốt hơn. Có lẽ chính vì nhìn thấy cơ hội lớn như vậy, Tập đoàn TH đã quyết định nhanh chóng đầu tư vào Nga. Thậm chí, dự án chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa tại Nga còn có tổng vốn đầu tư lên tới 2,7 tỷ



**SẮP TỚI TH KHÔNG NHỮNG PHẢI CẠNH TRANH VỚI CÁC ĐỐI THỦ ĐÃ CẮM RỄ LÂU NAY TẠI THỊ TRƯỜNG NGA MÀ CÒN CẢ VỚI ĐỐI THỦ ĐẾN TỪ CHÂU Á**

USD, gấp đôi dự án tại Nghệ An của tập đoàn này tại Việt Nam, nếu xét về quy mô vốn. Để đẩy nhanh sự hiện diện tại thị trường này, ngay trước lễ khởi công, TH đã ký thỏa thuận đầu tư 190 triệu USD để xây ba cụm trang trại bò sữa tại tỉnh Kaluga nhằm đảm bảo nguồn cung cho nhà máy chế biến sữa ở Moscow. Trong kế hoạch của mình, bà Thái Hương dự kiến lập ra một chuỗi phân phối gồm 300 cửa hàng trên toàn nước Nga. “Chúng tôi sẽ sản xuất các sản phẩm sữa tươi chất lượng cao nhất nhằm phục vụ người tiêu dùng tại Nga,

cạnh tranh sòng phẳng với các sản phẩm của các hãng sữa khác,” bà Hương nói. Nhưng không dừng lại ở đó, tham vọng của TH còn lớn hơn. Bà Hương chia sẻ rằng, nước Nga có thể là điểm tựa để TH xuất khẩu các sản phẩm sữa sang thị trường SNG - khối các quốc gia độc lập thuộc Liên Xô cũ. Cùng với sữa tươi sạch, sữa tươi hữu cơ, TH cũng sẽ đầu tư sản xuất các loại thực phẩm hữu cơ như rau quả, dược liệu cung cấp cho thị trường Nga. Theo bà Thái Hương, TH có thể sẽ áp dụng kinh nghiệm của mình tại thị trường Việt Nam cho thị trường Nga. Xuất hiện trên thị trường Việt Nam, thương hiệu TH true Milk của TH chỉ mất 5 năm để chiếm lĩnh được hơn 1/3 thị trường sữa nước và một nửa thị trường sữa tươi sạch.

### Đối thủ châu Á

Nếu như TH nhìn ra cơ hội ở thị trường Nga thì các nhà đầu tư khác cũng vậy. TH có thể không phải lo ngại về những đối thủ đến từ EU, nhưng sẽ phải đề mặt tới các đối thủ cùng đến từ châu Á, đặc biệt là Thái Lan và Trung Quốc. Tập đoàn CP Pokphand của Thái Lan và Banner Infant Dairy Products của Trung Quốc hiện cũng đang xây dựng một trang trại và nhà máy chế biến sữa với tổng vốn đầu tư 1 tỷ USD tại vùng Ryazan của Nga. Liên doanh của hai nhà đầu tư này cũng coi đây là dự án sữa có quy mô lớn nhất tại Nga, cung cấp khoảng 400.000 tấn các sản phẩm sữa mỗi năm, gồm sữa nước và các sản phẩm như pho mát. Ông Bai Shanlin, Giám đốc điều hành CP Pokphand tại Trung Quốc nói rằng, thị trường sữa tại Nga có tiềm năng rất lớn. Ông cũng nhấn mạnh rằng, với tổ hợp chăn nuôi bò sữa và chế biến sữa lớn, liên doanh này có đủ khả năng cung cấp các sản phẩm chất lượng tốt nhất cho người tiêu dùng Nga. Như vậy, sắp tới TH không những phải cạnh tranh với các đối thủ đã cắm rễ lâu nay tại thị trường Nga mà còn cả với đối thủ đến từ châu Á này □



# Lỗi ra của doanh nghiệp **FMCG nội**

Tổ chức lại sản xuất, định hướng kinh doanh và đẩy mạnh xây dựng thương hiệu, các doanh nghiệp ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) trong nước đã dần lấy được niềm tin của người tiêu dùng và có bước tăng trưởng mạnh mẽ. **Lê Dung**







Tại một vùng quê nghèo thuộc Bắc Trung Bộ, một bác nông dân vui vẻ khoe, bà vừa mua 10 gói mì và được tặng 1 cái muông. Chỉ thời gian ngắn, một tiệm tạp hóa nhỏ đã bán được hàng trăm gói mì. Một sản phẩm tặng kèm giá trị tuy rất nhỏ, nhưng đã có tác dụng kích cầu mạnh mẽ. Hình thức khuyến mãi này không có gì mới, nhưng vẫn phát huy tốt tác dụng khi được ứng dụng tại thị trường nông thôn, nơi dư địa cho các FMCG vẫn còn nhiều.

### Một hướng đi đúng đắn

Đã từ lâu, nhiều doanh nghiệp nội địa đã nhận thức được tình trạng, bám trụ ở các khu vực thành thị rất khó khăn cho việc gia tăng thị phần khi phải "đội đầu" trực diện với các doanh nghiệp đa quốc gia. Vậy là cùng với cuộc vận động "Người Việt Nam ưu tiên dùng hàng Việt Nam", nhiều chuyến xe hàng của các doanh nghiệp Việt đã tỏa về nông thôn và nhận được sự hưởng ứng

nhật tinh của người tiêu dùng. Những chuyến hàng lưu động tuy chưa mang lại doanh số tăng đột biến cho các doanh nghiệp FMCG nội, nhưng sự linh hoạt và chuyển hướng kinh doanh tích cực này bước đầu đã không chỉ giúp sản phẩm nội được nhiều người tiêu dùng biết đến mà còn gia tăng nhận thức về thương hiệu Việt. Chất lượng cao, giá cả phù hợp túi tiền, kèm theo là những chương trình khuyến mãi thông minh đã giúp các doanh nghiệp FMCG nội lật ngược thế cờ. Nhiều thương hiệu nhanh chóng qua mặt các ông lớn để trở thành người dẫn dắt thị trường nông thôn.

Một báo cáo của Hãng Nghiên cứu thị trường Nielsen cho thấy, một trong những nguyên nhân khiến hàng Việt được ưa chuộng là do niềm tự hào dân tộc. Đây là lý do đã khiến 48% người tiêu dùng được khảo sát trả lời sẽ chọn sản phẩm nội địa và chỉ có 9% chọn sản phẩm ngoại. Cùng trong cuộc khảo sát này, khoảng 80 - 90% người Việt trả lời rằng, khi so sánh với các yếu tố như giá, chức năng và chất lượng thì nguồn gốc xuất xứ của sản phẩm rất quan trọng đối với họ trong việc quyết định lựa chọn mua sản phẩm. Điều này đồng nghĩa với việc, hàng hóa có xuất xứ trong nước sẽ được người tiêu dùng dành nhiều ưu tiên chọn mua.

Các doanh nghiệp nội địa với ưu thế địa phương chính là những người hiểu, nắm bắt được những nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng trong nước. Báo cáo của Nielsen cũng chỉ ra rằng, 69% người tiêu dùng Việt tin rằng, các doanh nghiệp nội có thể đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của họ. Và điều này được minh chứng rõ nhất thông qua việc các doanh nghiệp nội luôn chiếm ưu thế ở các ngành hàng mà các sản phẩm được phát triển dựa trên nhu cầu và khẩu vị của người địa phương như thức ăn và nước giải khát. Tại khu vực Đông Nam Á, trong thời gian qua, các doanh nghiệp sở tại của các quốc gia hoạt động ở hai ngành hàng này đều có sự tăng trưởng rất ấn tượng. Cụ thể, ngành hàng đồ uống tăng trưởng 17% và ngành hàng thực phẩm tăng trưởng ở mức 10%. Và điều thú vị là

mức tăng trưởng này chủ yếu đến từ thị trường nông thôn. Theo Vụ Công nghiệp nhẹ (Bộ Công Thương), ngành hàng tiêu dùng nhanh đã có dấu hiệu bão hòa ở khu vực thành thị. Thị trường nông thôn với gần 70% dân số chính là chiếc "phao cứu sinh" cho nhiều doanh nghiệp. Một báo cáo của Kantar WorldPanel cho thấy, năm 2015, ngành hàng FMCG ở khu vực nông thôn ghi nhận mức tăng trưởng tới 8,7%, gấp 4 lần thành thị.

Trong năm 2015, trong số 5 nhóm ngành hàng chính của lĩnh vực FMCG, nhiều doanh nghiệp nội địa kinh doanh sữa, thực phẩm đóng gói, chăm sóc gia đình... đã thắng thế. Chẳng hạn, ở phân khúc thực phẩm đóng gói, nếu năm 2013 thương hiệu Việt chiếm chưa đến 50% thị phần thì tới năm 2015 đã lên 52%; lĩnh vực chăm sóc gia đình ghi nhận sự thống trị của khối ngoại trong năm 2013 với gần 80% thị phần đã giảm xuống còn 67% trong năm 2015. Các thương hiệu như mì 3 Miền (Uniben), sữa đậu nành Fami (Vinasoy), SuSu (Vinamilk), TH True Milk (TH) gia tăng mức thâm nhập 2-10%. Chỉ trong một năm, các sản phẩm này có thêm từ 300.000 đến 1,6 triệu hộ gia đình sử dụng. Trong đó, nhãn hiệu mì 3 Miền tăng trưởng ấn tượng nhất, vươn lên vị trí số 3 ở khu vực nông thôn với trên 20% thị phần, khẳng định vị thế của thương hiệu nội trong ngành mì gói, báo cáo của Kantar WorldPanel cho hay.

Ông Nguyễn Đăng Hiến, Tổng giám đốc Công ty Tân Quang Minh, sở hữu thương hiệu Bidrico cho biết, chiến lược theo chân các doanh nghiệp lớn và đẩy mạnh bán hàng ở nông thôn đã đem đến mức tăng trưởng ổn định cho Bidrico trong bối cảnh mặt hàng này ở thành thị đang có dấu hiệu chững lại.

### Lợi thế trong cạnh tranh

Nói về vấn đề này, ông Lương Văn Vinh, Tổng giám đốc Công ty Hóa mỹ phẩm Mỹ Hào chia sẻ, việc thấu hiểu hơn ai hết nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng Việt, cùng với chiến lược tiếp thị ngay tại điểm bán và xây dựng hệ thống phân phối dày đặc khắp các

**CÁC DOANH  
NGHIỆP FMCG  
TẬN DỤNG  
ĐƯỢC KHOẢNG  
TRỐNG VÙNG  
NÔNG THÔN  
HAY KHÔNG  
TÙY THUỘC VÀO  
QUYẾT TÂM VÀ  
BƯỚC ĐI CỦA MỖI  
DOANH NGHIỆP**

Ảnh: S.Stock

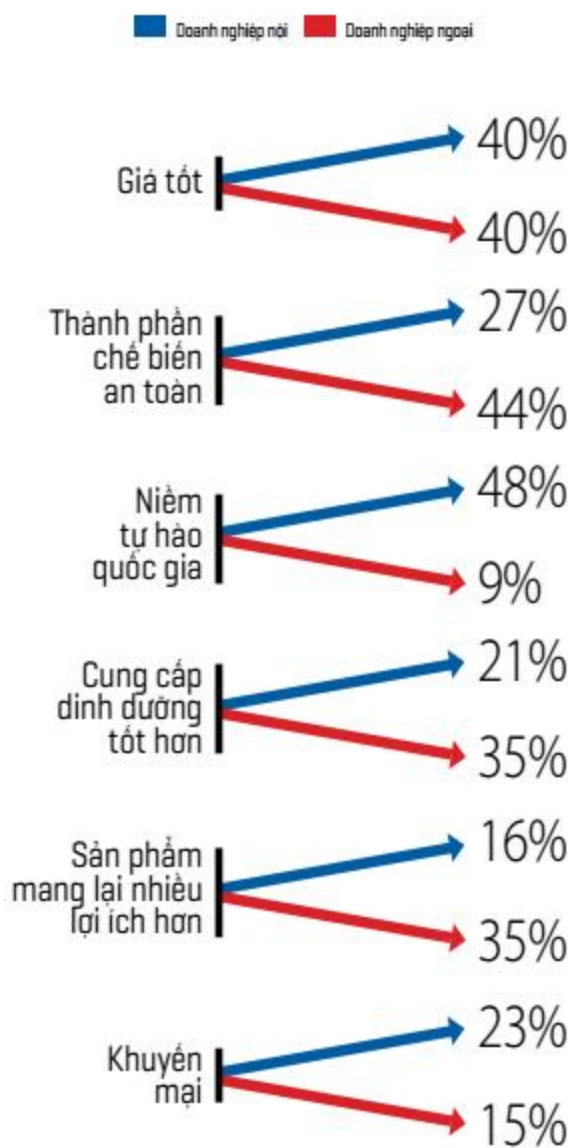


vùng quê đã khiến Mỹ Hào không chỉ sống sót mà còn duy trì được đà tăng trưởng ổn định trong những năm gần đây. Tại thị trường nông thôn, sự quan tâm thích đáng tới các chủ tiệm tạp hóa, cửa hàng bán lẻ là hết sức quan trọng, bởi đây chính là những đại sứ thương hiệu gần gũi nhất kết nối người tiêu dùng với sản phẩm.

"Bên cạnh việc lắng nghe ý kiến và lời khuyên của gia đình, bạn bè, người tiêu dùng ở nông thôn có phản ứng tích cực với lời khuyên của người bán hàng. 90% người bán hàng cho biết, họ có giới thiệu sản phẩm với khách và 31% số người được tư vấn thực sự đã mua các sản phẩm đó. Với mỗi ngày có đến 27,5 triệu lượt người đến các cửa hàng bán lẻ thì những khuyến nghị của nhà bán lẻ có thể là một hình thức đại diện thương hiệu mạnh mẽ, hiệu quả nhất", báo cáo của Nielsen cho hay.

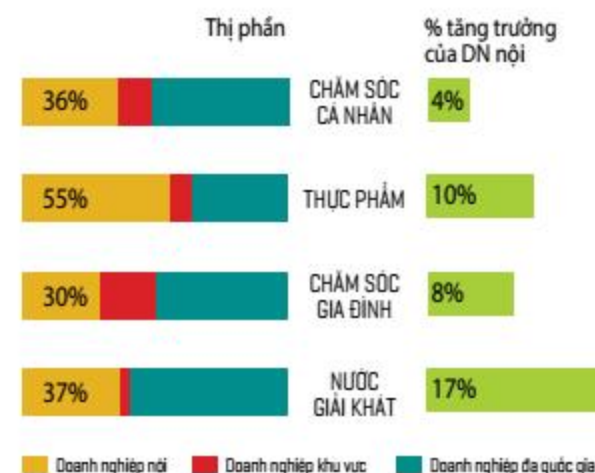
Tiếp thị tại điểm bán, truyền miệng và quảng cáo trên truyền hình sẽ là những kênh hiệu quả cho những ai đang muốn gia tăng thị phần FMCG tại thị trường nông thôn. Trong khi internet và báo in, báo mạng chưa phổ cập rộng rãi ở các vùng quê thì tỷ lệ xem tivi của người tiêu dùng nông thôn đã đạt tới đỉnh điểm với 99% người được hỏi trả lời là thường xuyên xem tivi, ngang với tỷ lệ ở thành thị và chiếm đến 88% tổng số nội dung mà người tiêu dùng được xem. Trong cuộc chiến FMCG, việc xác định phân khúc và đưa ra mức giá phù hợp là hết sức quan trọng. Đặc biệt với người tiêu dùng ở khu vực nông thôn thì một sản phẩm có giá cả phù hợp với chất lượng sẽ dễ dàng đi vào lòng người tiêu dùng. Trong khi các doanh nghiệp đa quốc gia tập trung chiến lược tung ra nhiều dòng sản phẩm cao cấp thì các doanh nghiệp nội địa lại có cấu đa dạng sản phẩm của mình ở các phân khúc khác nhau và chú trọng đầu tư phát triển cho các sản phẩm ở phân

## NHỮNG NGUYÊN NHÂN QUAN TRỌNG NHẤT ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC NGƯỜI TIÊU DÙNG QUYẾT ĐỊNH CHỌN SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NỘI HAY NGOẠI



Nguồn: Báo cáo Nguồn gốc quốc gia của các nhãn hàng, Nielsen tháng 4/2016

## CÁC DOANH NGHIỆP NỘI ĐANG CHIẾM ƯU THẾ TRONG NGÀNH HÀNG THỰC PHẨM VÀ ĐỒ UỐNG



khúc giá rẻ. "Thực tế là tăng trưởng ở dòng sản phẩm này đạt gần 50% so với mức tăng trưởng ở dòng sản phẩm phổ thông là 22%", theo Nielsen.

Kênh truyền thống hay kênh hiện đại sẽ là kênh thắng thế của doanh nghiệp nội? Thông thường, các công ty đa quốc gia có thể mạnh ở kênh thương mại hiện đại nhờ vào những lợi thế mà các doanh nghiệp này có sẵn về hệ thống phân phối chuyên nghiệp, các kinh nghiệm về kinh doanh trong kênh thương mại này cũng như những kiến thức chuyên môn về quản trị ngành hàng. Trong khi đó, các doanh nghiệp nội địa sẽ có thể mạnh kinh doanh tại kênh truyền thống, nơi mà họ có thể tận dụng tốt mạng lưới phân phối trực tiếp đến các cửa hàng bán lẻ. Tuy nhiên, báo cáo của Nielsen còn chỉ ra rằng, thời gian đã thay đổi tất cả và các doanh nghiệp nội/khu vực đã đuổi kịp các doanh nghiệp đa quốc gia trong cuộc đua khốc liệt này và thậm chí về tốc độ tăng trưởng ở kênh hiện đại tăng 2-3 lần so với các công ty đa quốc gia.

Tại thị trường nông thôn, chợ truyền thống là kênh bán lẻ được ghé thăm nhiều nhất với 16 lượt mua sắm mỗi tháng, tiếp đó là chợ phiên 14 lượt/tháng và hàng rong 9 lượt/tháng. Các cửa hàng thương mại hiện đại như cửa hàng tạp hóa thường có trung bình 6 đến 9 lượt mua sắm mỗi tháng, siêu thị còn thấp hơn với chỉ 1 lượt mỗi hai tháng. Chợ truyền thống chiếm tỷ trọng cao trong tiêu dùng tại nông thôn - trung bình hàng tháng một người tiêu dùng chi khoảng 655.200 đồng tại các kênh thương mại truyền thống và chỉ 175.000 đồng cho các cửa hàng thương mại hiện đại.

Như vậy, khoảng trống cho các doanh nghiệp FMCG trong nước vẫn còn rất lớn tại thị trường nông thôn. Tận dụng được khoảng trống này hay không tùy thuộc vào quyết tâm và bước đi phù hợp của mỗi doanh nghiệp □





Hòa mình cùng  
thiên nhiên trong  
không gian trong lành  
tại Vinhomes Riverside

# Giá trị cuộc sống nằm ở đâu?

Giá trị cuộc sống mà Vinhomes Riverside mang lại cho mỗi người dân là môi trường sống vô vi không có tiếng ồn, chỉ có thanh âm lao xao của gió thổi trên ngọn cây, tiếng chim ríu rít và mặt nước xanh ngắt ngay trước nhà. **Trung Nguyễn**

**Đ**ã qua rồi thời cả nước cùng chia sẻ chung một giấc mơ nhỏ nhoi: ăn no mặc ấm, còn nhà cửa thì... xét sau. Kể từ khi đất nước "Đổi mới", những chính sách hội nhập với nền kinh tế thế giới của Chính phủ đã mang lại cuộc sống đủ đầy, no ấm hơn cho người dân. Nỗi băn khoăn "nhỏ nhỏ" bây giờ lại là sống sao cho... sướng? Người dân giàu hơn rất nhiều, xe sang của Anh, Mỹ, Đức phóng vun vút trên những con đường rộng rãi khang trang; những tòa cao ốc sáng choang cửa kính mọc lên như nấm tại những khu đô thị hiện đại; đồ hiệu đắt tiền được bày biện trong những cửa hiệu hạng sang và không thiếu khách mua. Có tiền người ta có thể đưa cả gia đình vào ăn tối tại các khách sạn 5 sao. Cái ăn, cái mặc thì như vậy, thế còn nơi ở thì sao?

**Có một nơi chốn ta gọi là nhà**  
Suy cho cùng, căn nhà không chỉ là nơi con người chui ra chui vào để nghỉ ngơi,

nó còn là điểm tựa êm đềm và hạnh phúc mà ta cần mỗi khi tan làm về. Căn nhà không chỉ hiện diện như một không gian sinh sống đơn thuần, nó chính là nơi chốn nuôi dưỡng một đứa trẻ từ lúc lọt lòng mẹ cho đến khi trưởng thành để bước vào cuộc đời; và rồi cũng chính con người đó lại quay trở về căn nhà ấu thơ của mình để ăn bữa cơm đơn sơ với ông bà cha mẹ khi đã mỏi mệt với guồng quay cuộc sống. Tổ ấm là thế đó, vô cùng thiêng liêng, nhưng rất đời thường. Người nước ngoài dùng câu nói "Home sweet home" và "East or West, home is best" cũng hàm ý ngôi nhà là tổ ấm, là nơi chốn lui về của mỗi con người. Hiểu được nhu cầu về những căn nhà đẹp đẽ, rộng rãi nhưng hòa mình với thiên nhiên sông nước của nhiều người, Vingroup đã đầu tư rất nhiều công sức và trí tuệ để xây dựng nên khu đô thị Vinhomes Riverside. Tọa lạc trên khu đất rộng hơn 183ha với phần lớn diện tích dành cho cảnh quan cây

xanh và hệ thống sông hồ điều hòa, cả khu đô thị là một quần thể các căn biệt thự nằm dọc theo con sông êm đềm và lãng mạn. Đắt chân đến đây bất cứ ai cũng cảm nhận được không gian trong lành, xanh mát với các biệt thự sang trọng mang phong cách kiến trúc châu Âu. Tổng diện tích công viên, cây xanh và mặt nước ở đây lên tới 60ha so với diện tích hạ tầng giao thông 50ha, trong khi mật độ cây xanh công cộng là 60-70m<sup>2</sup>/người. Toàn bộ khu đô thị này có tổng chiều dài diện tích kênh đào điều hòa 12,8km, khiến cho nó mang một vẻ đẹp vô cùng độc đáo và hoàn toàn khác biệt với những khu đô thị khác. Hỏi chuyện một số cư dân đạp xe, tản bộ dưới những tán cây hoa sữa, bàng lãng thom ngát mới hiểu vì sao họ chọn khu đô thị này. Bởi vì họ được "sống" đúng nghĩa, không lo lắng về an ninh khi nhân viên an ninh của khu đô thị túc trực 24/24 giờ. Họ cũng được tận hưởng sự yên bình an nhiên của cảnh quan thiên nhiên và không khí trong lành tuyệt vời ở đây.

## Giá trị sống đích thực

Thật hiếm có khu đô thị hiện đại nào sở hữu một không gian đẹp và trong lành như vậy giữa lòng thành phố đang ngày càng trở nên ngột ngạt vì san sát nhà cửa, bê tông, nhà cao tầng và xe cộ. Thiên nhiên ở Vinhomes Riverside được nâng niu, trân trọng và giữ gìn cẩn trọng. Điều đáng quý là mỗi cư dân từ ông già đến em nhỏ đều "ngắm" tình yêu thiên nhiên cây cỏ, mặt nước ở đây. Họ làm những việc nhỏ nhưng có ý nghĩa đối với cuộc sống chung tại cộng đồng, chẳng hạn như nhặt lá rơi hay đỡ một bông hoa vừa rụng cánh. Giá trị cuộc sống mà Vinhomes Riverside mang lại cho mỗi người dân còn là môi trường sống vô vi không có tiếng ồn, chỉ có thanh âm lao xao của gió thổi trên ngọn cây, tiếng chim ríu rít. Một em bé được hít thở thứ không khí tinh sạch và trong lành ấy chắc chắn lớn lên sẽ biết yêu thiên nhiên và con người, biết làm việc tốt. Nói gì thì nói, một cuộc sống cho dù tiện nghi đến mấy mà con người không được thư thái, lúc nào cũng trĩu nặng những lo toan thì đâu gọi là sống an nhàn nữa? Giá trị cuộc sống ở Vinhomes Riverside là ở đây.



# Cuộc chơi tồn kém của “ông vua” bất động sản ven hồ

Giới đầu tư bất động sản nhìn nhận, quỹ đất của Tập đoàn Tân Hoàng Minh thuộc loại độc nhất vô nhị hiện nay mà bất cứ nhà đầu tư nào cũng phải khao khát. **Vĩnh Trà**



CHỈ TÍNH 6 DỰ ÁN TẠI HÀ NỘI CỦA TÂN HOÀNG MINH **TỔNG MỨC  
ĐẦU TƯ ĐÃ LÊN TỚI CON SỐ KHOẢNG 3 TỶ USD**

**Đ**ối với doanh nghiệp bất động sản, thành bại phần lớn nằm ở quỹ đất có đẹp, vị trí có đắc địa hay không... Do vậy, các đại gia bất động sản luôn tìm mọi cách để thầu tóm những mảnh đất "vàng", đặc biệt trong khu vực nội đô các thành phố lớn như Hà Nội hay TP.HCM.

## Quỹ đất kim cương

Trong bối cảnh quỹ đất khu vực trung tâm ở Hà Nội và TP.HCM ngày càng hạn hẹp, tác đất không khác gì tác vàng, danh sách quỹ đất của Tập đoàn Tân Hoàng Minh vẫn đang tiếp tục được nối dài. Quỹ đất chính là một lợi thế đặc biệt của Tân Hoàng Minh trong chiến lược phát triển bất động sản. Có thể nói, không một doanh nghiệp bất động sản nào ở Việt Nam, kể cả những tên tuổi danh tiếng, sở hữu được những mảnh đất "vàng" đắc địa như Tân Hoàng Minh. Những khu đất đang mơ ước của Tân Hoàng Minh có thể kể đến như: Dự án D'. San Raffles trên khu đất 4.071m<sup>2</sup> tại ngã tư đường Hàng Bài - Hai Bà Trưng (quận Hoàn Kiếm), D'. Le Roi Soleil tại số 2 Đặng Thai Mai (quận Tây Hồ) với diện tích đất hơn 10.000m<sup>2</sup>. Hai dự án "vàng" khác của Tân Hoàng Minh đang trong quá trình hoàn thiện gồm D'. Le Pont D'or với diện tích đất 5.363m<sup>2</sup> ngay cạnh hồ Hoàng Cầu (quận Đống Đa), dự án căn hộ siêu sang D'. Palais de Louis trên khu đất gần 5.400m<sup>2</sup> mặt tiền đại lộ



Nguyễn Văn Huyền (quận Cầu Giấy). Tại TP.HCM, cao ốc văn phòng 290 đường Nam Kỳ Khởi Nghĩa (quận 3) là một dự án tuyệt đẹp của Tân Hoàng Minh đã hoàn thành và đưa vào sử dụng. Đây là dự án được đánh giá rất cao về kiến trúc và thẩm mỹ, tọa lạc ngay khu vực trung tâm TP.HCM.

Quý đất đáng mơ ước của Tân Hoàng Minh tiếp tục "nở nòi" khi cuối tháng 6/2015 vừa qua, tập đoàn này đã vượt qua 12 đối thủ nặng ký trong cuộc đấu giá để giành quyền sở hữu khu đất vàng trên 3.000m<sup>2</sup> tại số 23 Lê Duẩn (quận 1, TP.HCM) với số tiền đấu giá kỷ lục lên tới 1.430 tỷ đồng, gấp 2,6 lần giá khởi điểm. Để giành được quyền sở hữu mảnh đất "vàng" này, Tân Hoàng Minh đã phải trải qua 16 cuộc đấu giá, vượt qua những đại gia địa ốc danh tiếng như Công ty Đại An, Trường Hải và ông Jonathan Hạnh Nguyễn (Chủ tịch Tập đoàn Liên Thái Bình Dương - IPP). Không chỉ có vị trí đắc địa trong khu vực nội đô Hà Nội, TP.HCM, những mảnh đất mà Tân Hoàng Minh sở hữu đều gần các hồ lớn, công viên như hồ Hoàn Kiếm, Hoàng Cầu, Nghĩa Tân... khiến cho các dự án của tập đoàn này trở thành "của hiếm" đối với giới đầu tư bất động sản. Chỉ tính 6 dự án tại Hà Nội của Tân Hoàng Minh gồm: Dự án D'. San Raffles Hàng Bài, D'. Le Roi Soleil, D'. Le Pont D'or Hoàng Cầu, D'. Eldorado 1, D'. Eldorado 2 và D'. Palais de Louis tổng mức đầu tư đã

lên tới con số khoảng 3 tỷ USD.

Theo tiết lộ từ Chủ tịch Tân Hoàng Minh Đỗ Anh Dũng, tập đoàn này vẫn đang tiếp tục lên kế hoạch mở rộng thêm quỹ đất để phát triển các dự án. Tiêu chí của Tân Hoàng Minh vẫn là các dự án có vị trí đắc địa trong khu trung tâm và phát triển dòng sản phẩm bất động sản siêu sang. Giới đầu tư bất động sản nhìn nhận, quỹ đất của Tân Hoàng Minh thuộc loại độc nhất vô nhị hiện nay mà bất cứ nhà đầu tư nào cũng phải khao khát. Chính vị trí vàng sẽ khiến cho các dự án của Tân Hoàng Minh luôn có hấp lực lớn với thị trường, đặc biệt là giới nhà giàu, thậm chí siêu giàu, ở cả trong và ngoài nước.

### Ngông hay bản lĩnh?

Dư luận đã không ít lần đặt câu hỏi về năng lực tài chính của Tân Hoàng Minh, đặc biệt là Chủ tịch tập đoàn Đỗ Anh Dũng. Cũng đã có không ít phân xét và sức ép lớn từ công luận đối với các dự án của tập đoàn này.

Trong đánh giá của dư luận, thông thường đối với một nhà tạo lập bất động sản, thước đo chính là tiến độ triển khai dự án, có dự án là phải nhìn thấy được việc thi công xây dựng. Đây cũng là sức ép khá lớn đối với Tân Hoàng Minh trong suốt hơn 10 năm tham gia thị trường bất động sản. Hầu hết các dự án của Tân Hoàng Minh đều bị than phiền về tiến độ thi công, thậm chí công luận nhiều lần đã đặt dấu hỏi về năng lực tài

chính của tập đoàn này.

Tuy nhiên, ít ai biết rằng, để có được thủ tục pháp lý hoàn thiện cho những mảnh đất có vị trí đắc địa ở nội đô Hà Nội, Tân Hoàng Minh đã mất không ít thời gian, tiền bạc và chi phí cơ hội. Chẳng hạn như dự án D'. Le Roi Soleil Quảng An phải mất tới 5 năm để hoàn thiện thủ tục; D'. San Raffles 7 năm mới có quy hoạch kiến trúc; dự án Hoàng Cầu cũng phải mất thời gian khá dài mới đủ thủ tục pháp lý để có thể khởi công.

Nguyên nhân là bởi, do nằm ở vị trí đắc địa ở nội đô, các dự án này phải chịu những ràng buộc nghiêm ngặt về chiều cao, bị ràng buộc bởi nhiều loại quy hoạch không chỉ liên quan đến xây dựng mà cả giao thông, xã hội... Một khó khăn khác của Tân Hoàng Minh chính là việc giải phóng mặt bằng, cũng chính vì dự án ở nội đô, tác đất là tác vàng nên việc giải phóng mặt bằng gặp rất nhiều khó khăn và tốn kém chi phí. Ví dụ như dự án D'. San Raffles Hàng Bài, mức đền bù tại một số vị trí lên tới 1 tỷ đồng/m<sup>2</sup>! Trong suốt 10 năm qua, thị trường bất động sản lúc thì sốt nóng, khi thì đóng băng, khó khăn kéo dài, không ít đại gia đã rút lui khỏi cuộc chơi, thậm chí ngã ngựa, rơi vòng lao lý do kinh doanh thua lỗ, dự án không có cơ hội phát triển. Ở nhiều thời điểm, cái tên Tân Hoàng Minh cũng đã bị công luận đưa vào danh sách đen với cái nhìn không mấy thiện cảm. Với quỹ đất "vàng", mỗi dự án của

Ảnh: Tân Hoàng Minh







Năm 2014, các cửa  
hàng của Starbucks đã  
phát thải gần

triệu  
 $m^3$   
khí  
 $CO_2$

**V**ì sao ư? Vì chỉ cần nhiệt độ toàn cầu ấm lên đúng như kịch bản cơ sở thì đến năm 2050, cũng sẽ có tới 80% diện tích trồng

cà phê ở Brazil và khu vực Trung Mỹ đang trồng loại cà phê phổ biến nhất hiện nay - Arabica - không còn thích hợp để canh tác nữa.

Cũng đến thời điểm 2050, ước tính, diện tích cà phê Arabica trên toàn thế giới, phân bố tại 50 quốc gia (trong đó có Việt Nam, Indonesia, Tanzania..., tạo thành một chiếc "thắt lưng xanh" ở khu vực xích đạo) sẽ giảm 50%. Những năm qua, vành đai xanh này đã thu hẹp đáng kể và nhà nông đã phải vất vả chống chọi với căn bệnh rỉ sắt trên lá cà phê (nguyên nhân chính dẫn đến việc cây bị rụng lá hàng loạt), cũng như nhiều dịch bệnh khác mà họ chưa từng phải đối phó, ảnh hưởng nặng nề đến sản lượng thu hoạch.

Dễ thấy, người nông dân trồng cà phê là những người phải chịu hậu quả đầu tiên. Nhưng với các doanh nghiệp thu mua, chế biến và kinh doanh thành phẩm cà phê, biến động nguồn cung cũng sẽ buộc họ phải cấu trúc lại toàn bộ quy trình của chuỗi cung ứng - một nhiệm vụ phức tạp và tốn kém, ngay cả đối với một

## Starbucks ứng phó với **biến đổi khí hậu**

Trong số không ít những doanh nghiệp đang "đau đầu" vì tác động của biến đổi khí hậu, chắc chắn có gã khổng lồ cà phê Starbucks. **Cẩm Hà**



để chế cà phê như Starbucks. Những nỗ lực cải tiến canh tác nông nghiệp để ứng phó với tình trạng này đã và đang được xúc tiến, nhưng chắc chắn còn lâu mới giải quyết được ổn thỏa vấn đề. Đó là chưa kể những khó khăn chong chóng chất trên con đường chinh phục mục tiêu giảm phát thải khi nhà kinh đã được Starbucks lớn tiếng tuyên bố. Trong suốt một thập kỷ qua, người không lồ cà phê đã dày công xây dựng một mạng lưới nông dân ở khắp nơi trên thế giới trồng cà phê theo một bộ quy chuẩn thống nhất nhằm bảo vệ mùa màng, kiểm soát các nguy cơ dịch bệnh. Khoảng 99% cà phê mà Starbucks sử dụng, tương đương 400 triệu pound mỗi năm, được sản xuất theo đúng bộ quy

phổ biến công nghệ nhân giống, chăm sóc cho họ. Starbucks hy vọng bằng sự hỗ trợ tài chính và công nghệ, người nông dân ở Mexico nói riêng và các vùng nguyên liệu của tập đoàn nói chung, có thể canh tác thành công hơn trong môi trường khắc nghiệt hơn; cải thiện được sản lượng, chất lượng cà phê, nhưng kết quả đến đâu thì còn phải đợi thời gian. Trong khi đó, giảm phát thải khi nhà kinh cũng là một nhiệm vụ nan giải khác. Năm 2008, Starbucks đặt ra mục tiêu giảm 25% năng lượng tiêu thụ trong các cửa hàng mà tập đoàn này sở hữu. Nhưng sau một vài thành công ban đầu, năng lượng tiêu thụ và lượng khí thải thực tế đã gia tăng đáng kể. Năm 2012, theo

### STARBUCKS HỨA HẸN SẼ NGHIÊN CỨU, CẢI THIẾN HIỆU SUẤT SỬ DỤNG THIẾT BỊ CỦA MÌNH, QUYẾT TÂM THEO ĐUỔI CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG XANH

chuẩn này. Năm 2013, Starbucks mua một trang trại cà phê ở Costa Rica và biến nơi đây thành cơ sở thực nghiệm để phát triển một loại giống mới với quy trình canh tác mới. Những nỗ lực này bước đầu đã phát huy kết quả, nhưng còn xa mới như mong muốn. Năm 2014, Starbucks mới đề xuất bán thử ra thị trường một lượng rất nhỏ (170 bao) loại cà phê giống mới gây trồng ở Costa Rica. Tuy có khả năng chống chịu tốt hơn với thời tiết nóng và các dịch bệnh có liên quan, nhưng loại cà phê này sinh trưởng chậm và năng suất thấp hơn nhiều so với thông thường. Cũng trong năm 2014, sau khi những nông dân trồng cà phê ở Chiapas (Mexico) bị mất khoảng 60% sản lượng do bệnh rỉ sắt trên lá, Starbucks Mexico đã đem tặng 20 triệu cây cà phê giống mới cho những chủ trại bị ảnh hưởng và

công bố của tập đoàn, các cửa hàng của Starbucks đã phát thải khoảng 1 triệu m<sup>3</sup> khí CO<sub>2</sub>. Năm 2014, con số này đã lên tới gần 1,26 triệu m<sup>3</sup>, chủ yếu do năng lượng sử dụng cho các cửa hàng, văn phòng và nhà máy chế biến. Quyết định bỏ sung vào thực đơn những món nóng khiến cho các cửa hàng của Starbucks phải trang bị thêm tủ lạnh, lò nướng, lò vi sóng... Để "trấn an" các nhà môi trường, Starbucks hứa hẹn sẽ nghiên cứu, cải thiện hiệu suất sử dụng thiết bị của mình, quyết tâm theo đuổi chiến lược tăng trưởng xanh. Quyết tâm này được các nhà đầu tư của tập đoàn ủng hộ, nhưng việc thực hiện tất nhiên là không dễ dàng. Dù sao, quan sát một tập đoàn đa quốc gia ứng phó với biến đổi khí hậu cũng là một việc bổ ích để mỗi doanh nghiệp tự rút kinh nghiệm, tìm ra cách đi riêng của mình □

### Cuộc chơi tốn kém... [Tiếp tr. 45]

Tân Hoàng Minh có giá trị chuyển nhượng lên tới nhiều nghìn tỷ đồng. "Nhiều người nghi ngờ năng lực của Tân Hoàng Minh đã đặt câu hỏi, tại sao tập đoàn không bán bớt dự án để đẩy nhanh tiến độ các dự án còn lại. Chúng tôi đã không bán và sẽ không bán bất cứ dự án nào. Tân Hoàng Minh có đủ năng lực tài chính để phát triển tất cả các dự án hiện có", Chủ tịch Đỗ Anh Dũng chia sẻ. Khi Tân Hoàng Minh công bố triển khai dự án căn hộ để vương D'. Palais de Louis Nguyễn Văn Huyền với mức giá bán trên 100 triệu đồng/m<sup>2</sup>, thậm chí có lúc lên tới 145 triệu đồng/m<sup>2</sup>, thị trường đã một phen chấn động, nhiều người còn cho rằng, đây chỉ là chiêu trò PR, đánh bóng tên tuổi của Tân Hoàng Minh và ông chủ Đỗ Anh Dũng. Thế nhưng, qua năm tháng, Tân Hoàng Minh vẫn kiên trì theo đuổi đam mê xây dựng nên những "kiệt tác vượt thời gian" khi các dự án lần lượt được khởi công và hoàn thiện với chất lượng cao, cả về kiến trúc và thẩm mỹ. Dự án căn hộ D'. Le Pont D'or ngay bên cạnh hồ Hoàng Cầu đã cất nóc và đang hoàn thiện, dự kiến sẽ bàn giao trong năm 2016, với hơn 80% số căn hộ đã có chủ. Dự án căn hộ siêu sang D'. Palais de Louis Nguyễn Văn Huyền với những căn hộ tiêu chuẩn để vương hiện đang hoàn thiện nội thất, các tiện ích sẽ hoàn thành và bàn giao vào năm 2017. Giá bán các căn hộ tại dự án này dự kiến sẽ lên tới 1 - 1,3 triệu USD/căn. Dự án siêu sang D'. San Raffles ngà tu Hàng Bài (quận Hoàn Kiếm) sẽ được khởi công trong nửa cuối năm 2016. D'. Le Roi Soleil tại số 2 Đặng Thai Mai (quận Tây Hồ) đang được thi công với tiến độ nhanh chóng và dự kiến bàn giao vào cuối năm 2017. Mặc dù có giá lên tới 80 - 90 triệu đồng/m<sup>2</sup>, nhưng lượng đăng ký đặt mua căn hộ tại D'. Le Roi Soleil đã vượt quá số lượng căn hộ có tại dự án. Kể cả ở thời điểm hiện tại khi nhiều dự án của Tân Hoàng Minh đã hình thành, vẫn còn đó những nghi ngại về năng lực tài chính, chiến lược kinh doanh của ông chủ Đỗ Anh Dũng. Tuy nhiên, những kiệt tác vượt thời gian như D'. Palais de Louis Nguyễn Văn Huyền sắp hoàn thiện sẽ là minh chứng cho phong cách kinh doanh táo bạo, sự kiên trì và đam mê vô tận của Chủ tịch Đỗ Anh Dũng.

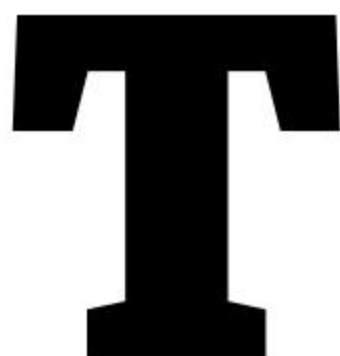




# Coteccons **Tăng tốc, nhưng có cán đích đúng hạn?**

Đại hội đồng cổ đông năm 2016 của Công ty cổ phần Xây dựng Coteccons diễn ra với những tin tức tốt lành về tình hình kinh doanh của công ty. Đây có phải là bước tạo đà tốt để công ty cán đích doanh thu 1 tỷ USD vào năm 2017? **Song Thanh**





Trong giai đoạn 2011-2015, Coteccons đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân khoảng 35%/năm và lợi

nhuận 38%/năm. Mức doanh thu của công ty luôn nằm trong top đầu các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực xây dựng. Nhưng nhà thầu xây dựng lớn nhất Việt Nam này còn đặt ra những mục tiêu tham vọng hơn thế.

### “Bước tiến thần tốc”

Ấn tượng đầu tiên đối với các cổ đông tham dự đại hội đồng cổ đông của Coteccons năm nay tại khách sạn New World, TP.HCM là cuốn tài liệu phát cho đại biểu. Tên cuốn sách được in màu đỏ nổi bật với dòng chữ “Bước tiến thần tốc”. Có vẻ như công ty này đang tăng trưởng “nóng” và dường như không có đối thủ xứng tầm trong cùng lĩnh vực. Theo ông Nguyễn Bá Dương, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc Coteccons, bên cạnh việc thắng thầu nhiều dự án xây dựng có giá trị lớn và luôn hoàn thành đúng tiến độ, công ty đã quản lý dòng tiền tốt trong năm qua. Tính từ năm 2012, dòng tiền từ hoạt động kinh doanh của công ty luôn duy trì ở mức một con số dương, nhưng đến năm 2015 công ty đã đột phá khi đạt tổng doanh thu 1.229 tỷ đồng, tăng mạnh so với năm trước. Chỉ số lưu chuyển tiền thuần trong năm 2015 đã đạt hơn 992 tỷ đồng (năm 2013 và 2014 lưu chuyển tiền thuần âm do công ty đầu tư mạnh cho các hoạt động đầu tư). “Bước tiến thần tốc” còn thể hiện ở tổng doanh thu thuần trong năm 2015 đạt 13.670 tỷ đồng, tăng 68% so với mức thực hiện năm 2014 và vượt 49% kế hoạch đề ra. Biên lợi nhuận gộp được cải thiện mạnh, với mức tăng từ 7,3% lên 8,1%, đạt giá trị khoảng 1.112 tỷ đồng, tăng 100% so với cùng kỳ năm 2014.

Ảnh: S.Stock

Theo ông Dương, nhờ khả năng thích ứng linh hoạt và nhanh chóng ứng dụng mô hình tổng thầu thiết kế - thi công (D&B) trong năm qua, công ty đã dốc toàn lực cho việc thi công cùng lúc nhiều dự án trọng điểm tại các thành phố lớn như TP.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng... Có thể kể đến những dự án tiêu biểu mà Coteccons đã hoàn thành trong năm qua như Sala, Masteri Thảo Điền, Vinhomes Central Park (TP.HCM). Các dự án lớn tại Hà Nội có Goldmark City, Vinhomes Times City Park Hill... Vẫn theo ông Dương, tổng giá trị các hợp đồng thi công xây dựng đã ký kết từ năm 2015 và sẽ được chuyển qua các năm tiếp theo vào khoảng 15.100 tỷ đồng,

### M&A ĐƯỢC KỶ VỌNG SẼ LÀ ÁT CHỦ BÀI GIÚP COTECCONS VƯƠN LÊN THÀNH TẬP ĐOÀN XÂY DỰNG VÀ ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN HÀNG ĐẦU VIỆT NAM

tính cả giá trị của công ty thành viên Unicons. Nếu xét trên tiến độ của các hợp đồng đã ký thì dự tính có khoảng 11.000 tỷ đồng sẽ được thực hiện và ghi nhận trong năm 2016 và 4.100 tỷ đồng cho năm 2017. Về tổng thể, theo tiết lộ của Ban giám đốc Coteccons, giá trị hợp đồng đã được công ty ký kết chuyển qua từ năm 2015 cao gấp hơn 2 lần so với cùng kỳ năm trước.

### Làm gì để cán đích 1 tỷ USD?

Khi ông Nguyễn Bá Dương tuyên bố trước đại hội đồng cổ đông: Coteccons sẽ chạm mốc doanh thu 1 tỷ USD vào năm 2017, cả hội trường đã ò lên hừng hực. Tuy nhiên, ngay sau đó nhiều ý kiến của các chuyên gia bày tỏ quan ngại, liệu tham vọng lớn này có thành hiện thực, khi công ty vẫn chỉ là một nhà thầu xây dựng. Ông Dương tự tin khẳng định, Coteccons đang và sẽ dần dịch chuyển hướng kinh doanh từ một nhà thầu thuần túy sang tập đoàn

đầu tư và kinh doanh các cao ốc văn phòng, chuỗi khách sạn 3 sao tại TP.HCM. Ông cũng khoe: “Chúng ta vừa mới trúng thầu làm tổng thầu xây dựng dự án Metropolis tại quận 2, TP.HCM có tổng giá trị 3.000 tỷ đồng”.

Tuyên bố tốc độ tăng trưởng doanh số và lợi nhuận tối thiểu 20% trong năm 2016, lần lượt đạt 16.500 tỷ và 800 tỷ đồng, ông Dương cho biết, trong cơ cấu doanh thu của mình, công ty sẽ điều chỉnh để lĩnh vực D&B dần tăng tỷ trọng và chiếm 50% tổng doanh số toàn công ty. Để đạt mốc doanh thu 1 tỷ USD, ông Dương cho biết, công ty sẽ thúc đẩy và mở rộng quy mô thông qua các thương vụ M&A. Ngoài ra, Coteccons sẽ thành lập một số công ty mới trong chuỗi cung ứng liên quan đến ngành xây dựng, chẳng hạn như công ty thiết kế nội thất, qua đó khép kín chuỗi sản xuất - hoàn thiện công trình để nâng giá trị vốn hóa thị trường của công ty lên gấp đôi vào năm 2020 so với thời điểm cuối năm 2015. Muốn vậy, theo ông Dương, công ty dự kiến sẽ phát hành tối đa 14,43 triệu cổ phiếu cho 3-6 đối tác chiến lược với mức giá chào bán tối thiểu bằng 80% bình quân giá tham chiếu của cổ phiếu của công ty trong 20 phiên giao dịch liên tiếp gần nhất. Theo tính toán, tổng số vốn huy động dự kiến sẽ đạt mức từ 1.500 - 1.800 tỷ đồng, giúp công ty có tiền mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, trong đó từ 600 - 700 tỷ đồng dành cho việc đầu tư trực tiếp hoặc góp vốn hợp tác trong các dự án xây dựng, bất động sản; 300 - 400 tỷ đồng đầu tư máy móc thiết bị phục vụ sản xuất kinh doanh. Còn lại từ 600 - 700 tỷ đồng sẽ được dùng cho việc thành lập các công ty thành viên mới và tiến hành những thương vụ M&A cần thiết. M&A được kỳ vọng sẽ là át chủ bài giúp Coteccons vươn lên thành tập đoàn xây dựng và đầu tư bất động sản hàng đầu Việt Nam, có đầy đủ năng lực thiết kế, thi công, trang trí nội thất, thực hiện mảng cơ điện (M&E)...nhằm tối ưu hóa lợi nhuận và tạo chu trình kinh doanh khép kín theo chuỗi □



# Bước đi mới của Kelly Bùi

Sau thành công với phân khúc thời trang nữ cao cấp, Kelly Bùi đang có những chiến lược mới nhằm đa dạng hóa các dòng sản phẩm, cùng với đó là tham vọng tiến ra ngoài lãnh thổ Việt Nam. **Hoàng Anh** (thực hiện)

**T**rước sự nở rộ của các nhãn thời trang Việt Nam, Kelly Bùi vẫn kiên định với hướng tập trung vào phân khúc cao cấp. DOANH NHÂN đã có cuộc trao đổi với nhà thiết kế Kelly Bùi, đồng thời là chủ thương hiệu thời trang này.

## Tôi chọn khách hàng

**Là một trong những thương hiệu thời trang thiết kế cao cấp của Việt Nam, Kelly Bùi đánh giá như thế nào sự phát triển của ngành kinh doanh thời trang Việt Nam trong thời gian qua?**

Tôi nhận thấy chúng ta sắp có một nền công nghiệp thời trang chuyên nghiệp. Chúng ta có đầy đủ các yếu tố như thị trường, nhu cầu mạnh mẽ, năng lực sản xuất... Nhưng vấn đề chính là chúng ta chưa thể tự sản xuất ra chất liệu hay nguyên phụ liệu để phục vụ những mục đích đó. Kinh doanh thời trang theo cách nói của những người bạn tôi hay gọi là "con buôn". Kinh doanh thời trang cũng sẽ có nhiều mức độ khác nhau và hiện nay người kinh doanh đang có xu hướng phát triển

kinh doanh "nhãn hiệu thời trang". Bạn có tiền và mở ra những xưởng sản xuất, sau đó nhập nguyên phụ liệu, thành lập các phòng ban thiết kế, lên internet chọn mẫu, may nhái lại và tung ra thị trường, quá đơn giản cho một người kinh doanh phải không? Sau đó bạn cần sự trợ giúp của các phương tiện truyền thông để quảng bá sản phẩm. Thậm chí bạn có thể bán những sản phẩm thiết kế của bạn cho những người có tiền và có tham vọng đầu tư khác... Có thể điều tôi nói sẽ khiến bạn ngạc nhiên và suy nghĩ "làm sao có chuyện đó". Tôi xin khẳng định chuyện đó có thật và điều đó chứng minh chúng ta đang trong thời kỳ phát triển đầu tiên của việc kinh doanh thời trang mà thôi.

## Trước sự nở rộ của rất nhiều thương hiệu thời trang Việt, Kelly Bùi tạo cho mình một lối đi riêng như thế nào?

Trong kinh doanh thời trang, một nhãn hiệu chọn lối đi riêng của mình bằng cách khoanh vùng đối tượng khách hàng. Tôi luôn chọn vị thế "designer label", nghĩa là thương hiệu mang tên chính nhà thiết kế và đây thường là phân khúc cao cấp, kén người mặc.

## Thực tế cho thấy, vài năm gần đây, các thương hiệu thời trang Việt đã chiếm được lòng tin của người tiêu dùng, thậm chí cạnh tranh được với một số thương hiệu thời trang có tên tuổi của thế giới, Kelly Bùi đánh giá như thế nào?

Có lẽ bạn đang nhìn trên phương diện tích cực. Dĩ nhiên phân khúc thị trường cho các nhà thiết kế nội địa luôn tồn tại. Tuy nhiên, nhìn xa hơn khi chúng ta gia nhập sân chơi TPP, các nhãn thời trang quốc tế bài bản đầu tư vào Việt Nam, thì lúc đó chúng ta mới biết được các sản phẩm thiết kế trong nước thực sự có chỗ đứng hay không.

## Thưa bà, hiện tại Kelly Bùi đang có bao nhiêu cửa hàng?

Hiện tại Kelly Bùi đang có hơn 11 cửa hàng và đại lý, chủ yếu nằm trong chuỗi các trung tâm thương mại.

## Đối tượng khách hàng của Kelly Bùi là những ai? Đây là những lý do để khách hàng lựa chọn và gắn bó với Kelly Bùi?

"Tôi chọn khách hàng" là phương châm từ những ngày đầu tôi bắt đầu kinh doanh thời trang. Tôi hiểu những phụ nữ công sở hiện đại, có gout thẩm mỹ và yêu thích sự khác biệt. Đó sẽ là





những khách hàng mà tôi muốn làm hài lòng. Khách hàng của tôi phải hiểu được sự cầu kỳ và tinh tế trong việc xử lý form của nhãn hiệu Kelly Bui.

### **Những mảng màu mới**

**Được biết, Kelly Bui vừa tham gia tuần lễ thời trang tại Thượng Hải với bộ sưu tập Tonkin, bà chia sẻ gì về thông điệp của bộ sưu tập này cũng như thành công của lần tham dự vừa rồi?**

Vốn là người Hà Nội nên lẽ tự nhiên tôi rất yêu thích và tự hào về văn hóa thuần Việt. Tôi cũng thích đem lại một góc nhìn về những cô gái xứ Bắc được hiện đại hóa và bộ sưu tập Tonkin ra đời từ ý tưởng đó. Tôi muốn gửi thông điệp tới những người yêu thời trang về một nét đẹp hiện đại của tà áo dài, một góc nhìn khác về Việt Nam đang thực sự hòa nhập sâu rộng với thế giới. Dù các thiết kế của tôi có phá cách đến đâu, nhưng tôi vẫn ý thức rõ ràng mình là nhà thiết kế Việt Nam và mình đang mang văn hóa Việt Nam đến với 1 tuần lễ thời trang quốc tế.

**Bà có thể chia sẻ về chiến lược phát triển thị trường sắp tới?**

Sau nhiều năm phát triển dòng sản phẩm thời trang mang tính ứng dụng cao dành

## **KHÁCH HÀNG THÂN THIẾT CỦA TÔI PHẢI HIỂU ĐƯỢC SỰ CẦU KỲ VÀ TINH TẾ TRONG VIỆC XỬ LÝ FORM CỦA NHÃN HIỆU KELLY BUI**

cho giới văn phòng, chúng tôi có tham vọng và tất yếu bắt buộc phải có những thay đổi, tìm ra những hướng đi mới để có thêm nhiều cơ hội mở rộng thị trường cho mình. Tôi thấy rằng, trong suy nghĩ của khách hàng, giờ đây cái đẹp không chỉ giới hạn cho bản thân mà dần được mở rộng ra con cái và người thân... Bởi vậy, trong năm nay, tôi cố gắng đáp ứng xu thế yêu thích thời trang của cả gia đình bằng cách cho ra đời các dòng sản phẩm dành cho trẻ em, nam giới, tạo ra vẻ đẹp toàn diện và hài hòa không chỉ cho một cá nhân mà cả cuộc sống xung quanh họ.

**Kelly Bui có tham vọng đưa thương hiệu của mình ra thị trường khu vực và thế giới để khẳng định thương hiệu thời trang Việt Nam không, thưa bà?**

Việc chúng tôi tham gia vào những tuần lễ thời trang quốc tế thực sự là bước khởi đầu để tiến sâu hơn vào những thị trường mà các doanh nghiệp Việt Nam ít quan tâm khai thác như: Singapore, Nhật bản, Indonesia. Chúng tôi hoàn toàn tự tin có thể đem những sản phẩm thiết kế đủ chất lượng để giới thiệu tại thị trường nước ngoài. Chắc chắn sẽ có nhiều khó khăn, nhưng chúng ta đang trên đà chuyên nghiệp hóa, vì vậy phải làm sao thuyết phục được thị trường quốc tế chấp nhận những sản phẩm chất lượng cao của chúng ta.

**Được biết, ngoài kênh bán hàng qua hệ thống showroom, gần đây Kelly Bui đã chọn Adayroi.com làm một kênh phân phối sản phẩm. Vì sao Kelly Bui lại đưa ra quyết định này?**

Chúng tôi luôn thay đổi chiến lược và hình thức kinh doanh để phù hợp với sự thay đổi của thị trường và không bỏ qua bất kỳ một hình thức nào để có thể phát triển tốt hơn. Sự chuyên nghiệp trong cách tiếp cận khách hàng của Adayroi.com đã thuyết phục tôi. Đây sẽ là một kênh chúng tôi muốn triển khai lâu dài trong chiến lược kinh doanh sắp tới.

**Xin cảm ơn bà! □**



# Tam quán đại chiến

Mới xuất hiện tại Việt Nam vài năm gần đây, mô hình chuỗi quán ăn vặt kèm đồ uống Thái Lan dành cho giới trẻ đang bùng nổ, nhưng phần lớn thị phần gần như nằm trong tay 3 chuỗi quán lớn: Koh Samui Hut, Aroi Dessert Cafe và Food Center. **Song Thanh**



CUỘC GANH ĐUA  
GIỮA **KOH SAMUI  
HUT, AROI VÀ  
FOOD CENTER**  
DIỄN RA ÂM THẨM  
NHƯNG KHỐC LIỆT



m thực  
Thái Lan đã thâm nhập vào Việt Nam từ rất  
sớm, trước cả cơn lốc hàng tiêu dùng Thái hiện

nay. Những nhà hàng, quán ăn mang phong  
cách Thái truyền thống đã xuất hiện tại Hà Nội  
từ cách đây hàng chục năm, thậm chí lâu hơn.  
Khoảng 3-4 năm trở lại đây, giới trẻ Hà Nội đổ xô  
đi “check in” ở những quán ăn vặt bán kèm đồ  
uống kiểu Thái. Tọa lạc trên các tuyến phố trung  
tâm, các quán này có điểm chung là mặt tiền  
đẹp, nội thất bắt mắt, đồ ăn và đồ uống phong  
phú, giá cả phù hợp với học sinh, sinh viên.



## Thế trận chân kiềng

Giống như bất cứ một xu hướng kinh doanh ẩm thực mới nào, chẳng hạn “con sốt” trà sữa hay trà chanh bùng phát nhiều năm trước, sau một thời gian phát triển ồ ạt, hiện giờ các chuỗi quán ăn vặt Thái Lan chỉ còn 3 thương hiệu trụ lại được. Đó là Koh Samui Hut, Aroi Dessert Café và Food Center. Đặc điểm chung của 3 chuỗi quán này là phong cách đường phố, hướng đến đối tượng khách hàng trẻ. Koh Samui có lợi thế lớn, bởi đây là thương hiệu đầu tiên mang ẩm thực đường phố Thái Lan về Việt Nam vào năm

CHIẾN LƯỢC TỐT  
NHẤT VỚI MỖI  
THƯƠNG HIỆU CÓ Lẽ  
LÀ TỰ VƯỢT QUA  
CHÍNH MÌNH  
VÀ CHỜ ĐỢI ĐỐI  
THỦ... TỰ THUA

kinh doanh tại các địa điểm đẹp, có 2 mặt tiền. Tuy diện tích tương đối nhỏ, họ đều cố gắng khắc phục sự chật hẹp bằng cách tận dụng tối đa vỉa hè trên các con phố trung tâm.

Aroi cũng nhám nhừ những lô góc, nhưng có diện tích lớn hơn và rất chịu khó đầu tư cho không gian bên trong chuỗi quán. So sánh tương đối với 2 chuỗi Koh Samui và Food Center thì Aroi thường có khuynh hướng thiết kế và trang trí quán theo phong cách trẻ trung, hiện đại và sôi động. Một quán Aroi tọa lạc trên đường Xã Đàn (Hà Nội) sử dụng bàn ghế có màu sắc tươi sáng,



Ảnh: Tuệ Nhật

2013. Ngay sau đó là sự ra đời của Aroi vào năm 2014 và Food Center được thành lập muộn nhất trong số 3 chuỗi quán, năm 2015. Trong ngành kinh doanh ẩm thực, có lẽ ngoại trừ những quán bún, phở truyền thống tại phố cổ Hà Nội là không cần quá chú trọng vào mặt bằng, còn lại hầu như quán ăn nào cũng ưu tiên cho vị trí đẹp. Xét về mặt vị trí, Koh Samui và Food Center khá giống nhau trong chiến lược chọn mặt bằng

dùng nhiều bóng đèn kiểu Vintage và đặt khá nhiều cây xanh bên trong. Aroi cũng khá tinh tế khi ngàm quy ước không gian quán thành những khu vực đa dạng, phù hợp với nhiều nhu cầu của thượng đế “teen”. Các nhóm bạn trẻ thường chọn ngồi ở vỉa hè để vừa ăn uống, vừa tán gẫu, trong khi các đôi bạn muốn yên tĩnh tâm sự thường chọn bàn trong nhà, bài trí kín đáo hơn. Có lẽ mặt bằng chật hẹp là một hạn chế của Food

Ảnh: Tuệ Nhật



Center. Họ khắc phục bằng giải pháp treo nhiều tranh ảnh món ăn đầy màu sắc, nhìn rất hấp dẫn. Tại một quán Food Center nằm chính giữa đoạn cắt của phố Tống Duy Tân và Điện Biên Phủ ở Hà Nội, phần bếp thiết kế để thực khách có thể quan sát được các hoạt động diễn ra ở bên trong bếp đúng tính chất đường phố của quán. Mặc dù ý tưởng tốt, song do các nhân viên ở đây bày quá nhiều đồ lặt vặt trong bếp nên gây ấn tượng không tốt: bếp đã nhỏ còn lộn xộn, luộm thuộm. Bất chấp điểm yếu này, quán vẫn thu hút khá đông khách trẻ vào buổi tối. Về thực đơn, trong khi Koh Samui và Aroi chủ yếu phục vụ đồ ăn vặt, tráng miệng và đồ uống thì Food Center khá chậm chạp cho các món ăn chính. Chuỗi quán Koh Samui có chất lượng đồ ăn ngon nhất và đồng đều nhất. Quán Koh Samui tại phố Quang Trung phục vụ cả bữa trưa cho dân văn phòng với thực đơn phong phú như lẩu Tom Yum, các món thịt (lạp) chế biến theo khẩu vị Thái, nhưng được gia giảm cho hợp với "gu" người Việt. Phục vụ các món chính, nhưng Koh Samui không xao nhãng các món ăn vặt Thái như xôi xoài, kem dừa, bánh các loại. Đồ ăn của Aroi nói chung chấp nhận được, nhưng không quá nổi trội so với Koh Samui. Được cái giá cả phải chăng hơn. Cuối cùng là Food Center. Chuỗi quán này chọn các món Thái bình dân và phổ biến như lẩu, bún Tom Yum, các loại thịt xiên nướng kiểu đường phố để phục vụ, nhưng thực đơn hơi đơn điệu. Đồ ăn rất cay và sử dụng hơi nhiều các loại gia vị nặng mùi như cà ri, sa tế...

### Bất chiến tự nhiên thành?

Ai cũng biết nhân viên phục vụ là khâu rất quan trọng, nhưng với nhiều quán ăn, nhà hàng tại Hà Nội, đây chính là điểm trừ. Một lý do có thể là do lương thấp và chủ quán chưa biết cách "thời" ngọn lửa đam mê nghề nghiệp cho nhân viên của mình, nên nhiều quán ăn dù rất đẹp và sang trọng cũng khiến thực khách ngao ngán. Koh Samui Quang Trung đào tạo nhân viên tương đối tốt, mặc dù theo tiết lộ của bà chủ, tất cả nhân viên tại đây đều là sinh viên làm việc



bán thời gian, lương trả theo giờ và khá thấp. Nhân viên Food Center Tống Duy Tân làm việc không tập trung, tinh kỷ luật thấp, thậm chí đứng "buồn chuyện" với nhau trước mặt khách. Nhân viên Aroi cũng chưa đồng đều, quán được, quán không...

Về marketing, Koh Samui, Aroi và Food Center đều tỏ ra nhanh nhạy và tận dụng tốt những nhân vật showbiz đang thịnh hành hiện nay để làm đại diện hình ảnh cho mình. Chiến lược nhận diện thương hiệu của 3 chuỗi quán đều tập trung vào các nhân vật đang có độ phủ rộng trong giới trẻ, đặc biệt được "Like" và "Follow" nhiều trên Facebook. Aroi sử dụng ngay... sản phẩm "của nhà trồng được" bởi Mr Tee là chủ sở hữu hệ thống này. Food Center ký hợp đồng với ca sĩ Cường Seven để làm đại diện quảng bá hình ảnh cho chuỗi, họ in cả hình ảnh chàng này trong thực đơn và quán thường xuyên phát các nhạc phẩm do

### CHIẾN LƯỢC NHẬN DIỆN THƯƠNG HIỆU CỦA 3 CHUỖI QUÁN ĐỀU TẬP TRUNG VÀO CÁC NHÂN VẬT ĐANG CÓ ĐỘ PHỦ RỘNG TRONG GIỚI TRẺ

anh trình diễn. Koh Samui không chọn một nhân vật cụ thể, thay vào đó họ ngấm ngấm môi hoặc tìm cách "kéo" những "hot girl, hot boy" đến ăn uống rồi đăng

hình và dòng trạng thái về các gương mặt này lên fanpage của quán. Các chuỗi quán này đều có gắng xuất hiện trên những báo mạng giải trí dành cho giới trẻ như kênh 14, Afamily, Ngoisao.net... để khuếch trương tên tuổi.

Mặc dù điểm mạnh, yếu khác nhau, song nhìn tổng thể 3 chuỗi quán đang ở thế chân vạc, chưa ai bứt lên hẳn so với đối thủ. Koh Samui đánh mất vị thế dẫn đầu của kẻ đi trước mà nguyên nhân chính là thiếu sự sáng tạo đổi mới về thiết kế, thực đơn, đồ ăn. Aroi có lợi thế khá rõ về không gian nội thất đẹp, nhưng đồ ăn thức uống không đặc sắc lắm. Food Center may mắn sở hữu những địa điểm lý tưởng ở trung tâm thành phố, nhưng đáng tiếc là chưa quan tâm đúng mức đến đồ ăn - điểm cốt lõi của mô hình này nếu muốn thành công. Thời gian sẽ thử thách từng thương hiệu, nhất là khi cơn sốt đồ ăn Thái sẽ hạ nhiệt. Chiến lược tốt nhất với mỗi thương hiệu có lẽ là khắc phục điểm yếu và phát huy thế mạnh, tự vượt lên chính mình và chờ đợi đối thủ... tự thua, theo tinh thần Binh pháp Tôn Tử "Bất chiến tự nhiên thành" □



# Khi ông lớn định nghĩa lại khách hàng thân thiết

Hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có chính sách dành cho “khách hàng thân thiết”. Nhưng thế nào mới là một “khách hàng thân thiết”? **Cẩm Hà**



ĐỂ ĐƯỢC COI LÀ THÂN THIẾT, NGƯỜI TIÊU DUNG VỪA PHẢI MẠNH CHI, VỪA PHẢI NĂNG LUI TỚI

**K**ể từ tháng 4 này, chính sách “Khách hàng thân thiết” của chuỗi cà phê nổi tiếng Starbucks đã thay đổi. Theo đó, mức độ “thân thiết” được quyết định trên cơ sở số tiền mua hàng đã bỏ ra thay vì số lần mua hàng như trước đây. Cụ thể, cứ mỗi 1 USD bỏ ra để mua sản phẩm, khách hàng sẽ được nhận 2 sao và khi có đủ 125 sao, họ sẽ nhận được 1 sản phẩm miễn phí. Trước đó, trong hàng chục năm qua, tư cách “khách hàng thân thiết” của Starbucks dựa trên số điểm tích được, tính trên số lần mua hàng. Cứ mỗi lần mua hàng, người tiêu dùng sẽ nhận được 1 sao và khi có đủ 12 sao, họ được miễn phí một sản phẩm. Điều này có nghĩa là từ nay trở đi, những khách hàng bình dân (nhất

là cánh phóng viên, biên tập viên và dân “cạo giấy” văn phòng) mỗi lần chi mua một sản phẩm có giá bán trên dưới 2 USD của Starbucks sẽ phải mua hàng 32 lần mới được miễn phí 1 lần; trong khi những người chi tiêu trung bình từ 5,21 USD trở lên cho mỗi lần mua hàng sẽ có cơ hội được thưởng sớm hơn nhiều so với trước. Lý giải cho quyết định của mình, Starbucks cho biết, họ áp dụng cách làm mới sau khi tham khảo ý kiến của nhiều người tiêu dùng. Ngoài ra, chương trình ưu đãi khách hàng thân thiết được thiết kế trên cơ sở “đến nhiều được ưu đãi nhiều” trước đây đã bị những khách hàng tinh quái lợi dụng: chẳng hạn, thay vì mua một lúc cà phê và bánh muffin, có người đã mua hàng làm hai lần để được nhận nhiều sao hơn, sớm được thưởng hơn. Cũng không riêng gì Starbucks thay

đổi quan điểm. Nếu như trước đây các hãng hàng không thường áp dụng chính sách cấp thẻ ưu đãi cho khách hàng dựa trên quãng đường bay thì kể từ năm 2015, cả hai hãng hàng không United Airlines và Delta Airlines đều trao tặng giải thưởng cho khách hàng trên cơ sở số tiền mua vé máy bay. Từ tháng 7/2016, American Airlines cũng sẽ làm như vậy. Nói cho cùng, thời kỳ cần xây dựng mối quan hệ “quen hơi bên tiếng” khi mà “doanh nghiệp nhỏ, khách hàng cũng nhỏ” đã qua rồi. Quan hệ giữa khách hàng và một công ty giờ đây là mối quan hệ mua bán sòng phẳng và chuyện công ty trao thưởng cho những người tiêu dùng đóng góp nhiều nhất cho sự thịnh vượng của công ty - những người móc hầu bao nhiều nhất (không nhất thiết là những người “quen mặt” nhất) ầu cũng hợp lý. Quan hệ bạn bè giữa công ty và người tiêu dùng không tồn tại thực sự. Là những người đi sau, có vẻ như các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam đã sớm rút được kinh nghiệm này. Điếm qua hơn chục loại thẻ “khách hàng thân thiết” của Vingroup, từ VinPro, Vinpearl Land, VinpearlGolf, Vin Mec, Vinmart+..., có thể thấy mức độ ưu đãi được tính trên cơ sở quy đổi số tiền đã chi tiêu thành điểm. Có loại thẻ (như Vinmart+) lại khéo léo ràng buộc thêm điều kiện: đến mua hàng lần thứ 10 mới được hưởng ưu đãi giảm giá trên cơ sở số điểm tích được. Điều đó có nghĩa là để được coi là thân thiết, người tiêu dùng vừa phải mạnh chi, vừa phải năng lui tới. Quả là hậu sinh khả úy! □



# “Khi bạn có kiến thức, cuộc chơi là của bạn!”



Quý ông người Pháp Michel Le Quellec khởi nghiệp bằng cách đưa Wall Street English đến Thái Lan, Indonesia, Hồng Kông và Việt Nam như một hình thức nhượng quyền thương mại từ Tập đoàn Giáo dục hàng đầu thế giới Pearson. Chúng tôi đã có cuộc trò chuyện với ông về sự phát triển của WSE với phương pháp dạy tiếng Anh cho người lớn rất đặc biệt.

**Thưa ông, ông cảm thấy như thế nào về câu chuyện phát triển của một thương hiệu giáo dục như Wall Street English tại Việt Nam trong thời gian qua?**

Kể từ khi ngôi trường đầu tiên được thành lập cách đây 3 năm, đến nay, chúng tôi đã có 5 cơ sở và đang tiến đến 6 Trung tâm trong ít tháng nữa. Trong dự định, chúng tôi sẽ tiếp thu mở trường tại Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ để đáp ứng nhu cầu học tiếng Anh của người lớn bận rộn.

Mỗi một ngôi trường như vậy, chúng tôi đầu tư hết khoảng một triệu USD. Tuy nhiên, kết quả mang lại là hàng nghìn người Việt Nam đã và đang cải thiện được trình độ ngoại ngữ của mình. Điều này khiến chúng tôi rất vui mừng. Đây cũng là động lực để Wall Street English tiếp tục thay đổi mỗi ngày nhằm mang đến cho người Việt Nam một không gian học tập hiệu quả nhất.



**Mới chỉ 3 năm hoạt động tại Việt Nam, có thể nói thương hiệu Wall Street English vẫn còn khá mới đối với nhiều người. Là người đến sau trên thị trường đào tạo tiếng Anh, ông nhận thấy mình có các lợi thế cạnh tranh nào?**

Thị trường Việt Nam rất giống với Thái Lan ở chỗ: tuy có nhiều trường dạy tiếng Anh, nhưng hầu như chỉ chú trọng dạy vào trẻ em, còn người lớn thì rất ít. Nguyên nhân là dạy tiếng Anh cho người lớn hoàn toàn không dễ chút nào, lợi nhuận lại chẳng bao nhiêu. Tuy nhiên, với kinh nghiệm nhiều năm làm việc tại các nước, tôi tin chắc Phương pháp Wall Street English sẽ được đón nhận tại đất nước hình chữ S. Bởi lẽ, nơi đây có rất nhiều người muốn cải thiện tiếng Anh, còn phương pháp của chúng tôi thì hoàn toàn phù hợp với sự bận rộn của họ. Quan trọng hơn cả là chúng tôi dồn toàn bộ nhân lực vào việc chăm sóc học viên, giúp họ giữ vững mục tiêu và theo đúng phương pháp. Hệ thống CRM được thành lập từ những ngày đầu Wall Street English có mặt tại Việt Nam, đã và đang hỗ trợ tối đa cho học viên trong việc theo sát quá trình học, đảm bảo tiến bộ một cách rõ rệt. Đây cũng là yếu tố giúp chúng tôi tự tin cạnh tranh với các thương hiệu cùng lĩnh vực.

**Ông nhận thấy các học viên thích thú điều gì nhất ở Wall Street English?**

Trong các cuộc khảo sát của mình, chúng tôi nhận ra: điều khiến học viên hài lòng nhất ở Wall Street English là sự phù hợp của phương pháp đối với cuộc sống của họ. Trong đó, nổi bật nhất là lịch học linh hoạt, quy mô lớp nhỏ, đội ngũ giáo viên, nhân viên thân thiện, chuyên nghiệp. Ngoài ra, cơ sở vật chất hiện đại và dịch vụ chăm sóc học viên chu đáo cũng là điểm thu hút sự quan tâm của hàng nghìn người hiện đang học tại đây.

**Ông vừa nhắc đến phương pháp Wall Street English như một trong**



**Với khoảng 6 USD/ ngày, khoảng 5 năm sau, bạn có thể thu về mức lương cả ngàn đô-la mỗi tháng. Theo tôi, đầu tư như vậy là đáng chứ!**

**những đặc điểm hấp dẫn nhất của mình. Cụ thể thì đó là gì, thưa ông?**

Khác với cách học truyền thống thầy giảng trò chép, phương pháp Wall Street English là sự kết hợp giữa lớp giao tiếp với giáo viên, thực hành nghe - nói ở phòng học đa phương tiện, hoàn thành bài tập ôn luyện và tham gia thảo luận nhóm với những chủ đề thú vị. Khi học với máy tính, bạn phải tập trung cao độ để nghe, nói, đọc, viết, làm bài tập một cách hiệu quả nhất. Sau đó, mọi kiến thức sẽ được củng cố khi bạn trao đổi trực tiếp với giáo viên bản ngữ. Cũng giống như các vận động viên thể thao, bạn nên rèn luyện thể lực, trau dồi đầy đủ kỹ thuật trước khi tham gia thi đấu. Học viên tại Wall Street English cũng được lĩnh hội nhiều kiến thức cơ bản và nâng cao, sau đó chuyển hóa thành kỹ năng giao tiếp "sành" như người bản xứ. Điều này mang lại sự tiến bộ từng ngày và rất rõ rệt.

**Đâu là điểm mạnh, điểm yếu của các học viên Việt Nam?**

Điểm mạnh của người Việt Nam là rất

ham học, nhưng đôi khi, đó lại là điểm yếu. Một số người giữ thói quen ghi chép, ép mình phải ghi nhớ và dành tất cả thời gian của mình cho việc học. Điều này chưa hẳn đã tốt. Hãy để trí não của bạn được thoải mái nhất có thể, lúc ấy kiến thức mới được lấp đầy một cách hiệu quả. Ngoài ra, chỉ khi bản thân bạn thực sự tự tin trong giao tiếp tiếng Anh, bạn mới có thể làm chủ ngôn ngữ này. Thử tưởng tượng, bạn không nhất thiết phải chơi tennis với Federer thì mới tiến bộ được. Điều cần thiết là bạn chuẩn bị đầy đủ những kỹ năng chơi tennis cần thiết để ngay khi có cơ hội chung đội cùng Federer, bạn sẽ áp dụng những điều mình biết và học hỏi nhanh nhất có thể. Khi bạn có kiến thức, cuộc chơi là của bạn!

**Nhiều người bị hấp dẫn bởi phương pháp của Wall Street English và rất muốn đến đây để học tiếng Anh. Tuy nhiên, học phí là điều khiến không ít người băn khoăn. Ông làm sao để thuyết phục họ?**

Trong hệ thống Wall Street English trên thế giới thì mức học phí ở Việt Nam là thấp nhất. Ở Trung Quốc, học phí một khóa là 7.000 USD, Thái Lan là 3.000 USD, Indonesia cũng là 2.600 USD... Trong khi ở Việt Nam thì con số này là 2.000 USD. Với mức học phí này, trung bình mỗi ngày bạn bỏ ra chỉ khoảng 6 USD.

Chúng tôi từng khảo sát các giám đốc nhân sự thuộc nhiều công ty và được biết: trong hai sinh viên mới ra trường, trình độ và kỹ năng ngang nhau, người biết tiếng Anh sẽ được trả lương cao hơn 20% so với người kém hơn. Khi bạn làm chủ tiếng Anh, các cơ hội sẽ đồng loạt mở ra trước mắt. Bạn được đề bạt, đưa đi tu nghiệp, thăng chức, tăng lương... Với khoảng 6 USD/ ngày, khoảng 5 năm sau, bạn có thể thu về mức lương cả ngàn USD mỗi tháng. Theo tôi, đầu tư như vậy là đáng chứ!

**Cảm ơn ông đã dành thời gian cho buổi trò chuyện hôm nay!**





# SCB và câu chuyện niềm tin

Thực hiện một hành trình tái cơ cấu khắc nghiệt, giờ đây SCB đang tiến đến sân chơi mới, mở rộng cánh cửa cho nhà đầu tư ngoại. **Đặng Lãm**

**Đ**ại hội cổ đông thường niên vừa qua được Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn (SCB) tổ chức tại tòa nhà Times Square, đặt ngay tại trung tâm tài chính, thương mại, du lịch sôi động bậc nhất của TP.HCM,

hướng tầm nhìn ra đường Đồng Khởi và phố đi bộ Nguyễn Huệ. Dề hiếu là SCB muốn tìm một vị trí thuận lợi và không gian thoải mái nhất cho cổ đông tham gia bàn thảo các vấn đề nóng bỏng của ngân hàng, nhưng còn một điều ngầm hiểu nữa: với SCB, tòa nhà Times Square chứa đựng câu chuyện của niềm tin.

## Từ “bất tuân thượng lệnh” đến chịu đau dạn mình

SCB được hình thành trên cơ sở hợp nhất tự nguyện của 3 ngân hàng Tin Nghĩa, Đại Tín và Sài Gòn. Thời điểm đó, Ngân hàng Nhà nước (NHNN) xác định ba ngân hàng này đã có những thiếu hụt thanh khoản tạm thời do mất cân đối kỳ hạn



giữa nguồn vốn huy động và cho vay. Các dự án đầu tư của ba ngân hàng nhìn chung có hiệu quả, nhưng nguồn vốn cho vay chủ yếu là trung và dài hạn, trong khi nguồn vốn huy động lại chủ yếu là ngắn hạn.

Khi được đặt trong tầm ngắm của NHNN, mọi khoản cho vay của SCB đều được giám sát chặt chẽ, đặc biệt là các khoản cho vay bất động sản phải tạm dừng. Khi đó, SCB có khoản cho vay 2.700 tỷ đồng tại dự án tòa nhà Times Square. Nguy cơ đình trệ của dự án này là có thật, khi NHNN yêu cầu SCB dừng giải ngân.

Nhận thức được tiềm năng kinh doanh của Times Square, ban lãnh đạo SCB đề xuất NHNN tiếp tục cho rút vốn để hoàn thành dự án đang dang dở. Sau khi đánh giá các phương án kinh doanh, nguồn vốn, khả năng rủi ro, NHNN quyết định cho SCB thực hiện tiếp việc cho vay dự án. Và niềm tin này đã được đền đáp, tòa nhà từ khi đi vào hoạt động, kinh doanh khá tốt, vốn vay sử dụng đúng mục đích, hiệu quả và không có

nợ xấu phát sinh.

Hợp nhất vào cuối năm 2011, SCB đã đi một chặng đường tái cơ cấu đầy thử thách để không lặp lại những sai lầm cũ. Đó là giảm tỷ lệ dư nợ cho vay bất động sản, không chạy theo lợi nhuận để sử dụng phần lớn vốn huy động ngắn hạn cho vay dài hạn để đảm bảo an toàn hoạt động, tăng nguồn vốn đáp ứng tiêu chuẩn Basel. Quá trình tái cơ cấu của SCB diễn ra trong thời điểm thị trường ngân hàng gặp nhiều biến động, đối diện với các khoản nợ xấu, sự suy thoái thị trường hàng hóa, bất động sản, chứng khoán, chính sách tiền tệ chưa ổn định, quá trình sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng gia tăng...

Sự mạnh tay của SCB nằm ở việc tự chủ dọn dẹp nợ xấu. Vào thời điểm 31/12/2012, tỷ lệ nợ xấu của SCB là 7,22%, một con số không nhỏ. Ngay khi bắt đầu tái cơ cấu, SCB đã chú trọng đến công tác xử lý thu hồi các khoản nợ quá hạn. Ban xử lý nợ của ngân hàng được thành lập, có sự tham gia và chỉ đạo trực tiếp của các lãnh đạo cao cấp, giúp

2.000  
tỷ đồng

SCB sẽ tiếp tục xử lý vào khoảng  
2.000 tỷ đồng nợ xấu vào năm 2016

Ảnh: S.Stock

## HAPPY Children's Day

Quốc tế thiếu nhi là một cơ hội tuyệt vời thể hiện tình yêu thương đối với những thiên thần nhỏ của bạn. Buổi tiệc buffet của chúng tôi sẽ có rất nhiều sự lựa chọn mà chắc chắn rằng bất cứ trẻ em nào cũng yêu thích.

Giá chưa bao gồm 10% thuế VAT và 5% phí phục vụ

Chỉ trong ngày thứ Tư 1 tháng 6, từ 6.30 pm – 10.00 pm  
Giá: VND798,000 cho một người  
( bao gồm rượu, bia và nước ngọt không giới hạn )  
Miễn phí cho trẻ em khi đi cùng 2 người lớn trở lên.

CHITCHAT  
at the caré



hotel Equatorial  
HO CHI MINH CITY

Khách Sạn Equatorial TPHCM, 242 Trần Bình Trọng, Quận 5, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam. [www.equatorial.com](http://www.equatorial.com) [sales@hcm.equatorial.com](mailto:sales@hcm.equatorial.com)

Điện thoại: +84 8 3839 7777

Fax: +84 8 3839 0011

[f hotelequatorialhcmc](https://www.facebook.com/hotelequatorialhcmc)

[equatorialhochiminhcity](https://twitter.com/equatorialhochiminhcity)

[EquatorialHCMC](https://www.instagram.com/EquatorialHCMC)





ỨNG DỤNG ĐẸPBLINK

# CẦU NỐI TẠP CHÍ ĐẸP VỚI THẾ GIỚI SỐ

TỪ HÌNH ẢNH TĨNH CÓ GẦN ĐẸPBLINK, BẠN CÓ THỂ:

- \* XEM VIDEO, ĐỒ HỌA ĐỘNG
- \* KẾT NỐI NGAY VỚI CÁC WEBSITE VÀ CÁC CỬA HÀNG MUA SẴM ONLINE.
- \* CẬP NHẬT THÔNG TIN HẤP DẪN TỪ CÁC CỬA HÀNG Ở GẦN BẠN  
(GPS LOCATION & MAP)
- \* LƯU TRỮ NHỮNG THÔNG TIN BẠN YÊU THÍCH



## 3 BƯỚC ĐƠN GIẢN

1. Download app DepBlink từ Google Play\* hoặc iTunes\*
2. Scan những hình ảnh có icon DepBlink
3. Trải nghiệm xu hướng đọc đầy cảm hứng

- (\*) hỗ trợ phiên bản 4.1 trở lên
- (\*) hỗ trợ phiên bản 6 trở lên

Thông tin chi tiết vui lòng liên hệ:

• **Quảng cáo:** Ms. Vân Khánh | ĐT: 0903.546.004  
Email: khanhvn@lemediavn.com  
• **Ms. Thanh Lan** | ĐT: 0908.316.386  
Email: landt@lemediavn.com  
• **Kỹ thuật:** Mr. Phú Đức | ĐT: 0909.880.069  
Email: ducnp@lemediavn.com

SCB kéo tỷ lệ nợ xấu ngay trong năm tiếp theo về còn 1,61% và đến cuối năm 2015 chỉ còn 0,34%.

Trong quá trình xử lý nợ xấu, khác với các tổ chức tín dụng khác, SCB là một trong những ngân hàng dám "vạch áo cho người xem lưng" khi mạnh tay bán các khoản nợ xấu cho Công ty Quản lý tài sản các ngân hàng thương mại Việt Nam (VAMC). Ông Võ Tấn Hoàng Văn, Tổng giám đốc SCB cho biết, tổng nợ xấu SCB bán cho VAMC đến cuối năm 2015 là 17.000 tỷ đồng. SCB cũng đã trích lập dự phòng 40% tổng tài sản bán cho VAMC, con số này sẽ đạt 80% vào năm 2017.

Mặc dù việc bán cho VAMC một lượng lớn nợ xấu sẽ khiến ngân hàng giảm lợi nhuận, nhưng đây là một cách xử lý triệt để, nhằm đáp ứng các chuẩn mực an toàn, nâng cao hiệu quả tài chính. Quá trình xử lý nợ xấu cũng đã nhận được sự đồng lòng hy sinh của các cổ đông, những người đã đầu tư vào SCB mà nhiều năm liền không nhận được một đồng cổ tức.

Theo giới am hiểu, các khoản nợ bán cho VAMC đều có tài sản thế chấp là quyền sử dụng đất, các tòa nhà, trung tâm thương mại, khách sạn ở TP.HCM có nhiều giá trị. Do đó, ông Văn cũng khẳng định, các tài sản này đều có khả năng thu hồi và đem lại lợi nhuận cao cho ngân hàng và cổ đông sau này. Và thực tế, SCB đã xử lý thu hồi được 1.500 tỷ đồng nợ xấu trong năm 2015 và sẽ tiếp tục xử lý khoảng 2.000 tỷ đồng vào năm 2016.

## Quả ngọt sau những vụ mùa không như ý

Quá trình tái cấu trúc từ nhân sự, mô hình kinh doanh, xây dựng chuẩn mực quản trị rủi ro, đã giúp SCB có kết quả kinh doanh khả quan. Tổng tài sản SCB đến cuối năm 2015 đã tăng hơn 311.000 tỷ đồng, trong đó, tiền gửi của khách hàng cũng tăng 29%, lên đến 255.977 tỷ đồng. Dự nợ cho vay khách hàng tại SCB tăng trưởng 27%, lên mức 170.461 tỷ đồng. Thu nhập lãi thuần trên 4.500 tỷ đồng.

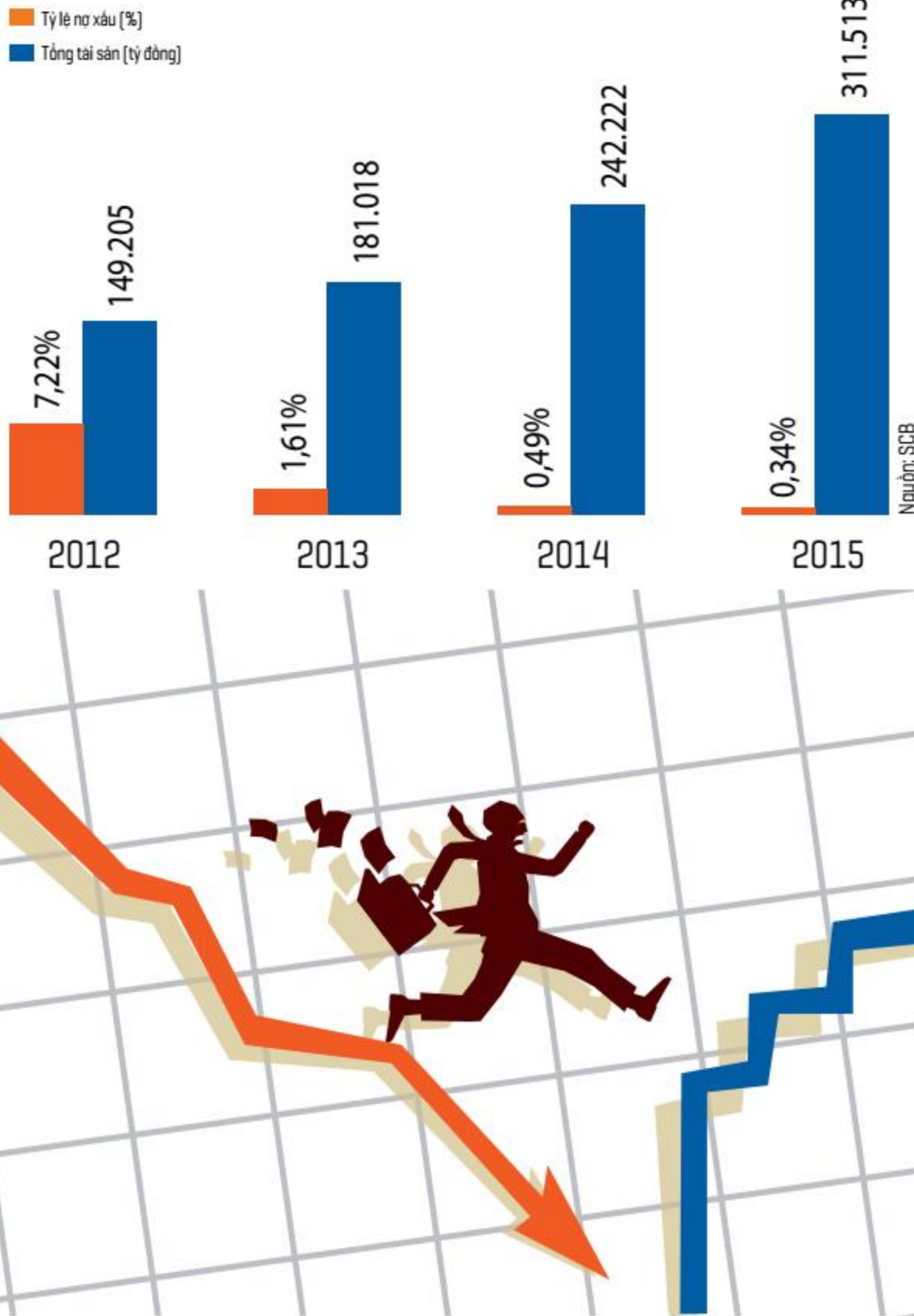
Ông Võ Tấn Hoàng Văn cho biết, chiến lược trong thời gian tới của SCB là trở thành ngân hàng bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam. Cụ thể, trong năm 2016, SCB đưa mục tiêu tăng trưởng tín dụng bán lẻ lên 30%, giảm dư nợ bất động sản từ 77% xuống còn 55%.

Kiên trì thực hiện chiến lược phát triển ngân hàng bán lẻ, SCB đã đầu tư khá lớn, trong đó riêng việc xây dựng hệ thống công nghệ thông tin, cơ sở dữ liệu dự phòng với mục đích gia tăng năng lực cạnh tranh, mở rộng đối tượng khách hàng trên nền tảng công nghệ thông tin đã được đầu tư 15 triệu USD.

"Giai đoạn 2015-2017 sẽ tập trung xử lý các tồn tại của giai đoạn trước, giai đoạn 2018-2019 xây dựng nền tảng để phát triển hoạt động và đến năm 2019



## TỶ LỆ NỢ XẤU TRÊN TỔNG TÀI SẢN CỦA SCB



SCB sẽ niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán", ông Văn nhấn mạnh.

### Lựa chọn đối tác chiến lược

Trong suốt thời gian tái cấu trúc, SCB vẫn gọi được vốn ngoại. Hiện một số quỹ đầu tư ngoại đang nắm giữ 29% vốn điều lệ tại SCB.

Sự có mặt của các nhà đầu tư ngoại trong thời gian dài đã giúp SCB có thêm được nguồn vốn, nâng cao năng lực tài chính và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Ảnh: S.Stock

**50%**

Việc chấp thuận cho ngân hàng đầu tiên vượt trần room ngoại lên tới 50% cho thấy, NHNN một lần nữa đặt niềm tin vào SCB

Tuy nhiên, SCB vẫn đang thiếu một đối tác chiến lược, một đối tác nước ngoài có khả năng cùng SCB đẩy mạnh chiến lược bán lẻ một cách bền vững, tận dụng được thế mạnh am hiểu thị trường nội địa của SCB cũng như mô hình quản trị hiện đại của đối tác ngoại. Để đạt các mục tiêu trên, SCB đề nghị mở room ngoại tối đa trên 50% và đã được NHNN chấp thuận về mặt chủ trương. Việc chấp thuận cho một ngân hàng đầu tiên vượt trần room giới hạn nước ngoài (hiện là 30%) cho thấy, NHNN một lần nữa đặt niềm tin vào SCB trong vai trò người mở đường nói room ngoại vượt trần. Lý do là bởi, thứ nhất, hoạt động của SCB đang dần ổn định với chiến lược kinh doanh thiên về trở thành một ngân hàng dịch vụ với ít rủi ro. Và trên hết, đây là một ngân hàng tư nhân. Thứ hai, việc nói room ngoại tối đa giúp nhà đầu tư nước ngoài đóng vai trò chi phối. Khi đó họ mới mạnh dạn bỏ tiền đầu tư nâng cao năng lực tài chính, giúp vận hành ngân hàng theo mô hình quản trị tiên tiến, nâng cao tinh minh bạch, lành mạnh hóa hoạt động tín dụng, qua đó ổn định thị trường tiền tệ, giảm nợ xấu, chứ không chỉ đóng vai trò hỗ trợ kỹ thuật như tại nhiều ngân hàng hiện nay. Ông Võ Tấn Hoàng Văn cho biết, việc tìm kiếm đối tác chiến lược đã được SCB tiến hành từ nhiều năm trước với định hướng mở rộng cánh cửa hợp tác với mọi nhà đầu tư, bất kể trong nước hay nước ngoài. SCB cũng dọn sẵn một con đường để phát triển thành ngân hàng dịch vụ. Trong năm 2015, lãi từ hoạt động dịch vụ của SCB đã gia tăng từ 37 tỷ đồng lên 337 tỷ đồng. Một trong những phương thức để tăng doanh thu từ mảng này là nắm quyền chi phối Công ty Bảo hiểm Bảo Long. Cho đến nay, chiến lược này đã khá thành công, khi doanh thu từ Bảo Long đóng góp 630 tỷ đồng doanh thu trong SCB, con số này sẽ được nâng lên 1.000 tỷ đồng trong năm nay. "Nhiều nhà đầu tư nước ngoài khi thấy Bảo Long có SCB tham gia đã đặt mua cổ phần với giá rất cao, vì họ nhìn thấy được tiềm năng phát triển khá tốt từ đây", ông Văn cho biết. Được thụ hưởng từ những quyết định khá cởi mở của NHNN, vấn đề còn lại là SCB liệu có chuyển mình được như kỳ vọng hay không mà thôi □



# Nỗi buồn của cổ đông ngân hàng

Trong mùa đại hội cổ đông năm nay, nỗi buồn lớn nhất của các cổ đông ngân hàng là cổ tức. Rất nhiều ngân hàng không chia cổ tức hoặc chia bằng cổ phiếu, do áp lực tăng vốn và nợ xấu. **Phương Anh**



## THỊ TRƯỜNG MUA BÁN NỢ

Từ tháng 2/2013, Thủ tướng Chính phủ đã có chủ trương thành lập thị trường mua bán nợ nhằm góp phần xử lý triệt để nợ xấu, nhưng sau hơn 3 năm, đến nay vẫn chưa có khuôn khổ pháp lý cho thị trường mua bán nợ và tài sản.





à ngân hàng tổ chức Đại hội cổ đông (ĐHCD) muộn, nhưng có lẽ HDBank là cái tên gây nhiều bất ngờ nhất khi quyết định chia 10% cổ tức bằng tiền mặt. HDBank là một trong những ngân hàng hiếm hoi làm việc này trong bối cảnh phần lớn các ngân hàng thương mại quyết định không chia cổ tức.

### **“Ông lớn” nói không với cổ tức**

Nghị quyết ĐHCD năm 2016 của Vietinbank nêu rõ: “Vietinbank không chia cổ tức năm 2015 nhằm bổ sung nguồn vốn tự có, nâng cao năng lực tài chính, đáp ứng nhu cầu tăng trưởng phù hợp với chiến lược phát triển của Vietinbank, đồng thời đảm bảo tuân thủ các giới hạn về an toàn vốn theo quy định của NHNN và thông lệ quốc tế”. Năm 2015, lợi nhuận trước thuế của Vietinbank lên đến 7.345 tỷ đồng - thuộc nhóm các “ông lớn” có lợi nhuận cao nhất hệ thống. Toàn bộ khoản lợi nhuận hợp nhất được để lại sau khi trừ thuế và trích lập các quỹ là 3.660 tỷ đồng sẽ dùng để bổ sung nguồn vốn tự có. Đây cũng là lần đầu tiên sau nhiều năm, Vietinbank nói không với cổ tức của cổ đông.

Một ông lớn khác - BIDV - tại ĐHCĐ năm nay cũng quyết định chia cổ tức bằng cổ phiếu thay vì tiền mặt cho cổ đông. Rất nhiều cổ đông của BIDV đã bị bất ngờ khi kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng này năm 2015 rất khả quan, lợi nhuận thuần cao hàng đầu trong hệ thống, nhưng cổ đông lại chỉ được nhận cổ tức bằng cổ phiếu ở mức 8,5% - thấp hơn dự kiến ban đầu...

Theo lãnh đạo BIDV, nếu chi trả cổ tức bằng tiền mặt sẽ rất khó đáp ứng yêu cầu tăng vốn điều lệ thêm 9.400 tỷ đồng trong năm nay để tăng năng lực tài chính cho ngân hàng.

Năm 2016, theo yêu cầu của NHNN, các ngân hàng thương mại phải tăng vốn điều lệ để đáp ứng các chỉ tiêu tài chính nên phương án chia cổ tức của từng ngân hàng thương mại sẽ được NHNN cân nhắc và quyết định tùy thuộc vào

tình hình tài chính của từng đơn vị.

Đồng thời, việc trích lập dự phòng rủi ro để xử lý nợ xấu (kể cả các khoản nợ đã bán cho VAMC - Công ty Quản lý tài sản các tổ chức tín dụng Việt Nam) cũng là nguyên nhân khiến cổ tức không được chia như mong đợi.

### **Nợ xấu vẫn “ngáng đường”**

Mới đây, tại ĐHCĐ một ngân hàng có phần quy mô nhỏ, nhiều cổ đông thắc mắc rằng, trong khi hoạt động kinh doanh của ngân hàng khả quan và lợi nhuận giữ lại từ những năm trước còn khá nhiều, nhưng ngân hàng chia cổ tức chỉ 3,9% bằng tiền mặt và 10,9% còn lại được chia bằng cổ phiếu thưởng. Dù là ngân hàng quy mô nhỏ, nhưng năm ngoái, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng này cho thấy, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh

## **TRÍCH LẬP DỰ PHÒNG RỦI RO TÍN DỤNG Ở MỨC CAO ĐỂ XỬ LÝ NỢ XẤU CŨNG LÀ MỘT LÝ DO KHIẾN NHIỀU NGÂN HÀNG QUYẾT ĐỊNH KHÔNG CHIA CỔ TỨC**

đạt 770,9 tỷ đồng. Có điều, sau khi trích lập dự phòng rủi ro tín dụng, lợi nhuận trước thuế chỉ còn vón vện 107 tỷ đồng! Một thành viên HĐQT của ngân hàng này lý giải, kế hoạch lợi nhuận trước thuế năm 2015 đặt ra là 300 tỷ đồng trong điều kiện tỷ lệ trích lập dự phòng cho các khoản nợ đã bán cho VAMC là 10%, nhưng NHNN yêu cầu phải trích lập 20%, khiến tổng chi phí dự phòng rủi ro tín dụng và dự phòng trái phiếu VAMC trong năm ngoái lên đến 663,2 tỷ đồng, kéo lợi nhuận trước thuế của ngân hàng này xuống còn 107,7 tỷ đồng. Phải trích lập dự phòng rủi ro tín dụng ở mức cao để xử lý nợ xấu cũng là một lý do khiến nhiều ngân hàng quyết định không chia cổ tức. Chẳng hạn, lợi nhuận trước thuế của Maritime Bank năm 2015 chỉ đạt 158 tỷ đồng, giảm 2,45% so với năm trước mà nguyên nhân được lãnh đạo ngân hàng này giải thích chủ yếu do tăng cường xử lý các khoản nợ xấu, trích lập dự phòng rủi ro tín dụng theo yêu

cầu của NHNN để đảm bảo tài chính ổn định trong những năm tiếp theo.

Chỉ tính trong năm ngoái, Maritime Bank đã trích lập dự phòng rủi ro tín dụng 549 tỷ đồng, bán nợ xấu cho VAMC lên hơn 7.069 tỷ đồng nhằm kéo tỷ lệ nợ xấu giảm mạnh về mức 2,16%. Phó giám đốc NHNN - chi nhánh TP.HCM Nguyễn Hoàng Minh nhìn nhận, có 2 lý do khiến các ngân hàng thương mại không chia cổ tức hoặc chia bằng cổ phiếu là do phải tăng cường trích lập dự phòng rủi ro tín dụng để xử lý triệt để nợ xấu và các ngân hàng phải tăng vốn điều lệ để đáp ứng các chỉ tiêu tài chính, tăng năng lực cạnh tranh. Dù nợ xấu đã được ngành ngân hàng tăng cường xử lý và đưa về dưới 3% đến cuối năm ngoái, nhưng chi phí dự phòng rủi ro tín dụng của các ngân hàng vẫn rất lớn. Do đó ông Trần Bắc Hà, Chủ tịch HĐQT BIDV cho rằng,

cần sớm có thị trường mua bán nợ để xử lý triệt để vấn đề nợ xấu. Bởi theo Quy định về xử lý nợ xấu của Việt Nam hiện nay hơn 12%, còn số liệu trong nước tổng nợ có vấn đề cần phải xử lý (bao gồm nợ xấu nội bảng, nợ ngoại bảng, nợ cơ cấu lại theo quyết định 780 của NHNN và nợ bán cho VAMC) khoảng 11% tổng dư nợ toàn nền kinh tế.

Để xử lý triệt để nợ xấu, NHNN và Bộ Tài chính cần đẩy nhanh tiến độ ban hành nghị định về thị trường mua bán nợ và tài sản theo hướng gỡ bỏ tối đa các rào cản, tạo điều kiện thu hút các tổ chức cá nhân có thể tham gia vào thị trường này. Đồng thời, cần có cơ chế đặc thù cho VAMC như cơ chế riêng tiến hành các thủ tục pháp lý khi xử lý tài sản bảo đảm; được hợp thức hóa các tài sản chưa rõ ràng về pháp lý để xử lý, chuyển nhượng, tạo thanh khoản và cho phép VAMC được bán nợ, bán tài sản cho nước ngoài, các đơn vị, cá nhân không có chức năng mua bán nợ □



HIỆN MỨC LÃI  
SUẤT PHỔ BIẾN LÀ  
22-25%/NĂM  
CHO KHÁCH HÀNG  
VAY MUA TRẢ GÓP VỚI  
ĐIỀU KIỆN **NGƯỜI**  
**VAY CÓ HỘ KHẨU,**  
**CMND, HÓA ĐƠN**  
**ĐIỆN NƯỚC**

25%



# Nóng cho vay tiêu dùng

Thị trường cho vay tiêu dùng Việt Nam đang chứng kiến sự tăng trưởng mạnh nhất trong vòng 5 năm qua, với những cuộc cạnh tranh quyết liệt. **Phương Nga**



hống kê từ StoxPlus cho thấy, nếu như cuối năm 2007, dư nợ vay tiêu dùng (bao gồm cả cho vay bất động sản của cá nhân và vay tiêu dùng, trả góp) chỉ chiếm khoảng 5 tỷ USD, thì con số này đã tăng gấp 3 lần sau 8 năm, lên mức 15,12 tỷ USD vào cuối năm 2015.

## Ngày càng có nhiều người chơi nhập sân

Riêng tại TP.HCM, ông Nguyễn Hoàng Minh, Phó giám đốc Ngân hàng Nhà nước chi nhánh TP.HCM cho biết, 5 năm trước, tỷ trọng cho vay tiêu dùng, kể cả cho vay bất động sản với các đối tượng có nguồn trả nợ từ tiền lương, tiền công trên địa bàn chỉ chiếm 2,3% tổng dư nợ tín dụng, tương đương 16.000 tỷ đồng. Đến cuối năm 2015, tỷ trọng cho vay tiêu dùng đã tăng rất nhanh, lên mức 6,8% tổng dư nợ tín dụng, tương đương gần 90.000 tỷ đồng.

Phân tích của StoxPlus cho thấy, sự tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường tài chính tiêu dùng Việt Nam bắt nguồn từ những thay đổi lớn trong thói quen của người tiêu dùng và nhu cầu cao về tín dụng bất động sản của tầng lớp thu nhập trung bình. Việc chuyển thói quen vay mượn

sang các công ty tài chính đã mang lại những chuyển biến tích cực. Ngành tài chính tiêu dùng ngày càng trở nên cạnh tranh với sự tăng trưởng mạnh số lượng các công ty mới tham gia thị trường. Chỉ riêng phân khúc cho vay tiêu dùng, vay trả góp của các công ty tài chính, tại hệ thống Thế giới di động và FPT Shop, hiện đã có ít nhất 4 công ty tài chính tham gia gồm: FE Credit, Home Credit, HD Sài Gòn và ACS.

Với dân số hơn 90 triệu người, phân khúc cho vay tiêu dùng ở Việt Nam được đánh giá rất hấp dẫn nên cả công ty tài chính và ngân hàng thương mại đều chạy đua trong thị trường này,

CÁC CÔNG TY TÀI CHÍNH TIÊU  
DÙNG KHÔNG LÀM CHỦ ĐƯỢC  
CÔNG NGHỆ TIỀN TIẾN  
**RẤT CÓ THỂ SẼ TỰ LẠI PHÍA  
SAU TRONG VÀI NĂM TỚI**

nhất là cho vay trả góp.

Năm 2015, thị trường chứng kiến nhiều thương vụ mua lại các công ty tài chính tiêu dùng từ ngân hàng thương mại cổ phần cũng như sự tăng trưởng nhanh của các công ty tài chính như FE Credit, Home Credit... Chỉ trong năm ngoái, có tới 5 thương vụ ngân hàng thương mại mua lại công ty tài chính như Ngân

hàng Quân Đội (MB) mua lại Công ty Tài chính Sông Đà, SHB mua lại Công ty Tài chính Vinaconex - Viettel, Maritime Bank mua lại Công ty Tài chính Dệt May hay Techcombank mua lại Công ty Tài chính Hóa chất Việt Nam...

Xu hướng này được dự báo sẽ tiếp tục mạnh mẽ trong thời gian tới, do tại mùa đại hội cổ đông năm 2016, nhiều ngân hàng cũng xin ý kiến cổ đông về chủ trương mua lại hoặc thành lập công ty tài chính. Ông Đỗ Quang Hiền, Chủ tịch HĐQT SHB cho biết, việc sáp nhập Công ty Tài chính Vinaconex - Viettel vào SHB nằm trong chiến lược phát triển để đến năm 2020 SHB trở thành ngân hàng bán lẻ hiện đại đa năng hàng đầu Việt Nam. Công ty Tài chính tiêu dùng SHB sau sáp nhập sẽ đáp ứng mảng hoạt động rất quan trọng là bán lẻ tiêu dùng và hiện một số đối tác nước ngoài cũng đã đặt vấn đề hợp tác với ngân hàng nhằm thúc đẩy hoạt động của công ty tài chính này.

Một số ngân hàng thương mại khác cũng đang tính chuyện lập công ty tài chính để tham gia cuộc đua này. Trong một báo cáo triển vọng kinh tế, Công ty Chứng khoán Vietcombank (VCBS) cho rằng, với tốc độ tăng trưởng trên 20%/năm, quy mô dư nợ khoảng 6 tỷ USD (riêng phân khúc cho vay tiêu dùng, vay trả góp), lãi suất cho vay lên đến 20-50%/năm và không chịu rủi ro tập trung thì vay tiêu dùng là một phân khúc rất hấp dẫn đối với các ngân hàng thương mại.

## Sức ép từ nhà phân phối

Theo ông Lê Đức Thuận, Giám đốc



Ngành hàng dịch vụ FPT Retail (một đơn vị hợp tác với nhiều công ty tài chính), trước đây khi quy mô của các hệ thống bán lẻ điện thoại di động, siêu thị điện máy chưa lớn, các công ty tài chính cho vay trả góp hoạt động nhiều ở các cửa hàng nhỏ lẻ nên tiếng nói của những nhà phân phối này có phần yếu ớt. Nay, hệ thống phân phối bán lẻ của các đơn vị như FPT Shop, Thế giới di động... phát triển ngày càng lớn, khiến tiếng nói của nhà phân phối với các đơn vị tài chính cho vay trả góp có sức nặng hơn. Các nhà phân phối thường xuyên ngồi lại với các công ty tài chính để yêu cầu họ nâng cấp chất lượng dịch vụ, đánh giá lại hồ sơ khách hàng... để giảm rủi ro khoản vay, từ đó kéo giảm lãi suất.

Dạo một vòng quanh các hệ thống siêu thị điện thoại như FPT Shop, Thế giới di động... đều thấy có nhân viên của các công ty tài chính tư vấn tại chỗ cho khách hàng và sẵn sàng ký hợp đồng cho vay trả góp. Hiện mức lãi suất phổ biến từ 22-25%/năm cho khách hàng vay mua trả góp với điều kiện người vay có hộ khẩu, CMND, hóa đơn điện, nước hoặc hợp đồng bảo hiểm. Nếu người vay chỉ có hộ khẩu, bằng lái xe hoặc CMND, lãi suất sẽ cao hơn, khoảng 50%/năm.

Ông Lê Đức Thuận cho biết, chỉ riêng tại hệ thống FPT Shop, năm ngoái số lượng khách hàng mua sản phẩm sử dụng vay tài chính tăng trưởng 100% so với cùng kỳ và 30% doanh số đến từ các hợp đồng tín dụng trả góp. Mạng bán hàng trả góp trong quý I/2016 tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ nhờ sự bắt tay của cả nhà phân phối và công ty tài chính, qua đó giảm lãi suất để hỗ trợ khách hàng.

Sức ép từ cạnh tranh, từ nhà phân phối buộc các công ty tài chính phải liên tục đưa ra sản phẩm mới để thu hút khách. Chẳng hạn, Công ty Tài chính HD Saison (công ty con của HDBank) cho vay giáo dục, FE Credit phát hành thẻ tín dụng hoặc Home Credit tập trung cho vay với lãi suất 0% cho một vài sản phẩm (năm ngoái, các khoản vay có lãi suất 0% chiếm tới 70% tổng số sản phẩm cho vay của công ty này).

Bà Vương Thùy Tiên, Thành viên Hội đồng thành viên Home Credit Việt Nam cho

rằng, hiện lãi suất cho vay của các công ty tài chính đã giảm đi khá nhiều, một phần là do sự cạnh tranh và do thị trường cho vay tiêu dùng đã phát triển lên một cấp độ mới. Người dân đã quen với các sản phẩm cho vay của các công ty tài chính, cơ sở dữ liệu về khách hàng ở thị trường Việt Nam cũng đã tương đối đầy đủ. Mức lãi suất cho vay cũng giảm xuống rất nhiều, đặc biệt là xuất hiện sản phẩm cho vay ở mức 0% - một sản phẩm chưa hề có tại thị trường cách đây 5 năm.

### Lo “hiện tượng Uber” trong ngành tài chính

Đáng lưu ý, nghiên cứu của StoxPlus chỉ ra rằng, có một thách thức lớn mà các công ty tài chính truyền thống phải đối mặt là Fintech (thuật ngữ dùng để miêu tả các công ty ứng dụng công nghệ tân tiến trong ngành như MoMo, Payoo, BankPlus, 123Play hay LoanVi, Timo...). Đây là những ứng dụng thanh toán trên điện thoại được sử dụng phổ biến bởi các công ty tài chính tiêu dùng.

Dù hiện tại, các công ty Fintech chỉ cung cấp phần mềm thanh toán và một số các hoạt động cho vay giới hạn, nhưng họ đang được dự báo sẽ trở thành một mối “đe dọa” đối với các công ty tài chính tiêu dùng truyền thống. Bằng việc tận dụng các lợi thế cạnh tranh như mạng lưới dày đặc và cơ sở dữ liệu khách hàng rộng lớn, các công ty cung cấp dịch vụ thanh toán như MoMo, Payoo hay BankPlus có rất nhiều động lực để gia nhập thị trường tài chính tiêu dùng. Vì vậy, các công ty tài chính tiêu dùng không làm chủ được công nghệ tiên tiến rất có thể sẽ tụt lại phía sau trong vài năm tới.

Hiện nay, khi nói về những ví dụ thành công trong việc ứng dụng công nghệ hiện đại vào kinh doanh, người ta thường lập tức nghĩ đến Uber hay Amazon. Để trở thành một “hiện tượng Uber” trong ngành tài chính tiêu dùng, các công ty Fintech cần phải vượt qua nhiều thử thách, bao gồm việc quảng bá sản phẩm và thương hiệu, giành lấy niềm tin ở khách hàng, trong bối cảnh khung khổ pháp luật của Việt Nam trong lĩnh vực này chưa thật sự rõ ràng □



Theo StoxPlus, người Việt đã vay tiêu dùng hơn 15 tỷ USD tính đến năm ngoái



# Ẩm thực hòa quyện Hương vị tuyệt hảo

Chẳng phải ngẫu nhiên mà người ta gọi thú vui tao nhã thưởng thức mỹ vị là "ẩm thực". Bởi, đó là nghệ thuật kết hợp giữa hương vị của "ẩm" với phần tinh túy của "thực". Hãy cùng khám phá thú vui tao nhã, nếm trải món ngon hòa quyện cùng thứ men nồng nàn tạo nên cảm giác thượng đỉnh đích thực.



"ẨM" VÀ "THỰC" LÀ CẢ MỘT  
NGHỆ THUẬT KẾT HỢP TINH TÚY

## Khai vị khởi đầu tinh hoa

Nhắc đến tinh hoa ẩm thực không thể không nhắc đến gan ngỗng - một món ăn tinh tế quy tụ nhiều kỹ thuật chế biến ngay từ khâu sơ chế nguyên liệu. Cùng như thú thưởng thức có thể khơi mào những câu chuyện giữa những quý ông lịch lãm thì gan ngỗng lại chính là món khai vị tuyệt hảo để bắt đầu hình trình trải nghiệm ẩm thực. Mỗi miếng gan ngỗng phải được ngâm suốt đêm trong rượu ngon hảo hạng. Sau đó, được nêm với muối và hạt óc chó xay nhuyễn để gia vị thấm đều khiến món ăn bớt ngấy. Gan ngỗng được áp chảo tỳ

mỹ, nướng chuẩn xác và đặt lên miếng bánh mì nướng Riot kiểu Pháp tạo nên một tuyệt tác ẩm thực để khởi đầu trải nghiệm hương vị tuyệt mỹ. Sự tinh tế nhất của món ăn này là khi đầu bếp sẽ đốt nóng 300ml mạch nha đơn đến khi cô đặc còn một nửa rồi hòa trộn với một hỗn hợp khác gồm sữa, kem, bơ và dùng máy xay đánh lên tạo thành lớp bọt xốp để trang trí cho món gan ngỗng. Nháp thêm chút vị gừng cay quyện trong ly mỹ tửu, mỗi thực khách sẽ cảm thấy hưng phấn và sẵn lòng hòa mình vào tận hưởng thế giới của những đêm tiệc thượng lưu.

## Đỉnh cao của hương vị thượng lưu

Hành trình trải nghiệm ẩm thực như được khơi mào thêm phần thú vị với một ít dư vị biển nồng nàn. Mỗi khoanh tôm được bọc dưới lớp thịt vịt xông khói và rong biển sẽ tạo nên một hương vị đặc sắc, nhất là khi chấm cùng nước sốt cam rồi thưởng thức. Khi đó, bạn sẽ cảm nhận được cái vị ngọt đậm đà của thịt tôm hòa quyện với độ béo, vị khói hun của thịt vịt và độ chua vừa đủ của nước sốt cam, mang đến cho vị giác của người thưởng thức những trải nghiệm ẩm thực lạ kỳ. Món ăn kết hợp với thức uống sang trọng cất ủ 15 năm, giúp tất cả gia vị của món ăn hòa quyện với nhau, mọi thứ sẽ trở nên mềm mại hơn trong miệng thực khách.

## Dư vị mỹ thực

Một bữa tiệc sang trọng từ lúc khai vị đến món tráng miệng là lúc thực khách cần một chút dư vị nhẹ nhàng, để vị giác cân bằng trở lại giúp thực khách đọng lại dư vị tuyệt vời của một đêm tiệc thượng lưu. Món mứt có thể truyền Hà Nội được làm từ kem, trứng gà, sữa, phô mai từ ý tưởng của người phương Tây, nhưng cũng rất phù hợp với người Á Đông và đặc biệt là người Việt Nam. Tạo hình chiếc bánh nhỏ nằm trên một chiếc lá sen cuối thu mang màu xanh nhạt, không chỉ mang đến cho thực khách một trải nghiệm mới mà còn là một sự tôn vinh vẻ đẹp của thiên nhiên bằng ẩm thực. Bạn thấy đó, chỉ với một chút tinh tế trong việc lựa chọn mỹ thực cho đêm tiệc thượng lưu kết hợp với vị ngon tuyệt hảo của mạch nha đơn. Hương vị tuyệt hảo như một thứ men ngấy ngất làm đắm say lòng người, nó cứ vẩn vương như tầng tầng lớp lớp hương men nồng khiến các quý ông muốn thưởng thức thêm nhiều bữa tiệc tuyệt vời như thế nữa. Nhưng hãy nhớ, dù có quyến rũ đến đâu thì hãy là một người đàn ông lịch thiệp và thưởng thức có trách nhiệm.





# IDP

## Đi tìm bản sắc

Với cái tên LiF (*Love in Farm*), IDP dường như đang muốn đi đến một định vị thương hiệu thống nhất cho các sản phẩm sữa của mình để nhất quán nhận diện thương hiệu. **Đăng Cường**

**C**uối năm 2015, người ta thấy trên thị trường xuất hiện một nhãn hiệu sữa bấp có tên là LiF. Nửa năm sau đó, tháng 5/2016, một nhãn hiệu sữa tươi mang tên LiF cũng có mặt trên thị trường. Cả hai nhãn hiệu sữa này đều thuộc sở hữu của Công ty cổ phần Sữa quốc tế IDP.

### Chọn nguồn cho sản phẩm

Trước khi LiF xuất hiện trên thị trường, thương hiệu sữa Ba Vì của IDP khá mờ nhạt. Hơn nữa, việc phát triển dòng sữa này không chuyên tài được thông điệp rõ ràng mà “phù thủy” marketing Trần Bảo Minh, Tổng giám đốc IDP muốn gửi

gắm, đó là tình yêu với nguồn sữa sạch tự nhiên từ nông trại sữa chất lượng bậc nhất Việt Nam. Love in Farm ra đời từ đó, vừa thống nhất việc định vị thương hiệu, vừa thể hiện được triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Khi sữa bấp của IDP ra đời, cái tên Love in Farm được viết nhỏ lại, dưới tên LiF ngắn gọn và súc tích. IDP dường như đang muốn dần dần thay đổi nhận diện thương hiệu thân thuộc, gần gũi và dễ nhớ hơn với người tiêu dùng.

Sự thân thiện còn thể hiện rõ qua chiến lược lựa chọn sữa từ những vùng sữa ngon nhất thế giới đem về Việt Nam mà IDP theo đuổi từ năm 2014 đến nay. Chiến lược này đang được ông Minh và IDP hiện thực hóa. Đầu năm

2015, IDP ký kết hợp tác với Kerry, tập đoàn hàng đầu thế giới về nghiên cứu và phát triển giải pháp dinh dưỡng trong đồ uống, thực phẩm và dược phẩm để cho ra đời những dòng sữa dinh dưỡng đặc thù phù hợp thể trạng người Việt Nam. Trong bài trả lời phỏng vấn trên DOANH NHÂN tháng 8/2015, ông Minh khẳng định, Việt Nam không có lợi thế về nuôi bò và công ty ông sẽ hợp tác với các tập đoàn hàng đầu thế giới để đưa những sản phẩm sữa tốt nhất toàn cầu về Việt Nam.

Một năm sau đó, tháng 5/2016, IDP tiếp tục thực hiện chiến lược hợp tác của mình khi ký kết với Pactum Dairy - thành viên của Tập đoàn Freedom Foods, để hợp tác sản xuất sữa tươi LiF có nguồn gốc từ thung





lùng Goulburn (Australia). Giá bán của LiF khá cạnh tranh với các thương hiệu sữa sản xuất trong nước với giá bán lẻ 36.000 đồng/lít và 12.000 đồng/hộp 250ml. Trong năm đầu, IDP dự định nhập ít nhất 4 triệu lít sữa tươi về Việt Nam. Thị trường sữa Việt Nam đang tiêu thụ mức 2 tỷ lít/năm (bao gồm cả sữa hoàn nguyên). "Mục tiêu của tôi là đưa hộp sữa 250ml đó xuống còn chỉ 10 ngàn đồng. Tôi có triết lý thế này: bây giờ người ta nói nhiều về làm thực phẩm hữu cơ (*organic*), nhưng nếu *organic* mà giá bằng 300-400% sữa bán trong nước thì ngay trong làm thực phẩm đã bộc lộ việc phân biệt giai cấp, nghĩa là ai có tiền mới mua được đồ tốt, đồ sạch mà ăn, không nhẽ 80-90 % dân số còn lại không có tiền là phải uống sữa "bẩn"? Phương châm của tôi là làm sạch, nhưng giá vừa phải, mới đầu là phải ít nhất chục triệu người có khả năng mua, sau đó xây dựng tốt chuỗi cung ứng để nhiều người có thể tiếp cận hơn", ông Minh cho hay.

Ảnh: T.L

Cùng theo ông Minh, tại thị trường Việt Nam, chi phí phân phối rất cao và người tiêu dùng đang phải gánh chi phí đó. "Chúng tôi muốn cắt hết những chi phí này để sản phẩm từ nhà sản xuất đến tận tay người tiêu dùng, từ đó giá cả phải chăng nhất", ông nói.

### Từ bài toán nguồn sữa

"Nước ngoài người ta nuôi bò không phải đầu tư quá nhiều, nên giá thành thấp. Tôi từng tham gia 1 dự án nuôi bò tại Việt Nam, đầu tư cho 1 chuồng có máy vắt sữa tốn 28 triệu USD thời điểm đó (tương đương 60 tỷ đồng) cho 1.250 con bò. Ở Úc chỉ 23 triệu dân, nhưng có 1,7 triệu con bò, còn nước mình 94 triệu dân, nhưng chỉ có mấy trăm ngàn con bò mà lại là những con bò dặt dẹo, cho sữa ít. Có thể bây giờ mọi người sẽ không tin tôi, nhưng 5-7 năm nữa có thể họ sẽ thấy tôi nói đúng", ông Minh phân tích về sự lựa chọn hướng đi của IDP. Vấn đề an toàn vệ sinh thực phẩm và truy suất nguồn gốc đang ngày càng



IDP ĐANG DẪN HƯỚNG ĐẾN PHƯƠNG CHÂM **KINH DOANH THUẦN TỰ NHIÊN VỀ MẶT BÀN CHẤT VÀ THUẬN TỰ NHIÊN VỀ MẶT TÌNH CẢM**

nóng. Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến việc sử dụng các sản phẩm có nguồn gốc từ thiên nhiên và ít chịu sự can thiệp của con người. Thực phẩm *organic* thực sự đã trở thành trào lưu và thể hiện được tinh ưu việt của mình khi quay về xu thế hòa hợp gần gũi với tự nhiên hơn. Do đó, hướng đi mới của IDP về cơ bản là đúng đắn, dễ đi vào lòng người tiêu dùng. Ông Minh và IDP đang dần hướng đến phương châm kinh doanh thuần tự nhiên về mặt bản chất và thuận tự nhiên về mặt tình cảm. Sản phẩm sữa gần gũi với thiên nhiên là sản phẩm được lấy từ những con bò tự do, được yêu thương và chăm sóc chu đáo. Không chỉ dừng lại ở sữa động vật, IDP bắt đầu quan tâm nhiều đến các dòng sản phẩm sữa từ thực vật mà sữa bắp non LiF là bước khởi động đầu tiên. Ông Minh bật mí, sắp tới sẽ có hàng loạt sữa từ các loại đậu như: đậu nành, đậu xanh, đậu đỏ, gạo lứt hay bắp cộng với loại hạt gì đó nữa tốt cho sức khỏe... "Tôi tin rằng, 1 năm nữa thời LiF sẽ có nhiều dòng sản phẩm hơn", ông Minh khẳng định. Cách làm hiện tại của IDP mà người đứng đầu là ông Trần Bảo Minh rất khác với Vinamilk và TH True Milk. Hai thương hiệu sữa nổi lớn nhất nước này đều đang thực hiện việc ứng dụng công nghệ cao trong nuôi bò lấy sữa. Lý giải điều này, ông Minh nói: "Ứng dụng công nghệ cao trong nông nghiệp là hướng đi đúng. Tuy nhiên, ứng dụng công nghệ cao trong lĩnh vực nông nghiệp gì, làm cái gì, có lợi thế hay không về thỏ nhưỡng, có ảnh hưởng đến vệ sinh môi trường hay không? Làm sao để đất nước giàu đẹp lên, xanh sạch lên chứ không phải để đến đời sau không còn gì để dùng nữa", ông Minh nêu quan điểm và cho rằng, việc nuôi bò sữa trong nước nếu không được quản lý chặt chẽ và có hệ thống sẽ phải đối mặt với vấn nạn môi trường về sau. Chỉ đơn cử việc xử lý phân bò cho hợp lý cũng đã là một vấn đề lớn về môi trường mà bất cứ doanh nghiệp nào, kể cả IDP, đang nuôi bò lấy sữa cũng phải đặc biệt lưu tâm □



# Thành công nhờ chữ tín

Đầu tư bất động sản đòi hỏi phải tính toán và mưu lược hơn làm thầu xây dựng, nhưng đích đến cuối cùng vẫn phải là thỏa mãn nhu cầu của người mua nhà. Đó là quan điểm của Chủ tịch GP.Invest Nguyễn Quốc Hiệp. **Hà An**

**T**ừ một nhà thầu trong ngành xây dựng, ông Nguyễn Quốc Hiệp “lật cánh” sang đầu tư bất động sản khi tuổi đời không còn trẻ. Nhờ những trải nghiệm, sự nghiêm túc, quyết đoán và nhất là dám thay đổi để thích nghi, ông đã cùng GP.Invest gặt hái thành công ngay từ dự án đầu tay và ngay cả khi thị trường bất động sản “tuột dốc”.

## Thay đổi để thích nghi

Mới nghe những gì ông làm, không ít người nghĩ ông quá chần chừ, cẩn thận và có thể nói là khó tính. Mặc dù đứng đầu một công ty bất động sản đang đầu tư những dự án trị giá hàng ngàn tỷ đồng, ông vẫn chú ý đến từng chi tiết nhỏ. Tại dự án Trảng An Complex, ông xem xét từ chiếc công tắc điện trước khi quyết định cho mua, gỗ lát sàn ông đem về ngâm thử trong nước xem có bị biến dạng hay không, nhà mẫu dự án phải đập đi làm lại 3 lần ông mới ưng... Với ông, người mua nhà sẽ không nhớ nhà thầu là ai, họ chỉ biết GP.Invest làm chủ đầu tư hay đơn giản hơn là “nhà của ông Hiệp”. Ông chia sẻ: “Tôi làm hết trách nhiệm của chủ đầu tư để khách hàng yên tâm”. Không phải đến bây giờ làm chủ doanh nghiệp tư nhân thì ông mới như vậy. Từ hồi còn làm Phó tổng giám đốc Vinaconex, rồi Tổng giám đốc Contrexim, ông đã được nhìn nhận là người nghiêm túc và có uy tín, khi ông đã quyết việc gì thì cấp trên trước đây cũng như cổ đông hiện nay đều tin



Phối cảnh dự án Trảng An Complex - một dự án của GP. Invest sẽ được bàn giao tháng 12 này

GP. INVEST KHÔNG THẦN TỐC ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT TẬP ĐOÀN MÀ TẠO RA NHỮNG SẢN PHẨM GIÁ TRỊ VÀ CHẤT LƯỢNG THỎA MÃN NHU CẦU NGÀY Càng CAO CỦA KHÁCH HÀNG





Ông Nguyễn Quốc Hiệp (bên phải) trong Hội nghị thượng đỉnh về bảo trì quốc tế tại Tokyo, Nhật bản tháng 4 vừa qua

tương tuyệt đối. Với ông, không thể vì lợi nhuận mà để mất đi điều vô cùng lớn là danh dự và uy tín mà ông đã gây dựng được qua hơn 40 năm hành nghề. Cùng thời với ông, rất nhiều chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc các công ty xây dựng nhà nước khi nghỉ hưu cũng chuyển sang làm tại các doanh nghiệp tư nhân như ông, nhưng chưa thấy ai thực sự thành công. Trong khi đó, từ chỗ chỉ có 10 cổ đông và số vốn vón vẹn 65 tỷ đồng, GP.Invest của ông giờ đây đang đầu tư những dự án lớn như Trảng An Complex với vốn đầu tư lên tới 2.400 tỷ đồng. Để làm được điều đó, ông phải thay đổi tư duy, cách làm theo cơ chế thị trường, thích nghi với cạnh tranh lành mạnh. Nghe qua thì có vẻ dễ, nhưng hầu hết những người ở tuổi nghỉ hưu như ông rất khó tự thay đổi để thích nghi. Và đó cũng là bí quyết thành công của ông khi chuyển nghề từ nhà thầu xây dựng sang đầu tư bất động sản. Hồi còn làm Tổng giám đốc Contrexim Holdings, ông cũng đã đầu tư một số dự án bất động sản, nhưng hoạt động chính vẫn là xây dựng. Ông nhận thấy nghề xây dựng vô cùng vất vả nhưng hiệu quả lại thấp, nếu quản lý tốt thì lợi nhuận cũng chỉ vào khoảng 4-5%. Còn nếu đầu tư bất động sản vào lúc thị trường đang lên hay mua đất lúc rẻ thì lợi nhuận có thể gấp nhiều lần. Nhưng so với chi đơn

### SAU TRẢNG AN COMPLEX, DỰ ÁN TIẾP THEO CỦA GP.INVEST SẼ LÀ KHU NHÀ THẤP TẦNG TẠI QUẬN HAI BÀ TRƯNG VÀ TỔ HỢP CAO CẤP TẠI QUẬN BẮC TỪ LIÊM

thuần là nhà thầu, quản lý và xây dựng công trình thì đầu tư bất động sản “đầu đầu” hơn nhiều. Phải thiết kế thế nào cho chuẩn để bán được hàng, quản lý ra sao để đạt tiến độ, chiến lược kinh doanh và tiếp thị như thế nào cho hợp lý... Đó chính là điểm khác biệt mà ông Hiệp đúc rút được khi chuyển vai từ nhà thầu xây dựng sang đầu tư bất động sản.

#### Thành công nhờ quyết định đúng

Chuyển sang lĩnh vực kinh doanh mới, có nhiều thời điểm ông Hiệp phải đối diện với những quyết định khó khăn. Ngay từ khi thành lập GP. Invest vào năm 2007, ông đã nhận định nếu đầu tư bất động sản ở Hà Nội thì chỉ nên đầu tư từ vành đai 3 trở vào trung tâm thành phố. Thời đó, GP. Invest đã được Hà Nội đồng ý cho lập dự án đầu tư, phát triển nhà ở trên khu đất rộng 20ha tại xã Đức Thượng, huyện Hoài Đức, tỉnh Hà Tây (cũ). Công ty mới thành lập nên có người bảo được dự án

như thế không khác gì “trời cho”, ông Hiệp nhớ lại. Vậy mà ông Hiệp không nhận, dù lúc đó nhiều dự án ở khu vực này đang bán hàng rất chạy. Theo quan điểm của ông, rất khó để thành công ở những khu vực mà cơ sở hạ tầng và tiện ích thiếu thốn. Giờ đây, chứng kiến nhiều dự án “chết lâm sàng” ở khu vực Hà Tây cũ, ông thấy may mắn vì đã dùng cảm đưa ra quyết định nói trên. Chặng đường đầu tư bất động sản của GP. Invest không phải lúc nào cũng xuôi chèo mát mái. Dự án đầu tay của công ty tại 170 đường La Thành gặp đúng lúc thị trường sốt nóng, nhưng dự án tiếp theo là Nam Đô Complex ở Trương Định (Hà Nội) lại rơi vào lúc thị trường bắt đầu khủng hoảng. Ông lại đứng trước một lựa chọn khó khăn: nên làm một tòa nhà để giảm thiểu rủi ro hay làm cả hai? Ông nghĩ, nếu chỉ đầu tư một tòa nhà thì khuôn viên dự án sẽ không hoàn chỉnh. Vì thế, thay vì trì hoãn như nhiều dự án khác, ông quyết định sẽ triển khai thật nhanh để thời gian đọng vốn trong xây dựng cơ bản ngắn nhất và tiền lãi vốn vay ít nhất. Nhờ vậy mà dự án này hoàn thành trước tiến độ 3-4 tháng so với cam kết và trở thành điểm nhấn trong bối cảnh toàn thị trường vô cùng khó khăn. Ông Hiệp nhìn nhận, đầu tư bất động sản chẳng khác gì làm dâu trăm họ. Chủ đầu tư phải biết lắng nghe, hài hòa lợi ích của doanh nghiệp và khách hàng, thậm chí đôi khi phải biết chấp nhận thiệt hơn. Chẳng hạn tại dự án Nam Đô Complex, khi cư dân phản nản về chất lượng nước, ông cho đầu tư thêm 4 tỷ đồng để lắp đặt máy lọc nước. Giờ đây, hầu như tất cả mọi cư dân đều hài lòng về cuộc sống tại đây. Ở tuổi lục tuần, nhiệt huyết làm việc của doanh nhân Nguyễn Quốc Hiệp vẫn chưa hề cạn. Ông bảo, sau Trảng An Complex, dự án tiếp theo của GP.Invest sẽ là khu nhà thấp tầng tại quận Hai Bà Trưng và tổ hợp cao cấp tại quận Bắc Từ Liêm. Ông xác định, GP. Invest không vội vã khoác lên mình chiếc áo tập đoàn mà làm đến đâu chắc đến đó, tạo ra những sản phẩm giá trị và chất lượng, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. “Đó là điều tôi quan tâm nhất”, ông nói □



# Không chỉ là liều yếu đào tơ

Là người phụ nữ Việt Nam đầu tiên đảm trách công việc lãnh đạo kinh doanh của một hãng xe thể thao phân khối lớn tại Việt Nam, Vũ Bích Trang, quyền Tổng giám đốc Ducati Việt Nam, cho thấy phụ nữ có thể thành công ở lĩnh vực tưởng chừng như chỉ dành cho các đấng mày râu. **Hà Yên**



TRONG NHỮNG LĨNH VỰC YÊU CẦU GIAO TIẾP NHIỀU NHƯ ĐIỀU HÀNH, BÁN HÀNG, MARKETING... **PHỤ NỮ CÓ NHIỀU LỢI THẾ HƠN NAM GIỚI CÙNG NGÀNH**

**K**hi được thông báo sẽ có buổi gặp gỡ với đại diện của Ducati Việt Nam, người viết đã hình dung đó sẽ là một người đàn ông cá tính, vạm vỡ, cơ bắp, mình đầy hình xăm. Tuy nhiên, trước sự ngỡ ngàng của người viết, chị Vũ Bích Trang (Trang Vũ), Phó tổng giám đốc Ducati Việt Nam cười hiền lành nói: "Không phải riêng em, hầu như ai cũng bất ngờ khi gặp chị".

## Bén duyên Ducati

Trước khi đảm nhận vị trí Phó tổng giám đốc Ducati Việt Nam, Trang Vũ đã từng phụ trách toàn bộ hoạt động marketing và bán

hàng toàn quốc của hãng xe mô tô phân khối lớn này, bao gồm cả việc lên chiến lược tiếp thị kinh doanh và tuyển dụng nhân sự. Là phụ nữ đảm nhận vai trò chủ chốt của một hãng xe mô tô phân khối lớn áp lực không ít, nhưng chị lại sớm tìm thấy cho mình nhiều niềm vui khi chinh phục được những thử thách mới. Sau chuyến làm việc tại tổng hành dinh của Ducati tại Ý, tiếp xúc nhiều quản lý cấp cao là nữ, chị càng tự tin với nhận định: "Trong những lĩnh vực yêu cầu giao tiếp nhiều như điều hành, bán hàng, marketing... thì phụ nữ với sự mềm mòng và điềm đạm vốn có đôi khi lại có lợi thế hơn nam giới cùng ngành".

Còn nhớ, những ngày cuối năm 2010, những chiếc xe Ducati huyền thoại, một trong những biểu tượng của ngành chế tạo mô tô nước Ý được đưa vào Việt Nam. Là hãng xe mô tô phân khối lớn đầu tiên gia nhập thị trường Việt Nam - một thị trường sơ khai và quá mới với hàng - lại đúng lúc nền kinh tế đang chịu ảnh hưởng nặng nề của khủng hoảng kinh tế toàn cầu, có thể nói Ducati gặp khó chòng khó. Kể cả những năm sau đó, mặc dù đã rất nỗ lực, nhưng số lượng xe bán ra vẫn không đạt như mong đợi của hãng. Từng là nhân viên bán hàng xuất sắc của Toyota năm 1999, Trang Vũ được hầu hết hãng xe vào thị trường Việt Nam biết tiếng. Thời gian về sau, khi có 10 năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực bất động sản, giới kinh doanh còn biết thêm Trang Vũ không





chỉ có thể mạnh trong mảng kinh doanh và tiếp thị mà còn có nhiều kinh nghiệm trong việc tái cấu trúc doanh nghiệp. Có thể đây là lý do mà lãnh đạo Ducati khi đó “chọn mặt gửi vàng” cho người phụ nữ có vẻ ngoài duyên dáng và nhẹ nhàng này. Còn với mình, đơn giản chỉ cho rằng, việc quyết định gắn bó với Ducati khi đó là một mối nhân duyên. Việc tham gia vào thị trường mô tô phân khối lớn - một lĩnh vực khá mới, một “thế giới” như dành riêng cho nam giới, lại trong điều kiện kinh doanh chẳng mấy sáng sủa, rõ ràng là đầy thách thức, nhưng chị vẫn quyết định thử sức.

### Một mình một ngựa đi qua thử thách

Khi Trang Vũ về Ducati, bộ máy vận hành của Ducati khi đó vẫn còn khá “mỏng”, nhiều vị trí chủ chốt như bán hàng, tiếp thị, hậu cần vẫn không có người nắm giữ. Chị cũng chính là người trực tiếp làm công tác tuyển dụng, đào tạo những vị trí chủ chốt cho hãng xe 90 năm tuổi này tại Việt Nam. Năm 2012, khi Ducati nhắm đến thị trường miền Bắc và quyết định mở chi nhánh ở Hà Nội thì việc xây dựng văn phòng mới cũng do một tay chị đảm nhận.

Chăm chỉ “cày xới”, năm 2012, kết quả kinh doanh của Ducati Việt Nam vượt ngoài mong đợi với mức tăng trưởng gấp hơn 8 lần so với năm 2011 (144

## "VIỆC ĐƯA NHIỀU MẪU XE MỚI VỀ SẼ GIÚP NGƯỜI MÊ XE TRONG NƯỚC CÓ THÊM NHIỀU SỰ LỰA CHỌN HƠN VÀ GÓP PHẦN THÚC ĐẨY THỊ TRƯỜNG THÊM SÔI ĐỘNG HƠN"

xe năm 2012 so với 18 xe năm 2011). Những năm sau đó, Ducati luôn duy trì được tốc độ tăng trưởng cao. Giữa năm 2015, do có thay đổi về cơ cấu nhân sự của nhà đầu tư nước ngoài, Trang Vũ chính thức trở thành người phụ nữ Việt Nam đầu tiên đảm nhận chức vụ quyền Tổng giám đốc trong một hãng xe mô tô phân khối lớn của châu Âu.

Dịu dàng nhưng quyết đoán, Trang Vũ là một trong những gương mặt góp phần làm nên thành công của Ducati Việt Nam, đưa hãng xe sang trọng này của Ý đạt mốc tăng trưởng vượt trội tại thị trường Việt Nam. Việt Nam được Ducati đánh giá là một trong những thị trường đang phát triển mạnh.

Chủ động trong cuộc chơi cạnh tranh khốc liệt, Ducati đã xây dựng chiến lược chinh phục mới cho 2016. Trang Vũ bật mí, trong năm nay, hãng sẽ có gắng mở rộng thêm phòng trưng bày sản phẩm tại các tỉnh phía Bắc và phía Nam. Hãng cũng sẽ đầu tư mạnh hơn cho hệ thống hậu mãi và chăm sóc khách hàng nhằm phục vụ những tín đồ xe phân khối lớn tốt hơn. Do tính chất đặc thù của dòng xe này, yêu cầu các linh, phụ kiện chuyên biệt nên đòi

hỏi chế độ hậu mãi khác biệt với xe 2 bánh thông thường. Việc xây dựng hệ thống hậu mãi sâu rộng và chuyên nghiệp sẽ có tác dụng quan trọng không chỉ trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu mà còn giúp quảng bá và thúc đẩy hoạt động bán hàng tốt hơn. Theo Trang Vũ, một chiến lược hết sức quan trọng để cạnh tranh với nhiều đối thủ mới gia nhập thị trường là việc đa dạng hóa các phân khúc xe mới để đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng hơn. “Nhiều dòng xe mới, với những phân khúc khách hàng khác nhau sẽ được nhập về thị trường Việt Nam trong năm 2016. Nhưng điều này đồng nghĩa với việc đối thủ cạnh tranh của Ducati Việt Nam sẽ nhiều hơn”, Trang Vũ cho hay. Tháng 5/2016, mẫu xe Multistrada 1200 Enduro (có giá bán khoảng 1,22 tỷ đồng), là phiên bản cao cấp của mẫu Multistrada 1200 (được giới thiệu vào cuối 2015) đã được Ducati đưa về Việt Nam, mở màn cho việc thực hiện chiến lược mới của hãng trong năm 2016. “Việc đưa nhiều mẫu xe mới về sẽ giúp người mê xe trong nước có thêm nhiều sự lựa chọn hơn và góp phần thúc đẩy thị trường thêm sôi động”, Trang Vũ chia sẻ □





## NHỮNG THƯƠNG HIỆU ĐỒNG HỒ TRĂM NĂM TUỔI ĐANG BỊ THÁCH THỨC BỞI NHỮNG HÃNG CÔNG NGHỆ NON TRẺ HƠN

**T**hế giới đang thay đổi với tốc độ cao và nhiều giá trị cũng đảo lộn, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Tuy nhiên, trào lưu lập nghiệp ngày nay của giới trẻ mang màu sắc khác: năng động, thông minh và thực tế hơn. Họ không bắt buộc phải “nuôi nấng” đứa con tinh thần của mình mãi mãi mà sẵn sàng gả bán rồi lại tiếp tục... sinh ra những đứa con khác. Miễn sao, họ cảm thấy hài lòng và tiếp tục đeo đuổi những đam mê của mình.

**Tre chưa già, măng đã nảy**  
Từ khi internet ra đời, thế giới đang

chứng kiến những đổi thay vũ bão. Tại Việt Nam, con số thống kê doanh nghiệp ra đời và chết đi liên tục được cập nhật hàng tháng, hàng năm. Đáng nói là có nhiều doanh nghiệp chỉ “sống” trong vài tháng hay vài năm. Nếu trước đây những thương hiệu nổi đình đám tại Việt Nam như Vinamilk, Kinh Đô, Đồng Tâm, Thiên Long... là biểu tượng của sự thành công trong kinh doanh, sáng tạo, năng động thì ngày nay, những doanh nghiệp trẻ hơn đang viết nên những câu chuyện thành công của họ với nhiều yếu tố mới mẻ, độc đáo, thậm chí ly kỳ, hấp dẫn. Tại một cuộc chia sẻ chuyên sâu cho

những người trẻ khởi nghiệp, Vũ Duy Thức, một doanh nhân trẻ hiện là đồng sáng lập và là CEO của OhmniLabs cho biết, anh và những đồng sự đã thực hiện nhiều dự án kinh doanh, từng là đồng sáng lập hai công ty là Katango và Tappy, được Google mua lại năm 2011. Giá trị thương vụ tuy không được công bố, nhưng với Thức, một du học sinh lấy bằng tiến sĩ tại Mỹ năm 2010 thì việc một hãng công nghệ như Google mua lại Katango (công ty khi đó chỉ mới non 1 tuổi) đã là một thành công. Sau vài năm nhìn lại anh nói, thương vụ đó là tốt và “thuận mua vừa bán”.

Cùng tâm thế như vậy, Đinh Anh Huân, đồng sáng lập của Thế giới Di động, nay là Chủ tịch HĐQT của Seedcom nói rằng, anh nhận thấy việc kinh doanh đến rất tự nhiên. Sau khi có một số vốn kha khá, Huân mở công ty riêng làm rau sạch và giày phụ nữ. Anh tự nhận xét mình đã từng làm bán lẻ, hiểu biết về quản trị, vận



# Trăm năm đá cũng phải mòn

Trước đây, những thương hiệu có cả trăm năm tuổi trở thành biểu tượng thành công và là niềm tự hào của giới chủ doanh nghiệp, nhưng nay những thương hiệu mới ít tuổi hơn có khi lại được sùng ái. **Cát Nguyễn**

hành hệ thống... nên chuyển sang lĩnh vực khác cũng không có gì mạo hiểm. Cái chính, theo anh, đó là khát khao muốn làm việc, kinh doanh và cống hiến.

Lê Diệp Kiều Trang (Christy Le), người đóng vai trò then chốt trong thương vụ Tập đoàn Fossil mua lại công ty Misfit tháng 12/2015 với giá 260 triệu USD cho biết: khi vợ chồng cô bán công ty Misfit cho Fossil, cả người mua lẫn người bán đều thấy hài lòng. Điều quan trọng là khi Misfit về chung một nhà với Fossil, những giá trị của Misfit vẫn được phát huy và gia tăng.

Cũng có không ít người suy nghĩ vì sao nhiều ông/bà chủ trẻ tuổi không duy trì, tiếp tục "nuôi nấng" đứa con tinh thần của mình mà sẵn sàng gả bán hoặc bước sang những ngã rẽ khác? Câu trả lời của những người trẻ cũng khá đơn giản: giá trị và thời cơ, "thuận mua vừa bán".

## Trăm năm hay vài năm?

Sẽ là khắp khiêng nếu đem so sánh đánh giá những công ty/thương hiệu có tuổi đời vài chục năm hay đến cả trăm năm với những công ty mới, công ty start-up. Bối cảnh lịch sử, xã hội, công nghệ khác nhau khiến các câu chuyện thành công và biểu tượng thành công của công ty cũng đã thay đổi rất nhiều.

Mới đây, hồi cuối tháng 4/2016, Sears Outlet (cửa hàng chuyên bán đồ thứ quần áo, giày dép, hàng gia dụng...) đã tuyên bố dẹp tiệm! Sears ra đời năm 1918 và là tiệm đầu tiên có catalog giới thiệu



THẾ GIỚI ĐANG LIÊN TỤC  
THAY ĐỔI, LIỆU SẼ DẪN  
VẮNG ĐI NHỮNG THƯƠNG  
HIỆU TRĂM NĂM?

sản phẩm với khách hàng. Khi Sears tuyên bố đóng cửa tại Mỹ và Canada thì sau đó, ngày 12/5/2016, K-mart, một chuỗi siêu thị tương tự như Walmart cũng tuyên bố rời bỏ cuộc chơi. Còn chuỗi của hàng bán đồ thể thao Sports Authority (ra đời năm 1987) và Sport Chalet (ra đời 1959) cũng vừa nói lời chia tay với thị trường. Có chuyên gia nhận định rằng, sẽ không ngạc nhiên nếu còn có tiếp những cái tên lâu năm trên thị trường ra "cáo phó". Quy luật "có sinh, có tử" không kiêng nể bất cứ ai! Bởi ngay khi nhận thức sản phẩm, dịch vụ của mình có thể bị thay thế bởi những tên tuổi khác, khi còn được giá, nhà kinh doanh nhạy bén đã nhanh chóng "gà" ngay sản phẩm, dịch vụ cho những

người khác. Chính IBM đã làm như vậy. Người khổng lồ trong ngành máy tính, công nghệ này đã dự báo tương lai bằng cách bán ngay mảng kinh doanh phần cứng IBM thinkpad cho Lenovo năm 2005 để tập trung cho những sản phẩm công nghệ mới. Và rồi 10 năm sau, tại một diễn đàn toàn cầu về xu hướng công nghệ, IBM đã đưa ra một cảnh báo xanh rờn, đại ý rằng: sẽ là vô cùng đau đớn nếu như không thay đổi!

Thực tế, những thương hiệu lớn, lâu đời như IBM, Cadillac, Toshiba... đang có những bước đi loạng choạng và khó lòng tìm lại thời hoàng kim của mình, đành phải nhường bước cho những thương hiệu trẻ hơn làm mưa làm gió trên thị trường, nổi bật là các công ty công nghệ. Những cái tên như Facebook, Google, Alibaba... đang nổi lên như điều gặp gió, truyền cảm hứng cho nhiều người trẻ khởi nghiệp. Bên cạnh đó, hoạt động mua bán, sáp nhập đã làm cho ranh giới của những thương hiệu mới - cũ ít nhiều được san bằng.

Để thấy nhất là gần đây tại Việt Nam khi Vingroup mua lại hệ thống siêu thị Maximark, người ta nhận ra cái tên VinMart đã xuất hiện đồng loạt trên các logo, bảng hiệu, bao bì... còn hình ảnh của Maximark một thời được thay thế, xóa mờ hoặc chỉ đứng bên cạnh VinMart một cách nhún nhường.

Thế giới rõ ràng đang thay đổi liên tục. Liệu "thế giới phẳng" mà nhà báo Mỹ Thomas L. Friedman đã đề cập sẽ dần vắng đi những thương hiệu trăm năm? □





# Cuộc chơi không dành cho tất cả

Sự có mặt của các nhà đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực bán lẻ xăng dầu là tín hiệu cho thấy thị trường này không chỉ còn dành cho các doanh nghiệp nội. Tuy nhiên, chiếc bánh này không phải ai muốn là cũng có phần. **Tây Giang**

**N**ói rằng không phải cứ nhà đầu tư nước ngoài nào muốn tham gia vào thị trường bán lẻ xăng dầu tại thị trường Việt Nam là cũng được bởi đây là một lĩnh vực kinh doanh chỉ dành cho các "đại gia".

## Lập công ty mới

Idemitsu Kosan (IKC) và Kuwait Petroleum International (KPI) mới đây đã nhận được Giấy chứng nhận đăng ký đầu tư để thành lập liên doanh 100% vốn nước ngoài nhằm mục đích phân phối các sản phẩm dầu khí tại Việt Nam.

Sự có mặt của doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài trong lĩnh vực phân phối, bán lẻ xăng dầu chưa đồng nghĩa với việc chúng ta mở rộng cửa cho nhà đầu tư nước ngoài tham gia vào thị trường này. Lý do là bởi, phân phối, bán lẻ xăng dầu không nằm trong các lĩnh vực cam kết mở cửa thị trường của Việt Nam khi gia nhập WTO. Đại diện Vụ Chính sách thương mại đa biên, Bộ Công Thương, từng khẳng định, việc nhà đầu tư nước ngoài tham gia phân phối sản phẩm do chính mình sản xuất ra không đồng nghĩa với việc mở cửa thị trường như nhiều người vẫn hiểu. Nghĩa là, nếu họ bán hàng của đơn vị khác thì không được, còn

bán hàng do mình sản xuất ra thì được. Với trường hợp của Xăng dầu Idemitsui Q8, hai cổ đông góp vốn trong công ty này cũng đồng thời là hai đối tác lớn nhất, cùng chiếm tỷ lệ 35,1% vốn góp trong Liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn có quy mô vốn đầu tư hơn 9 tỷ USD. Với việc bỏ ra những khoản tiền lớn để xây dựng tổ hợp lọc hóa dầu này, đổi lại các đối tác tham gia dự án nhận được cam kết từ Chính phủ Việt Nam trong việc cho phép lập công ty phân phối sản phẩm khi nhà máy đi vào hoạt động. Được biết, Xăng dầu Idemitsui Q8 có kế hoạch sẽ đầu tư trước một vài trạm xăng để tiếp thị và quảng bá hình ảnh của mình.



# 35,1%

Tại Công ty Xăng dầu Idemitsui Q8, hai cổ đông góp vốn trong công ty cũng đồng thời là hai đối tác lớn nhất, cùng chiếm tỷ lệ 35,1% vốn góp trong Liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn



Với việc Liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn dự kiến đi vào hoạt động vào giữa năm 2017, tức là chỉ còn hơn một năm nữa, việc đầu tư cho hệ thống phân phối xăng dầu là cần thiết, thậm chí là hơi muộn.

Các nguồn tin của DOANH NHÂN cho hay, về nguyên tắc, Xăng dầu Idemitsui Q8 sẽ chỉ được phân phối sản phẩm của Liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn sản xuất ra. Tuy nhiên, vẫn có những thời điểm công ty sẽ được phép nhập sản phẩm về để tiếp thị, quảng bá... trong thời gian nhà máy chưa đạt tới sản lượng bằng 50% công suất thiết kế, tức gần 5 triệu tấn, bởi Liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn có công suất 10 triệu tấn dầu thô đầu vào một năm. Tuy nhiên, để được nhập khẩu, công ty sẽ phải đáp ứng các điều kiện của Nghị định 83/2014/NĐ-CP về kinh doanh xăng dầu như: có kho bãi, cầu cảng... mà điều này thì không thể làm nhanh được. Ngoài ra, khi nhà máy dừng hoạt động, công ty cũng được nhập khẩu một lượng xăng dầu tương ứng trong thời gian này để giúp cho kinh doanh thông suốt. Nói về việc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

(PVN), cụ thể là Tổng công ty Dầu Việt Nam (PV Oil) không tham gia góp vốn trong Công ty TNHH Xăng dầu Idemitsui Q8, ông Cao Hoài Dương, Tổng giám đốc PV Oil cho hay, nếu PV Oil tham gia vào liên doanh mới này thì lại cạnh tranh với chính mình. Bởi trước đó Chính phủ từng định hướng PV Oil tham gia góp 51% vốn trong liên doanh này.

## Mua cổ phần công ty đang hoạt động

Cũng việc nhà đầu tư nước ngoài tham gia vào lĩnh vực bán lẻ xăng dầu còn có thương vụ JX Nippon Oil & Energy mua 8% cổ phần của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) để trở thành cổ đông chiến lược của tập đoàn này. Thương vụ được cho là có giá trị 20 tỷ yên, khoảng 183 triệu USD.

Ông Bùi Ngọc Bảo, Chủ tịch Hội đồng quản trị (HĐQT) Petrolimex cho hay, Petrolimex bán cổ phần thông qua phương thức phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ. Hiện HĐQT Petrolimex đã có nghị quyết bất thường thông qua việc bán cổ phần cho cổ đông chiến lược, đồng thời giới thiệu ông Hitoshi Kato, Phó chủ tịch Bộ phận phát triển kinh doanh, khu vực Đông Nam Á của JX Nippon & Energy tham gia HĐQT Petrolimex. Việc bán cổ phần cho nhà đầu tư nước ngoài của Petrolimex cũng từng được Chính phủ cho phép theo nguyên tắc:



**PHÂN PHỐI, BÁN LẺ XĂNG DẦU KHÔNG NẰM TRONG CÁC LĨNH VỰC CAM KẾT MỞ CỬA THỊ TRƯỜNG CỦA VIỆT NAM KHI GIA NHẬP WTO**

nhà đầu tư nước ngoài phải tham gia đầu tư trong Dự án Lọc dầu Nam Vân Phong mà Petrolimex hiện được giao là chủ đầu tư. Tuy nhiên ông Bảo cho hay, hiện Petrolimex đang cân nhắc về tính hiệu quả của dự án có quy mô vốn đầu tư lên tới 6-7 tỷ USD này.

Trước thắc mắc của nhiều người về việc JX Nippon Oil & Energy mua được cổ phần tại Petrolimex trong khi lại chưa phải đầu tư vào khâu lọc dầu, nghĩa là đã đặt được chân vào thị trường bán lẻ xăng dầu của Việt Nam, ông Bùi Ngọc Bảo cho hay, đối với doanh nghiệp nhà nước có phần hóa, sẽ có những cổ đông đầu tư tài chính thuần túy và có những cổ đông chiến lược. "Với trường hợp của Petrolimex, tỷ lệ cổ phần mà nhà đầu tư nước ngoài nắm giữ chỉ 8%, không phải là tỷ lệ chi phối nên không thể nói là chúng ta đã mở cửa thị trường bán lẻ xăng dầu cho nhà đầu tư nước ngoài", ông Bảo lập luận.

Cùng quan điểm này, ông Lộc An, Phó vụ trưởng Vụ Thị trường trong nước, Bộ Công Thương cũng cho hay, muốn đầu tư vào Dự án Lọc dầu Nam Vân Phong, JX Nippon Oil & Energy phải góp vốn vào tập đoàn mẹ (Petrolimex) bởi đây mới là nhà đầu tư dự án lọc dầu, còn các công ty con của Petrolimex không được giao làm chủ đầu tư của dự án. Bởi vậy, việc JX Nippon Oil & Energy được cử người vào hội đồng quản trị Petrolimex là để quản lý vốn chứ không liên quan trực tiếp đến hoạt động điều hành kinh doanh xăng dầu của Petrolimex.

"Với trường hợp của Công ty Xăng dầu Idemitsui Q8, nhà đầu tư được phép gắn tên mình trên logo, biển hiệu của các cửa hàng xăng dầu và kinh doanh cả khâu bán buôn, bán lẻ. Còn với trường hợp JX Nippon Oil & Energy, các cây xăng sẽ vẫn mang thương hiệu của Petrolimex và nhà đầu tư nước ngoài không có quyền gắn tên mình trên biển hiệu ở các cây xăng của Petrolimex", ông An cho biết. Điều này cũng có nghĩa, muốn tham gia vào thị trường bán lẻ xăng dầu tại Việt Nam, nhà đầu tư nước ngoài phải bày tỏ quyết tâm của mình trong việc đầu tư vào một nhà máy lọc dầu tại Việt Nam, dầu rằng nhà máy ấy chưa biết bao giờ mới được triển khai! □



# M&A và kẻ ở, người đi

Nhiều thương vụ M&A lớn đã diễn ra gần đây ít nhiều gây nên tình trạng xáo trộn trên thị trường nhân sự. Nỗi lo mất việc hiển hiện với từng cá nhân khi bỗng dưng doanh nghiệp mình đổi chủ. **Mai Khanh**



Bà Thanh Nguyễn,  
CEO Mạng cộng đồng nghề  
ngành cấp quản lý Anphabe

**N**ăm 2015, sau khi một doanh nghiệp thực phẩm mua lại một công ty chứng khoán, bộ máy nhân sự tại công ty chứng khoán đã có sự xáo trộn lớn. Một số nhân sự hồ hởi bám trụ lại doanh nghiệp vì kỳ vọng vào một tương lai tươi sáng hơn khi doanh nghiệp có ban điều hành mới. Nhưng cũng không ít hoang mang vì khả năng mất ghế bất cứ lúc nào khi doanh nghiệp giờ đây đã khác xưa. Trong số đó, không ít người đã lựa chọn giải pháp ra đi. Bài toán nhân sự trong và sau M&A quả thực là một phần quan trọng trong chiến dịch M&A của mỗi doanh nghiệp. Làm sao để đảm bảo nhân sự vẫn hoạt động ổn định

và doanh nghiệp vẫn tiếp tục tăng trưởng là vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm. **Bà Thanh Nguyễn, CEO Mạng cộng đồng nghề nghiệp cấp quản lý Anphabe** đã trao đổi với DOANH NHÂN xung quanh vấn đề này.

**Thưa bà, các thương vụ mua bán và sáp nhập doanh nghiệp (M&A) đang diễn ra mạnh mẽ trong thời gian gần đây. Bà đánh giá thế nào về sự biến động nhân sự tại các doanh nghiệp hậu M&A?**

Theo tôi, bất kỳ một thương vụ M&A nào cũng được tính toán rất kỹ lưỡng về mọi mặt. Tại sao họ mua? Vì họ đánh giá công ty bán có sức hấp dẫn nhất định về

thị trường, cơ hội phát triển và đặc biệt là có hệ thống nhân sự ổn định để có khả năng triển khai chiến lược mới. Cho nên thông thường tôi không thấy một rủi ro lớn về biến động nhân sự hậu M&A. Tôi đánh giá đây là điều kiện rất quan trọng để đảm bảo M&A thành công và quá trình chuyển giao diễn ra tốt đẹp.

**Theo bà, nếu có biến động nhân sự hậu M&A thì nhóm nhân viên nào sẽ chịu tác động nhiều nhất?**

Khi M&A diễn ra, có khả năng bộ phận lãnh đạo cấp cao sẽ bị ảnh hưởng. Vì thông thường bên đơn vị mua sẽ thay đổi những vị trí chủ chốt bằng một đội ngũ nhất định, chủ yếu là người từ công ty mua chuyển sang để họ kiểm soát tốt hơn trong quá trình chuyển giao. Ngoài ra một số bộ phận cấp trung có thể đang là những điểm thiếu và yếu ở hiện tại sẽ có xu hướng được bổ sung thêm. Nguồn nhân lực này đa số cũng là nhân sự từ công ty mẹ chuyển sang.

**Doanh nghiệp sẽ khó lòng hoạt động ổn định nếu bộ máy nhân sự có sự xáo trộn. Vậy theo bà, những nhà quản lý mới, những ông chủ mới cần có những động thái gì để trấn an đội ngũ nhân viên và duy trì hoạt động kinh doanh ổn định sau M&A?**

Điều quan trọng nhất là cho nhân viên niềm tin về một tương lai tốt đẹp hơn. Vậy làm thế nào để cho nhân viên niềm tin? Trước hết cần phải nhanh chóng thực hiện những bước truyền thông nội bộ, trong đó sự truyền thông trực tiếp từ lãnh đạo cao nhất tới toàn thể các nhân viên đóng vai trò rất quan trọng. Sau đó, niềm tin cần được xây dựng một cách thống nhất, liên tục thông qua hành động. Phải có sự thống nhất giữa lời nói và việc làm trong việc chuyển hướng một cách bài bản, có định hướng, có chia sẻ và ghi nhận những đóng góp cho sự thay đổi từ nhân viên nếu có.

**Xin cảm ơn bà!** □



**KHỞI NGHIỆP** 84  
Thanh toán di động  
không như mơ

**MARKETING & THƯƠNG HIỆU** 94  
Đâu rồi hồn phách dân tộc  
trong quảng cáo Việt?

# CẨM NANG Doanh nhân

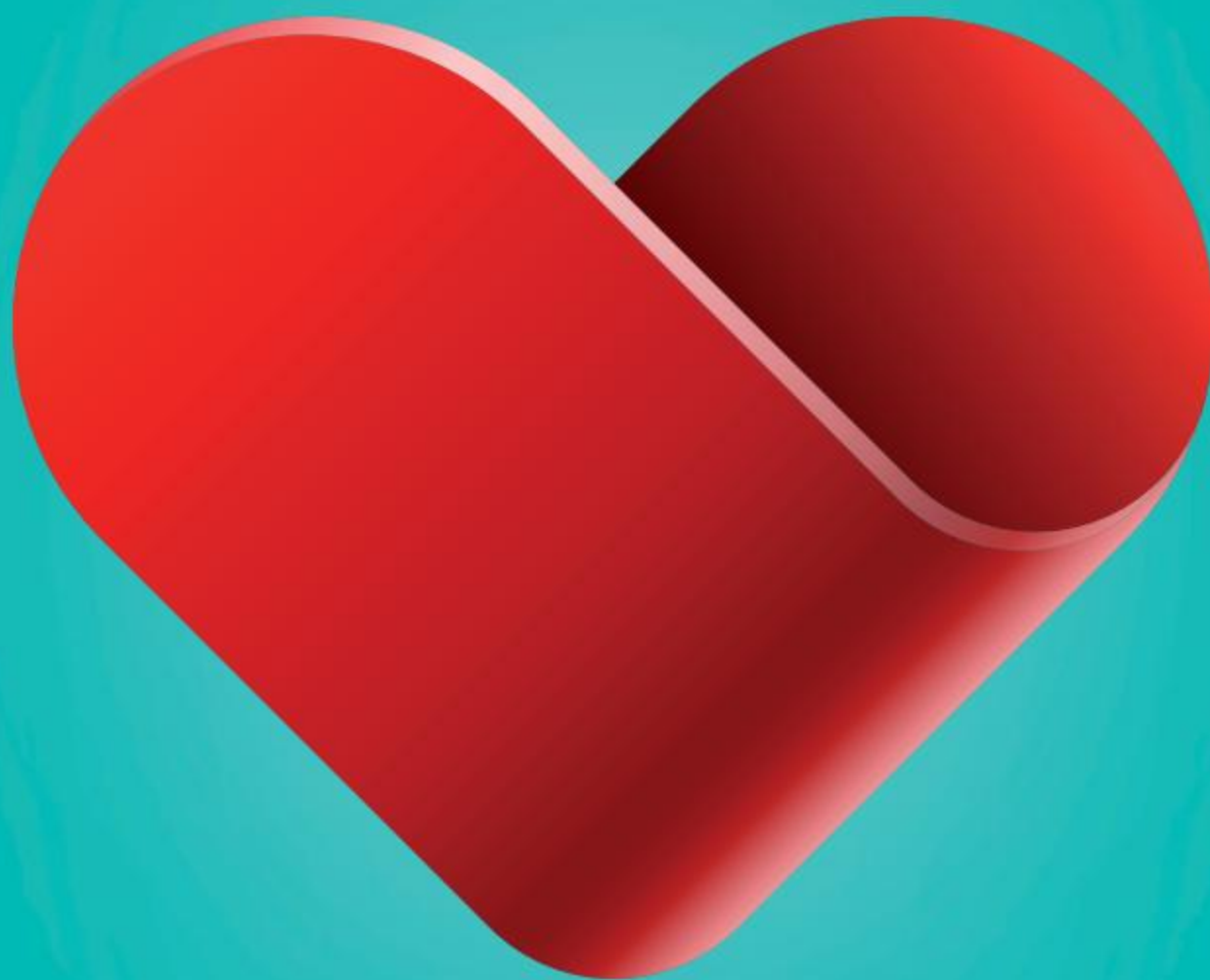


THU HÚT VÀ  
GIỮ CHÂN  
NHÂN VIÊN Ở  
DOANH NGHIỆP NHỎ  
trang 95





# Cách làm mới, ý tưởng cũ



Với một start-up, ý tưởng chưa phải là điều quan trọng nhất. Hàng ngày, có rất nhiều ý tưởng kinh doanh mới đã thất bại, nhưng ngược lại, có những ý tưởng không mới đã rất thành công. Sự khác biệt nằm ở khâu vận hành. **Thu Hương**



**V**iCare (ViCare.vn) - với sứ mệnh giúp người dùng tiếp cận với những dịch vụ khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe tốt nhất và phù hợp nhất, không hẳn là một ý tưởng hoàn toàn mới, nhưng đội ngũ sáng lập viên và cả nhà đầu tư ở đây đều đang rất tin tưởng vào cơ hội thành công của dự án.

### Cầu nối thông tin cho người bệnh

Nói là không mới, bởi trước ViCare, đã có những trang thông tin liên quan đến phòng khám, bác sỹ đã được biết đến trên thế giới với nhiều thương hiệu rất thành công như: Practo của Ấn Độ hay Zocdoc của Mỹ... Ngay tại Việt Nam, những cái tên như Alobacsi, Easycare... cũng đã bắt đầu được thị trường biết đến. Tuy nhiên, thực tế là chưa có một sản phẩm nào thực sự nổi bật và cung cấp được thông tin một cách đầy đủ về các cơ sở y tế, bác sỹ, giúp người dùng có thể đưa ra quyết định khi có nhu cầu khám chữa bệnh. Những thông tin y tế vẫn khá tàn nát trên các diễn đàn, cơ sở dữ liệu về các cơ sở y tế cũng còn rất sơ sài. "Vừa thừa, vừa thiếu" - người bệnh thừa thông tin, nhưng lại thiếu những thông tin xác thực và độc lập, được cung cấp bởi những bác sỹ, chuyên gia... đó là điều mà những người sáng lập của ViCare nhận định về thị trường. Không được cung cấp đầy đủ thông tin, việc đưa ra quyết định đi khám ở đâu, chữa trị như thế nào với người Việt vẫn theo cảm tính, chủ yếu vẫn thông qua sự giới thiệu của những người thân quen. Nhìn thấy những thiếu hụt đó trên thị trường, cùng với niềm đam mê với lĩnh vực y tế, Phạm Anh Đức, một trong hai sáng lập viên của ViCare đã quyết định bắt tay vào gây dựng start-up này. Vào tháng 10/2015, Phạm Anh Đức quyết định rời vị trí CEO của Nhanh.vn (công ty cung cấp giải pháp về quản lý bán hàng của Vật Gia) để cùng Phạm Anh Dũng (thạc sỹ công nghệ thông tin) tập trung toàn lực cho việc thực hiện ý tưởng và đam mê của mình.

Ảnh: S.Stock

Vấn đề mà ViCare chọn lựa để giải quyết là thông tin, giúp người bệnh dễ dàng trong việc ra quyết định.

Lựa chọn vấn đề mà rất nhiều công ty đã bắt tay làm và cố gắng tìm cách giải quyết, nhưng chưa thực sự thành công, rõ ràng, sẽ có rất nhiều khó khăn và thử thách ở phía trước. Nhưng có hai lý do để Phạm Anh Đức tự tin vào khả năng triển khai và vận hành của mình khi bắt tay vào xây dựng ViCare, đó là: kinh nghiệm vận hành có được từ rất nhiều những trải nghiệm quý giá qua các môi trường đầy thử thách như McKinsey, Lazada, VNP... cùng với đó là mạng lưới những người định hướng (*mentors*), tư vấn có quan hệ rộng trong ngành, hiểu

cùng mạng lưới các bác sĩ cộng tác để giúp người bệnh trả lời các câu hỏi về chuyên môn. Bên cạnh đó, những thông tin, kiến thức hữu ích về chăm sóc sức khỏe cũng được thường xuyên cập nhật. Dữ liệu được chia rõ ràng theo từng chuyên khoa cũng giúp người bệnh dễ dàng hơn trong việc định hướng tìm kiếm thông tin. Đây cũng chính là điểm khác biệt rất rõ ràng của ViCare.vn so với các trang thông tin về phòng khám và bác sỹ khác. Sau khi đã có đủ thông tin để ra quyết định lựa chọn phòng khám, bác sỹ... người dùng có thể đặt trực tuyến qua Vicare.vn để được kết nối đến các cơ sở khám chữa bệnh và các bác sỹ.



ngành, luôn đồng hành, hỗ trợ và sẵn sàng đưa ra những lời khuyên quý báu cho ViCare. Phạm Anh Đức khẳng định: "Start-up muốn thành công thì không nên đi một mình, hãy tìm những người đồng hành, hiểu ngành để định hướng, hỗ trợ và luôn tìm cách "đứng trên vai người khổng lồ".

Sau quá trình nghiên cứu rất kỹ tâm lý, hành vi của người dùng khi tìm hiểu thông tin về khám bệnh, website của ViCare đã ra mắt với những trường dữ liệu thông tin khá đầy đủ và tổng quát như: thông tin phòng khám, bác sỹ, các chuyên khoa,

### Đi đường dài để gây dựng lòng tin

Chỉ sau 4 tháng ra mắt, ViCare đã có cơ sở dữ liệu thông tin của 13.000 phòng khám và 9.000 bác sỹ trên khắp cả nước, đây là con số vượt trên cả sự mong đợi của Phạm Anh Đức trong thời gian đầu. Bởi lẽ, trong giai đoạn đầu thu thập thông tin, đội ngũ của ViCare phải đến gặp từng phòng khám để lấy thông tin, nói chuyện với người dùng. Để làm được công việc mang nặng tình vận hành này, ViCare đã phải huy động một lượng nhân sự không hề nhỏ, tuy nhiên, giải các bài toán vận hành ở quy mô lớn lại chính là sở trường của Phạm Anh Đức.



## CÁC SÁNG LẬP VIÊN CỦA VICARE



### PHẠM ANH ĐỨC

Tốt nghiệp ngành kinh tế học, Đại học DePauw; Cựu học sinh trường Oxford

- 10/2015 - nay: Sáng lập viên kiêm CEO ViCare.vn
- 1/2015 - 10/2015: CEO của Nhanh Ltd;
- 2 - 9/2015: CCO của Vật Giá Group
- 03/2014 - 2/2015: Giám đốc Marketing Lazada Việt Nam
- 2011 - 3/2014: Chuyên viên tư vấn quản lý McKinsey&Co.



### BÙI ANH DŨNG (DAVE BUI)

Tốt nghiệp thạc sĩ ngành công nghệ thông tin tại Úc năm 2007. Đã trải qua nhiều công việc khác nhau trong lĩnh vực phần mềm, công nghệ sáng tạo và marketing tại Úc, Anh, Nhật trước khi trở lại Việt Nam vào cuối năm 2014.

Một trong những cách thức triển khai là tuyển những bạn sinh viên làm cộng tác viên. “Viết ra quy trình vận hành đúng, tuyển dụng và đào tạo hợp lý là bí quyết để nhân rộng vận hành với quy mô lớn”, Đức chia sẻ. Mặc dù phải thực hiện một cách thủ công, nhưng đó là cách duy nhất để ViCare xây dựng cơ sở dữ liệu đầy đủ khi chưa có thương hiệu và chưa xây dựng được cộng đồng. Về sau, khi cộng đồng đông đảo, các tương tác tự nhiên xảy ra thì lượng thông tin này sẽ tự động được xây dựng nên bởi chính những người sử dụng ViCare.

Đức cho biết, ngoài những thông tin cơ bản nói trên, một yếu tố rất quan trọng khác để giúp người bệnh quyết định chính là đánh giá và chấm điểm của những người dùng khác. Không giống như các dịch vụ ăn uống, trong ngành y tế, lượng tương tác xảy ra ít hơn giữa những người sử dụng, đơn giản vì ngày nào mọi người cũng đi ăn, nhưng chỉ thỉnh thoảng họ mới đi khám. Tuy nhiên, ViCare có cơ sở để tin vào sự phát triển tự nhiên của cộng đồng trong tương lai, bởi khẳng định bản thân, chia sẻ và mang lại những thông tin hữu ích để giúp đỡ người khác cũng là một nhu cầu rất tự nhiên của người dùng ở Việt Nam. Và chỉ có tương tác mới tạo ra sức sống thực sự của cộng đồng.

Để tạo ra lượng tương tác tự nhiên, điều mà ViCare đang tập trung xây dựng là lòng tin. Lòng tin đó được hình thành từ sự trung thực, khách quan khi cung cấp thông tin. “Phải cho người dùng thấy rằng, đánh giá của ViCare là đúng và có sự phân cấp rõ ràng, còn nếu tất cả đều là 5 sao thì chắc chắn không ai tin mình và sẽ không có cộng đồng nào được hình thành”, Đức chia sẻ.

Việc gây dựng niềm tin cần thời gian và phải xác định đó là một hành trình dài. Điều thuận lợi với ViCare trên hành trình xây dựng niềm tin này là ở giai đoạn hiện nay ViCare chưa phải tập trung ngay vào việc tạo doanh số, bởi lẽ họ có những nhà đầu tư chiến lược ngay từ giai đoạn đầu tiên. Được biết, có hai quỹ đầu tư nước

ngoài đã quyết định rót vốn vào ViCare. Sự hậu thuẫn về mặt tài chính đó giúp ViCare giữ được sự khách quan về mặt thông tin, đồng thời tập trung toàn tâm toàn ý cho việc xây dựng sản phẩm một cách tốt nhất, gây dựng niềm tin với cộng đồng. Đối tượng thứ hai mà ViCare cần gây dựng niềm tin là các phòng khám. Khi lượng traffic đến với phòng khám thông qua ViCare lớn, ViCare sẽ tương tự như một Tripadvisor trong lĩnh vực y tế tại Việt Nam và đánh giá của ViCare sẽ là bảo trợ cho chính hình ảnh và uy tín của phòng khám. Ngoài ra, một giá trị khác mà ViCare mang đến cho phòng khám là ViCare “nói thay” tiếng nói của người dùng, từ đó giúp cho phòng khám rút kinh nghiệm để hoàn thiện dịch vụ của mình hơn.

Là một start-up quy tụ những bạn trẻ và lại bắt tay vào làm một lĩnh vực vốn rất nhạy cảm như y tế, Phạm Anh Đức cho biết, chiến lược quản trị rủi ro cũng là một yếu tố quan trọng để thành công, đặc biệt là rủi ro về mặt thông tin. Với những rủi ro, nguyên tắc của ViCare là với những thông tin về bệnh học thì 100% phải từ bác sĩ và sẽ không đưa ra một gợi ý - tư vấn nào cho người dùng mà không có ý kiến của bác sĩ. “Định hướng của ViCare là trở thành một platform y tế lớn nhất Việt Nam, là cầu nối giữa người dùng và bác sĩ và cơ sở y tế. Các thắc mắc của người bệnh sẽ được ViCare kết nối đến chuyên gia phù hợp nhất”, Đức khẳng định.

Bên cạnh đó, để không ngừng cải tiến dịch vụ và cập nhật cơ sở dữ liệu, Phạm Anh Đức cho rằng, cách tốt nhất là vừa làm, vừa học, vừa cố gắng nhanh nhất để thấu hiểu nhu cầu cũng như tiếp thu ý kiến của phòng khám, bệnh viện và người dùng. Để làm được điều này, ViCare có đội ngũ tư vấn trực 22/24 tiếng/7 ngày. Hiện đang có khoảng 1.500 ý kiến, câu hỏi về cơ sở y tế, bác sĩ cũng như bệnh học được gửi đến ViCare mỗi tuần. Đây cũng chính là cơ sở để ViCare tiếp tục hoàn thiện, điều chỉnh và từ đó giảm thiểu rủi ro có thể gặp phải trên đường đi.





Hiện tại, ViCare có 12 nhân sự chính thức, 40 người làm bán thời gian để xây dựng dữ liệu, cùng với một mạng lưới cộng tác viên rộng

thức, 40 người làm bán thời gian để xây dựng dữ liệu, cùng với một mạng lưới cộng tác viên rộng. Đức gọi những người ở trong nhóm của mình là mentee - tức là những người được đào tạo để trở thành lãnh đạo trong tương lai. Quan điểm của những người đứng đầu ViCare là xây dựng một môi trường giúp đào tạo và phát triển con người. Tại ViCare, các thành viên đều có trách nhiệm giúp đỡ nhau để cùng học hỏi. Mỗi thành viên giỏi về một mảng, sẽ đào tạo cho những người còn lại về kỹ năng đó. Và như vậy, tất cả các nhân viên của ViCare đều có được những kỹ năng cơ bản để trở thành những người đứng đầu. Đức cho rằng, giá trị về mặt đào tạo chính là sự bù đắp mà ViCare có thể mang đến cho đội ngũ nhân sự đa dạng hành, sẵn sàng chấp nhận, chia sẻ khó khăn, vất vả của một start-up. Ngoài ra, một văn hóa khác mà ViCare đang nỗ lực gây dựng, đó là luôn chấp nhận cho các bạn trẻ được thử thách và thất bại nhiều lần.

Sau 5 tháng vận hành và ra mắt sản phẩm (từ tháng 1/2016), traffic đến với website Vicare.vn đã đạt được mức tăng trưởng tự nhiên rất tốt, với 100.000 lượt truy cập mỗi tháng. Điều đáng nói là ViCare không hề thực hiện một hoạt động marketing nào. Đa phần, người dùng đến với ViCare thông qua việc tìm kiếm hoặc được giới thiệu. Điều này phần nào cho thấy tính hữu ích và giá trị thực sự mà ViCare mang lại cho cộng đồng.

Trong năm 2016, ViCare tự tin đặt mục tiêu sẽ xây dựng một dữ liệu thông tin đầy đủ nhất về tất cả các bệnh viện, phòng khám và bác sĩ ở Việt Nam. Dù mới đi được một chặng đường chưa dài, nhưng với những gì đã gây dựng được đến thời điểm này, ViCare dường như đang dần chứng minh cho một thực tế đối với một start-up: Ý tưởng mới không quan trọng bằng cách thức tổ chức và vận hành □

VICARE HIỆN CÓ DỮ LIỆU  
THÔNG TIN CỦA **13.000 PHÒNG  
KHÁM** VÀ **9.000 BÁC SĨ**  
TRÊN KHẮP CẢ NƯỚC VÀ CON SỐ NÀY  
ĐANG TĂNG HÀNG NGÀY

### Tìm câu hỏi đúng

Đã có nhiều trải nghiệm tại các môi trường làm việc toàn cầu như McKinsey, Lazada, Vật Giá... tại các thị trường khác nhau như Thái Lan, Singapore, Indonesia ở nhiều vị trí khác nhau, Phạm Anh Đức đã khá tự tin với những kiến thức mà mình trang bị được. Đó cũng sẽ là một nền tảng quyết định tốc độ phát triển và tiềm năng của ViCare trong mắt các nhà đầu tư.

Nhìn lại chặng đường đã qua, Đức nhấn mạnh hai bài học lớn nhất mà mình học được khi đi làm thuê, đó chính là: khả năng xây dựng, điều hành một nhóm và kỹ năng học những điều mới trong một khoảng thời gian rất ngắn. Những điều này đã giúp Đức giảm bớt được những va vấp trong quá trình khởi nghiệp.

Tuy nhiên, khi dần thân vào xây dựng ViCare, Đức và những cộng sự của mình lại đang phải học những điều mới khác, trong đó, một điều rất quan trọng là học tìm ra cách trả lời thông minh nhất, trong một thời gian ngắn nhất và tốn ít nguồn lực nhất, bởi start-up trong lĩnh vực y tế là một hành trình dài hơi và rất tốn nguồn lực. Theo Đức, khi là nhân viên của một công ty, thông thường, câu hỏi chính mà những nhân sự như Đức phải trả lời đa phần là làm như thế nào (*How*), còn có người đã trả lời câu hỏi cái gì (*What*). Tuy nhiên trong môi trường start-up, những sáng lập viên sẽ phải suy nghĩ nhiều hơn về câu hỏi What, hay nói cách khác, phải tìm ra đâu là câu hỏi đáng để trả lời nhất. Hiện tại, ViCare có 12 nhân sự chính



# Thanh toán di động không như mơ

Thanh toán di động là một lĩnh vực tạo nhiều hứng thú cho các công ty start-up như Square. Con đường của start-up này ngỡ suôn sẻ, song cũng bắt đầu có nhiều chuyển biến bất lợi. **Thành Lợi**

**T**ừ khởi đầu suôn sẻ với giá cổ phiếu tăng mạnh sau khi doanh số quý IV/2015 đã tăng ở mức 49%, tương đương 374 triệu USD, nhưng ngay sau đó, ở quý I/2016, Square bất ngờ báo cáo mức lỗ cao hơn dự kiến lên tới 96,8 triệu USD. Điều này cho thấy với các công ty start-up, chuẩn bị cho những giai đoạn khó khăn là chuyện cần tính đến để đi đường dài.

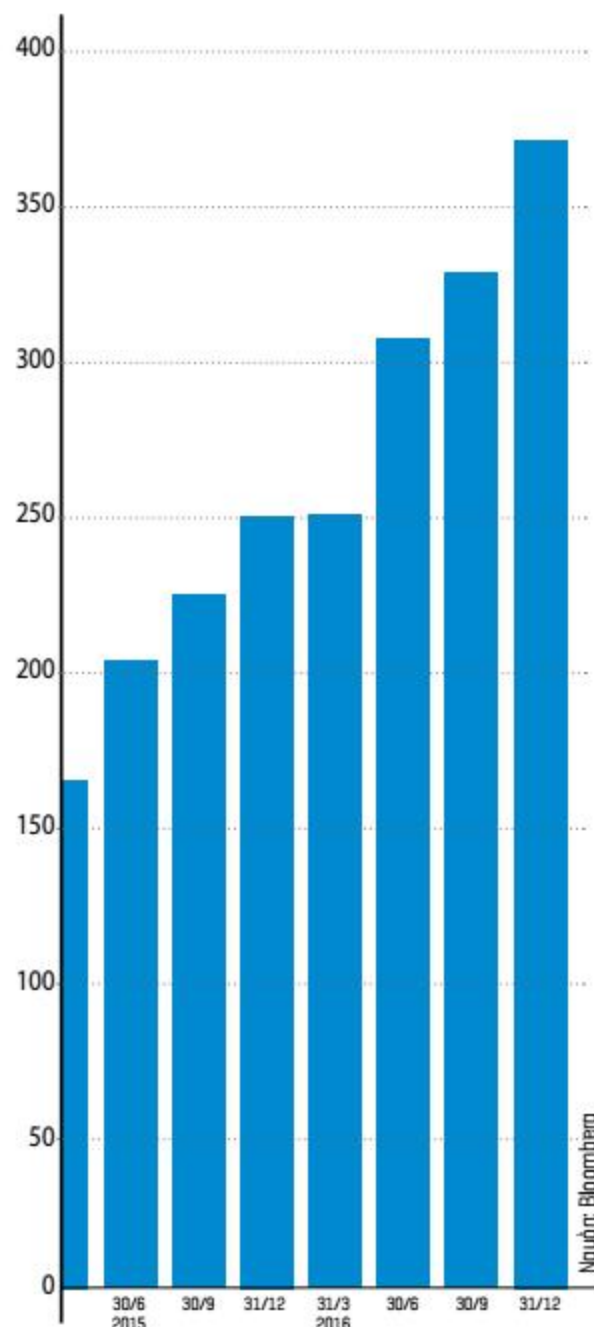
## Hồng và xám

Hồi đầu tháng 3/2016, Tổng giám đốc Jack Dorsey của doanh nghiệp start-up thanh toán di động Square đã nở mày nở mặt khi báo cáo kết quả kinh doanh quý đầu tiên đầy lạc quan với tư cách là một công ty đại chúng (Square phát hành IPO hồi tháng 11/2015). Theo đó, giá cổ phiếu đã tăng mạnh sau khi doanh số quý IV/2015 đã tăng 49%, tương đương 374 triệu USD, vượt qua cả ước tính trung bình của giới phân tích là 345 triệu USD (theo số liệu của Bloomberg).

Cũng tại buổi báo cáo kết quả lợi nhuận quý IV/2015, Square cũng cho biết, nhiều khách hàng lớn đã sử dụng sản phẩm, dịch vụ của Square. Cụ thể, các nhà kinh doanh lớn - nhóm khách hàng xử lý ít nhất 125.000 USD giá trị giao dịch mỗi năm - chiếm tới 39% tổng giao dịch trong quý, tăng từ mức 33% của cách đó một năm. Và doanh thu của Square đã tăng trên tất cả các hạng

## BIỂU ĐỒ DOANH THU CỦA SQUARE NĂM 2015-2016

Đơn vị: triệu USD



mục gồm: các giao dịch thanh toán, phần mềm và các sản phẩm dữ liệu. Công ty này đang hưởng lợi từ việc các nhà kinh doanh chuyển từ chấp nhận thanh toán bằng việc đọc dải băng từ trên thẻ tín dụng sang đọc chip được gắn trong thẻ và sử dụng công nghệ kết nối không dây phạm vi tầm ngắn (near-field technology) để chấp nhận các thanh toán bằng điện thoại thông minh. Nói cách khác, Square tạo điều kiện thuận lợi cho việc thanh toán bằng cách biến chiếc điện thoại thông minh trở thành một cổng thanh toán. Với những kết quả này, không ít chuyên gia phân tích đã dành lời khen cho Square.

"Đà tăng trưởng có vẻ rất mạnh và nhiều sáng kiến của họ đang phát huy tác dụng", Steven Weinstein, chuyên gia phân tích tại ITG khi ấy nhận xét. Thế nhưng, kết thúc quý I/2016, Square bất ngờ báo cáo mức lỗ cao hơn dự kiến lên tới 96,8 triệu USD. Tổng giá trị thanh toán đã tăng 45%, đạt 10,3 tỷ USD từ cách đây 1 năm, chậm hơn mức tăng 47% của quý IV/2015. Điều đó đã khiến nhà đầu tư quá thất vọng mà làm cho giá cổ phiếu Square giảm tới 20% vào ngày 6/5/2016, một ngày sau khi công ty công bố báo cáo lợi nhuận quý I/2016. Trong một lá thư gửi cho cổ đông, Tổng giám đốc Dorsey cho biết, nguyên nhân là do Square đã chi tiêu nhiều hơn vào marketing, phát triển sản phẩm và việc tuyển dụng nhân sự trong quý vừa qua.





## TỔNG GIÁM ĐỐC JACK DORSEY CẦN CHỨNG MINH SQUARE LÀ MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH BỀN VỮNG, XỨNG ĐÁNG VỚI LÒNG TIN CỦA CÁC NHÀ ĐẦU TƯ

tương đương 379,3 triệu USD trong quý I vừa qua, so với mức ước tính trung bình của các chuyên gia phân tích là 345,6 triệu USD (theo số liệu của Bloomberg). Square nhắm đến các doanh nghiệp nhỏ có các thiết bị gắn vào điện thoại thông minh và máy tính bảng, cho phép nhà kinh doanh xử lý các giao dịch thanh toán bằng thẻ tín dụng. Công ty thường nhận mức phí 2,75% trên mỗi giao dịch. Công ty cũng cung cấp các công cụ cho các doanh nghiệp nhỏ, như công cụ quản lý hàng tồn kho và phân tích các dữ liệu về bán hàng.

Công ty đã nhận được 500.000 đơn hàng đối với thiết bị đọc thẻ thông minh không tiếp xúc. Square dự kiến doanh số bán đầu đọc thẻ sẽ vẫn tiếp tục tăng khi các doanh nghiệp chuyển đổi sang dùng loại thiết bị này. Doanh số bán thiết bị đã tăng hơn gấp đôi so với quý IV/2015. Tuy nhiên, công ty lại đang chấp nhận bán lỗ thiết bị nhằm thu hút các khách hàng thanh toán mới, theo bà Luria, Wedbush Securities. "Tăng trưởng đang đến từ những lĩnh vực không đúng", bà nói. Dù Jack Dorsey là đồng sáng lập cả Square lẫn Twitter, nhưng các nhà đầu tư tin tưởng vào khả năng của ông trong việc đưa Square trở thành một lĩnh vực kinh doanh lớn mạnh hơn là khả năng lợi ngược dòng của Twitter. Dù trải qua nhiều đợt trời sập, nhưng tính từ khi công ty IPO vào ngày 11/9/2015, cổ phiếu của Square đã tăng gần 50%. Trong khi đó, Twitter đã mất gần phân nửa giá trị trong cùng thời gian, do gặp khó khăn trong việc thu hút người sử dụng và nhà quảng cáo. Dorsey cần chứng minh Square là một mô hình kinh doanh bền vững, xứng đáng với lòng tin của các nhà đầu tư □

### Loạng choạng

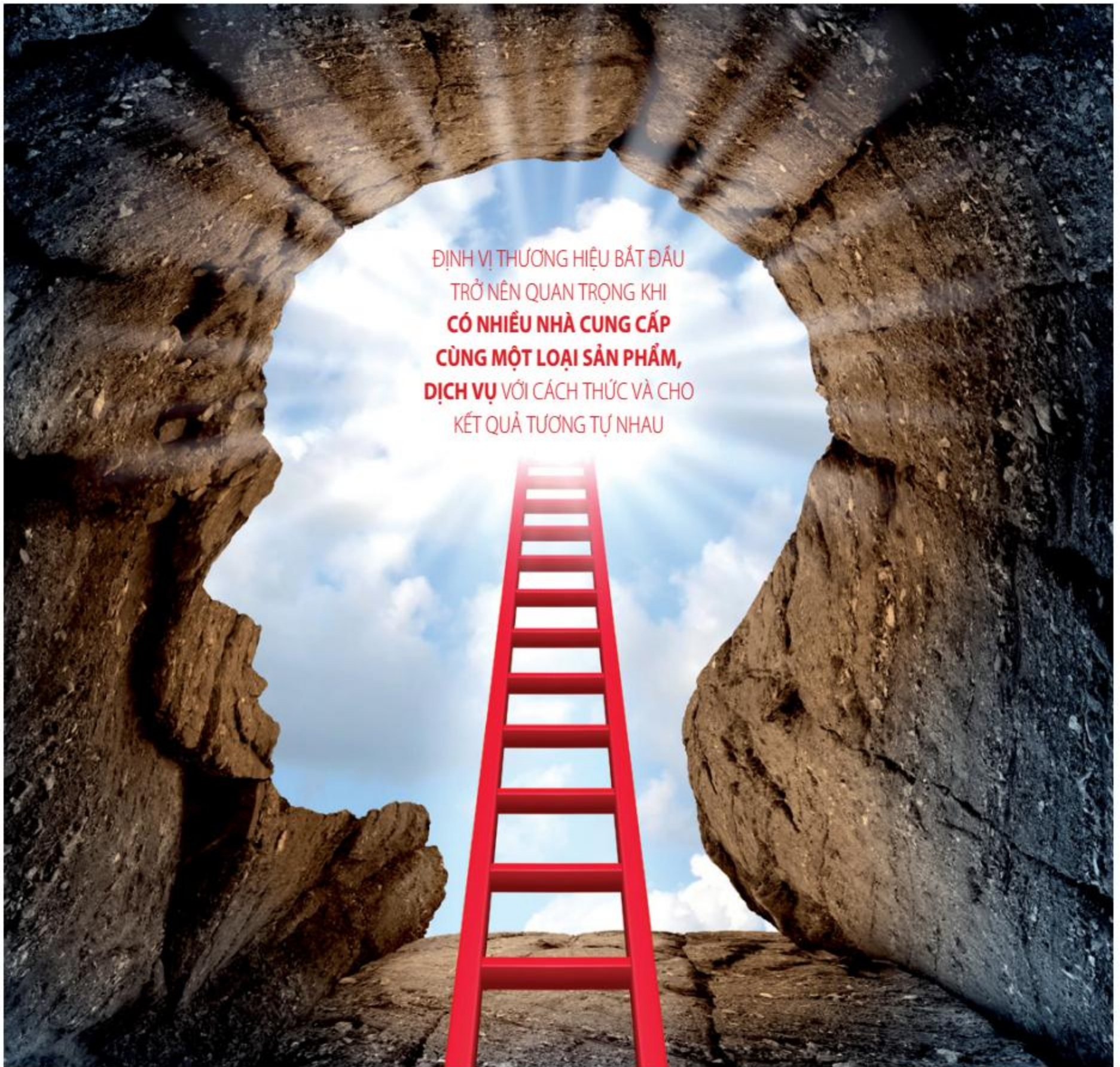
Quan trọng hơn, đà tăng trưởng chậm lại tại Square Capital - bộ phận cung cấp các khoản cho vay với những nhà kinh doanh nhỏ từng có đà tăng trưởng rất nhanh trước đó - cũng khiến cho nhiều người quan ngại. Square Capital cho vay 153 triệu USD (cả cho vay lẫn ứng tiền mặt) trong quý I/2016 tăng chỉ 4% so với quý trước, phần lớn là do "các điều kiện thị trường tín dụng trở nên thách thức hơn", theo lý giải của công ty. Square Capital đóng vai trò là đơn vị trung gian, cung cấp vốn cho những khách hàng không dễ dàng vay vốn ở những nơi khác. Công ty cũng cho biết, trước những thách thức mới, Square Capital đã phải hoàn việc ký kết với các nhà đầu tư mới để hỗ trợ nguồn vốn ở mảng cho vay.

"Điều đó có thể khiến người ta lo lắng. Họ lo ngại nếu những tri hoãn đó từng xảy ra một lần thì nó cũng có thể xảy ra một lần nữa", David Ritter, chuyên gia phân tích tại Bloomberg

Intelligence nhận xét.

Còn bà Gil Luria, chuyên gia phân tích tại Wedbush Securities Inc. thì nhận xét: "Nhà đầu tư đang nhìn vào tăng trưởng trong quá khứ để đánh giá khả năng sống còn của Square... Nhiều người đang đặt kỳ vọng vào mảng cho vay của Square, vì thế họ cho rằng, thị trường tín dụng gặp thách thức là một vấn đề lớn", bà Luria nói. Vì thế ông Dorsey đã và đang nỗ lực chứng minh cho các nhà đầu tư thấy rằng, Square có thể tiếp tục tăng trưởng dù có cạnh tranh gay gắt từ phía PayPal Holdings Inc. và First Data Corp trên thị trường thanh toán vốn càng lúc càng đông đúc. Square cũng đang cố gắng chuyển khách hàng từ hình thức ứng tiền sang hình thức cho vay. Bởi lẽ, cho vay giúp các doanh nghiệp linh hoạt trong việc trả số dư trong tài khoản nhanh hơn so với hình thức tạm ứng, vốn chiết khấu số tiền thanh toán từ các giao dịch cho đến khi số dư được trả hết. Square cho biết, doanh số đã tăng 51%,





ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU BẮT ĐẦU  
TRỞ NÊN QUAN TRỌNG KHI  
CÓ NHIỀU NHÀ CUNG CẤP  
CÙNG MỘT LOẠI SẢN PHẨM,  
DỊCH VỤ VỚI CÁCH THỨC VÀ CHO  
KẾT QUẢ TƯƠNG TỰ NHAU

# Sức mạnh cạnh tranh từ **định vị thương hiệu**

Trên thực tế, việc áp dụng hiệu quả chiến lược định vị thương hiệu đã tạo nên sự thành công cho nhiều doanh nghiệp Việt cho dù có qui mô nhỏ hay “sinh sau, đẻ muộn”. **Trần Đình Long, Tổng giám đốc Tư vấn Chiến lược & Thương hiệu, AMICA Corp (\*)**



**K**hai niệm định vị thương hiệu hay định vị thị trường mới được biết tới rộng rãi ở Việt Nam trong khoảng mười năm trở lại đây, mặc dù đã được Jack Trout - cha đẻ của lý thuyết này viết ra và đưa vào từ điển marketing từ 1982. Cho đến nay, khái niệm này vẫn chưa thực sự được nhiều doanh nghiệp Việt Nam quan tâm.

### **Tìm chỗ đứng trong tâm trí khách hàng**

Mặc dù có một số bình luận và quan điểm về sự thay thế hay xu thế không phù hợp của “Định vị” và so sánh nó với các quan điểm chiến lược mới như “Chiến lược đại dương xanh” hay chiến lược “Xây dựng thương hiệu theo định hướng khách hàng”, nhưng thực chất chúng đều có ảnh hưởng hay chứa đựng những biến thể của học thuyết về định vị hoặc có thể áp dụng lý thuyết này. Điểm khác ở đây là bước áp dụng. Với “Đại dương xanh” thì tạo ra khoảng trống, tránh đối đầu bằng các “luật chơi mới” và tạo ra sự khác biệt (cũng chính là tìm cách để “Khác biệt hóa”) và rồi vẫn phải định vị mình. Hay ở “Brand wikization” đó là thay đổi trọng tâm và cấp độ định vị: định hướng theo khách hàng, tìm hiểu các mong muốn của khách hàng ở các góc độ rồi định vị các gói sản phẩm, dịch vụ theo các góc độ đó. Các học thuyết chiến lược marketing đã phát triển và có những quan điểm mới, nhưng việc áp dụng chúng ở mỗi thị trường và mỗi ngành khác nhau ở từng thời điểm là điều mà những người làm công tác chiến lược marketing cần lưu ý. Doanh nghiệp cũng cần biết áp dụng học thuyết nào cho phù hợp, dựa trên phân tích ngành, mức độ cạnh tranh và nhận thức của khách hàng ở thời điểm áp dụng. Thực tế, việc áp dụng “định vị thương hiệu” đã tạo nên thành công cho nhiều doanh nghiệp Việt. Khi mức độ cạnh tranh thị trường chưa cao, số lượng nhãn hiệu sản phẩm và dịch vụ ít hoặc thậm chí là duy nhất (chỉ có một nhà cung cấp) trong ngành thì không cần quan tâm nhiều tới “định vị thương hiệu” vì sản phẩm, dịch vụ cứ cung ra thị trường là có người mua, hoặc do khan hiếm, hoặc không có sự lựa chọn cho khách hàng. Ở Hà Nội thời kỳ đầu, hễ nói tới taxi là người ta nhớ tới Taxi Hà nội, ớn ớn là Lioa, kem là kem Bón mùa... Nhưng giờ đây với taxi đã có thêm Mai Linh và khoảng 20 nhãn hiệu khác mà chúng ta không nhớ hết, các sản phẩm khác cũng tương tự. Việc định vị thương hiệu bắt đầu trở nên quan

trọng khi có nhiều nhà cung cấp cùng một loại sản phẩm hay dịch vụ có công dụng như nhau với cách thức và cho kết quả tương tự nhau. Làm thế nào để khách hàng tìm ra sản phẩm của bạn? Để họ yêu thích bạn hơn các nhãn hiệu còn lại và cuối cùng là trả tiền mua sản phẩm? Câu trả lời là chọn cho mình một vị trí mà khách hàng của bạn yêu thích, gắn tên nhãn hiệu của bạn vào đó và tìm cách làm cho họ biết tới, ghi nhớ và đọng lại trong tâm trí của họ. Để khi họ cần tới sẽ nhớ ra nhãn hiệu của bạn và nó xuất hiện đầu tiên trong đầu họ (T.O.M - Top of mind) như một giải pháp để giải quyết nhu cầu của họ và trả tiền để có nó. Khi cầm cốc bạn nghĩ tới Decolgen, đánh răng bạn nghĩ tới Colgate, đi taxi bạn nghĩ tới Mai Linh và cần dùng thứ gì đó “ngon, bổ và giá hợp lý” khách hàng nghĩ tới bạn trước tiên, đó là lúc bạn đã thành công về định vị.

CHO DÙ CÓ THỂ  
ĐƯỜNG “ĐƯỜNG  
LỚN” ĐÃ BỊ CHIẾM GIỮ,  
Vẫn sẽ có các thị  
trường ngách



### **Định vị là chuyện của các công ty lớn?**

Bạn có nghĩ công ty lớn hay lâu đời sẽ dễ thành công hơn do có mặt lâu trên thị trường hoặc do có nguồn tài chính dồi dào dành cho quảng cáo? Không hẳn thế. Lấy ví dụ trường hợp của thiết bị phòng tắm American Standard - nhãn hiệu từ Mỹ và lớn nhất thế giới về ngành này. Nhãn hiệu này hằn lặn hơn nhiều lần về danh tiếng và tiềm lực so với Inax, một nhãn hiệu từ Nhật và chỉ được biết rộng ở châu Á. Nhưng American Standard (AS) vào thị trường Việt Nam năm 1996 và đã thua trận khi định vị thị trường sai, sử dụng các slogan như “Kiểu dáng



## THÔNG TIN VỀ ÔNG TRẦN ĐÌNH LONG



■ Ông Trần Đình Long bảo vệ đề tài thạc sĩ về “Định vị để thành công”, xuất phát từ nghiên cứu chiến lược của doanh nghiệp để xây dựng thương hiệu tại Trường Kinh doanh Solvay thuộc Đại học ULB, Bỉ và nhận học bổng nghiên cứu về cạnh tranh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nền kinh tế thị trường tại đây.

■ Ông đã có hơn 20 năm kinh nghiệm làm việc và đảm nhiệm các vị trí: Giám đốc Kinh doanh, Giám đốc Marketing, Giám đốc Huấn luyện và Duy trì hệ thống phân phối tại các tập đoàn nước ngoài và công ty Việt Nam như: American Standard, METRO Cash & Carry, PEPSICO, Tiger Beer, Nutifood. Ông chủ trì nhiều hội thảo và giảng dạy các chương trình đào tạo CEO và Thạc sĩ về: Chiến lược cạnh tranh, Thương hiệu, Marketing tại các viện quản trị kinh doanh của các trường đại học như: Đại học Kinh tế quốc dân, Đại học Quốc gia, Đại học FPT...

■ Ông là tư vấn trưởng trong dự án tư vấn chiến lược cho Viglacera, Trung Nguyên, FECON, TASCOT, Dệt Kim Đông Xuân, Bảo Minh, TAKA, HAPACO, Thủ Đức...

sang trọng” và mang tới cho người sử dụng với hàng chục kiểu bộ thiết bị vệ sinh đa dạng màu sắc kèm kích thước lớn, trong khi phòng tắm ở Việt Nam khi đó đa phần có diện tích rất nhỏ và khu vệ sinh được coi là khu phụ và các loại gạch lát và phụ kiện khi đó chưa đa dạng về màu sắc. Vào thị trường chậm hơn 1 năm, Inax lại chỉ tập trung vào các bộ thiết bị nhỏ gọn với 3 màu cơ bản để sử dụng (trắng, xanh, hồng nhạt) và chỉ 3 kiểu dáng khác nhau, có tới 90% sản lượng bán ra thuộc về một bộ sản phẩm có kích thước nhỏ gọn và màu trắng. Kết quả là Inax đã mua lại toàn bộ thị trường Việt Nam và châu Á - Thái Bình Dương của AS vào năm 2008.

Nếu nói về truyền thống lâu đời để có thương hiệu tốt, chắc các bạn còn nhớ các nhãn hiệu nước mắm. Nước mắm Phú Quốc cùng hàng trăm nhãn hiệu nước mắm có bề dày vài chục năm, giờ đây lại mất vị trí ưu tiên vì đã có Chin-su chen chân vào. Trong vòng chưa đầy 5 năm, công ty Masan đã đưa Chin-su trở thành một thương hiệu “thực phẩm an toàn” với khởi đầu là nước tương và nước mắm và nổ phát súng đại bác thách thức các đối thủ bằng việc trả 1 tỷ đồng cho ai tìm thấy nước chấm có 3-MPCD, rồi nước chấm với “độ mặn thích hợp” và giờ đây là các dòng sản phẩm tương ớt, mì ăn liền... đi theo sau.

Liệu có phải tình cờ Chin-su đã sở hữu công nghệ kiểm soát chất 3-MPCD vào đúng thời điểm chúng ta đang quan tâm tới sức khỏe dinh dưỡng? Không nhiều người biết, đây là một chương trình xây dựng thương hiệu nằm trong lộ trình được thiết kế sẵn của dân có nghề chiến lược và marketing - định vị thương hiệu chuyên nghiệp. Ý tưởng về “sạch” hoặc tập trung truyền thông về “không chất bảo quản 3-MPCD” rồi “độ mặn thích hợp” là sản phẩm của quá trình nghiên cứu để thấu hiểu người tiêu dùng, về cơ hội thị trường, tính toán với nội lực của doanh nghiệp và là những nước cờ chiến lược đã được chuẩn bị kỹ càng.

Đúng là cần phải có nhiều tiền để quảng cáo nếu bạn muốn có một nhãn hiệu quốc

gia hay toàn cầu với thị phần lớn. Bạn phải chi cho các kênh quảng cáo có độ phủ sóng lớn để khiến khách hàng lựa chọn sản phẩm của bạn đầu tiên khi họ nghĩ tới và đây là sự bảo đảm cho doanh số bán hàng. Điều thú vị là khách hàng sẵn sàng trả cho bạn ít nhất từ 10- 30% giá trị cao hơn so với sản phẩm có công dụng tương tự của đối thủ, một tỷ lệ đủ để bạn bù đắp chi phí. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể là đại diện cho một bệnh viện chuyên khoa, một hãng taxi lịch sự nhất trong một khu vực thị trường của bạn hoặc là một quán phở bò nổi tiếng ở Hà Nội, tiệm sửa giày nhanh ở TP.HCM. Việc này sẽ không tốn nhiều chi phí cho quảng cáo, chủ yếu là do sự lựa chọn dựa trên năng lực cốt lõi của bạn và những gì khách hàng thực sự cần. Cuối cùng, bạn phải kiên trì cho khách hàng thấy được điều đó.

### Hãy đi sớm để có đường rộng và lợi thế dẫn đầu

Vẫn còn cơ hội cho nhiều nhãn hiệu nổi lên để chiếm ưu thế so với số còn lại, mặc dù bạn đi sau. Thị trường Việt Nam chưa phải ở mức cạnh tranh cao, mặc dù đang nóng lên với sự gia tăng nhanh chóng về số lượng các nhãn hiệu. Bạn cần biết tận dụng lợi thế của doanh nghiệp mình, các cơ hội của thị trường còn bỏ ngỏ và hãy nhanh chóng tiến vào trong tâm trí khách hàng.

Hãy cố gắng là người đi trước, đi tiên phong để có lợi thế của nhãn hiệu đầu tiên trong lĩnh vực. Và cho dù có thể “đường lớn” đã bị chiếm giữ, vẫn sẽ có các thị trường ngách. Đó là cách để động lại chạc chần trong tâm trí khách hàng với những giá trị của thương hiệu của bạn.

Sẽ vẫn còn cơ hội cho tương ớt, tương đậu (như Trung Thành đã từng nổi tiếng tại miền Bắc với tương, cà, mắm, muối mặc dù bị yếu thế so với Chin-su từ năm 2007), thực phẩm chay, thực phẩm chức năng... Đến thời điểm này, Công ty Trung Thành vẫn trung thành với khẩu hiệu “Tốt cho mọi nhà”, một cách định vị mình là có sản phẩm phù hợp với mọi gia đình. Thật lý tưởng nếu thực sự có một sản phẩm như vậy, thỏa mãn mọi đối tượng sử



dụng. Nhưng điều này hầu như không khả thi vì mỗi gia đình có thu nhập khác nhau nên chi tiêu và mức kỳ vọng về sản phẩm cũng khác nhau. Giờ đây đã có khá nhiều người tiêu dùng phân biệt được “nước mắm”- sản phẩm tự nhiên với “nước chấm”- sản phẩm công nghiệp. Vì thế, việc “neo - định vị” thương hiệu Trung Thành trong tâm trí khách hàng là “Tốt cho mọi nhà” sẽ là không chắc chắn. Có thể chủ thương hiệu cho rằng, với khái niệm như vậy sẽ giúp thu hút được tập khách hàng lớn. Nhưng trên thực tế, ứng với mỗi sản phẩm cụ thể có chất lượng, bao bì, mức giá... cụ thể, sẽ luôn chỉ có một số hoặc một nhóm khách hàng bị thu hút (khách hàng mục tiêu). Nếu để khách hàng trải nghiệm sản phẩm mà không như được như kỳ vọng, họ sẽ rời bỏ thương hiệu và rất khó để thuyết phục lại. Chiến lược gia Michael Porter, cha đẻ của lý thuyết cạnh tranh hiện đại, cũng chỉ ra: “Không có sản phẩm tốt cho tất cả mọi người”. Vì thế, các thương hiệu cần định rõ mình thuộc về ai.

Thực tế đã cho thấy, có những doanh nghiệp mặc dù đi sau về sản phẩm và mô hình kinh doanh, nhưng nếu có ý thức về xây dựng, định vị thương hiệu và có phương pháp đúng thì vẫn vượt mặt được các “đàn anh” và gặt hái thành công. Công ty Đầu tư và Thương mại Thủ Đô là một ví dụ. So với các “đàn anh” trong lĩnh vực xây chung cư cao tầng và khu đô thị như HUD, Vinaconex, Vingroup... thì Thủ Đô chỉ là anh “linh mới” với tầm vóc khiêm tốn, nhưng vẫn có những sản phẩm đình đám và thực sự có sự khác biệt hấp dẫn khách hàng. Ý tưởng định vị tạo ra bản sắc riêng cho thương hiệu mang tên “Eco” là “Cuộc sống xanh cho ngôi nhà thông minh” đã giúp cho sản phẩm nhà của Thủ đô bứt phá, vượt lên so với đối thủ trong cùng phân khúc. Các dòng sản phẩm nhà như EcoLife, EcoHome có sự xuyên suốt từ trong mỗi căn hộ và không gian chung “xanh và thông minh” đã thực sự hấp dẫn người mua. Các căn hộ không còn được coi là những vách tường bê tông và đồ nội thất, chúng có hồn và được xem như những thực thể sống để hòa đồng với con người. Khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao hơn cho sản phẩm của Thủ Đô so với sản phẩm ở khu liên kề có cùng mức đầu tư. Thủ Đô đã định vị và phát triển thương hiệu dựa trên nền tảng chiến lược của riêng mình và được thực thi trong dài hạn.

Giờ đây, nếu muốn đi taxi an toàn với giá rẻ nhất mà bạn vẫn chưa biết gọi hãng nào thì quả thật nhiều doanh nghiệp trong ngành này vẫn chưa biết cách định vị thương hiệu! Câu chuyện này không chỉ xảy ra trong ngành taxi ☐

# 12

CÂU CHUYỆN CẢM ĐỘNG, NHÂN VĂN VÀ  
ÍT ĐƯỢC BIẾT CỦA NHỮNG NGƯỜI CHA NỔI TIẾNG  
DÀNH CHO NHỮNG Đứa CON CỦA MINH.

GIÁ: 79.000VNĐ



★  
ĐÃ CÓ MẶT  
TẠI CÁC NHÀ SÁCH  
& SẠP BẢO KHẮP  
TOÀN QUỐC.

Miễn phí vận chuyển  
trên toàn quốc.

Xin liên hệ: Trần Anh Thư  
Mobile: 090 494 5596



TẬP SÁCH ĐẶC BIỆT NHÂN DỊP KỶ NIỆM 10 NĂM

TẬP CHÍ  
THỂ THAO  
VĂN HÓA  
ĐAN ONG





# Phút bù giờ của Sir Alex và lát chanh trên chai bia Corona

Thương hiệu có nhiều cách khiến cho khách hàng mục tiêu luôn nhớ đến mình. Chỉ khi thương hiệu khắc sâu trong tiềm thức của khách hàng thì mới hy vọng họ mua và sử dụng sản phẩm. **Đức Sơn, Giám đốc Điều hành, Richard Moore Associates**

**M**ột trong những cách thức làm cho khách hàng mục tiêu luôn nhớ đến một thương hiệu là tạo ra một hành động độc đáo nào đó. Một hành động mang tính biểu tượng để nó được nhớ đến, nhắc đến và bàn luận. Trong thế giới của những điểm tương đồng nhàm chán ngày nay, nhiều khi một hành động độc đáo nào đó có thể trở thành điểm nhấn cho thương hiệu. Một hành động trở thành một liên tưởng khác biệt.

## "Fergie time"

Fergie time là cụm từ rất phổ biến ở giải bóng đá ngoại hạng Anh. Cụm từ này đề chỉ hành động của cựu huấn luyện viên (HLV) đội bóng này, "Sir" Alex Ferguson, khi ông luôn nhìn đồng hồ đeo tay mỗi khi câu lạc bộ (CLB) Manchester United (MU) của ông bước vào những phút đầu bù giờ trong một trận bóng đá. Từ một hành động bình thường đối với đa số các huấn luyện viên bóng đá, hành động này trở thành một hiện tượng gắn liền với tên tuổi của Sir Alex cũng như của CLB MU. Câu chuyện bắt đầu từ trận đấu mùa

giải 1992-1993 giữa MU và CLB Sheffield Wednesday. Trong 7 phút bù giờ, cầu thủ Steve Bruce đã ghi bàn giúp MU thắng chung cuộc, qua đó giành chức vô địch sau 26 năm trắng tay.

"Fergie time" ra đời và trở thành động lực giúp MU chiến thắng trong nhiều trận cầu căng thẳng, đồng thời gây ra áp lực cho giới trọng tài ở Anh. Điều thú vị là chính Sir Alex thú nhận rằng, trong rất nhiều trận đấu ở phút bù giờ, ông chẳng biết còn mấy phút, nhưng cứ trợn mắt gào thét và tay chỉ vào đồng hồ! Ông làm thế để uy hiếp trọng tài, thúc



quần tiến lên và làm đối phương sợ hãi. Hành động của ông đã trở thành một biểu tượng, thậm chí một nét bản sắc riêng của CLB Manchester United. Tương tự với Fergie time, trong thế giới thương hiệu ta có những hành động mang tính biểu tượng của thương hiệu cực kỳ điển hình, ví dụ như câu chuyện của bia Corona. Đây là loại bia nhập khẩu từ Mexico và được tiêu thụ nhiều nhất tại Mỹ, đỉnh điểm là những năm 1980. Không biết bắt đầu từ lúc nào, giới học sinh, sinh viên trong kỳ nghỉ hè đã nghĩ ra một nghi thức uống bia khá độc đáo: đặt một miếng chanh lên miệng chai. Dần dà theo thời gian, nghi thức này trở thành hành động không thể thiếu mỗi khi người ta thưởng thức loại bia chai trong hương vị thơm dễ uống này, bất kể là tại nhà hàng, quán bar hay tại nhà.

### Hành động trở thành nghi thức biểu tượng

Câu hỏi là tại sao chỉ có MU mới có khái niệm "Fergie time"? Khi nào một hành động có thể trở thành một biểu tượng? Tại sao hành động bỏ lát chanh lên miệng chai bia Corona trở thành một hành động biểu tượng? Không có gì đến một cách tự nhiên. Hành động chỉ trở thành nghi thức biểu tượng cho thương hiệu khi đáp ứng đủ các tiêu chí sau đây:

#### Bối cảnh xuất hiện

Phút bù giờ mang thương hiệu Fergie time xuất hiện khi quyết định đến những điểm nhấn rất quan trọng và rất kịch tính liên quan đến việc hình thành tên tuổi của MU: lần đầu tiên vô địch sau 26 năm (gặp Sheffield Wednesday năm 1993); vô địch Champion League sau 27 năm (gặp Bayer Munich tại trận chung kết năm 1999) hay chiến thắng trước đại kình địch Manchester City (bàn thắng phút thứ 97 của Michael Owen năm 2009). Thủ tục đặt lát chanh lên miệng chai của bia Corona tuy không điển hình như của thương hiệu MU, nhưng được thực hiện vào dịp nghỉ hè mang màu sắc tiệc tùng của giới sinh viên Mỹ. Tinh thần truyền có cơ hội lặp lại rất cao.

#### Người thực hiện

Đó là Sir Alex đối với MU. Ông là kiến

TRONG THẾ GIỚI CỦA SỰ LẶP LẠI,  
BẮT CHƯỚC VÀ NHÀM CHÁN,  
NHIỀU KHI CHỈ **MỘT CHI TIẾT NHỎ**  
**CŨNG TẠO RA KHÁC BIỆT ĐÁNG**  
**GIÁ CHO THƯƠNG HIỆU**



trúc sư vĩ đại cho một đội bóng vĩ đại. Không thể phù hợp hơn. Đó là giới sinh viên với bia Corona. Giới trẻ là đối tượng thích hợp nhất để gieo mầm những thói quen và trào lưu thời thượng. Cũng không thể phù hợp hơn.

### Hành động trở thành một "nghi lễ"

Bất kỳ trận đấu nào, khi kim đồng hồ chỉ sang phút 91 ống kính camera lại chia vào Sir Alex. Và như một hành động không thể cưỡng được, ngài "Mây Sáy Tóc" lại nâng tay lên nhìn đồng hồ, sau đó lấy ngón tay của bàn tay còn lại chia vào đó, mặt bỗng dưng đỏ một cách đầy đe dọa (nhưng đáng yêu), miệng nói gì đó hướng về phía trọng tài. Một hành động mang tính nghi lễ. Với bia Corona, trước khi uống, bất cứ ở đâu người ta cũng thả lát chanh tám muối vào chai cho nó sục bọt lên. Một hành động được mặc nhiên công nhận và tạo ra sự thích thú cho những người thực hiện.

### Hành động trở thành liên tưởng riêng của thương hiệu

"Fergie time" đã trở thành một trong những điểm nhấn khiến người ta phải nhắc đến MU. Nó đã trở thành một khái niệm miêu tả tính chiến đấu của MU. Người hâm mộ yêu "Quý đỏ" (biệt danh của MU) hơn vì điều này. Các nhà báo thích thú viết về "Quý đỏ" nhiều hơn vì điều này. Đối thủ, trọng tài ức chế và sợ hãi hơn vì điều này. Một liên tưởng đáng giá. Lát chanh đã trở thành điểm khác biệt nổi trội của Corona so với tất cả các loại bia trên thế giới. Cũng chỉ có Corona có nghi lễ uống bia độc đáo như vậy.

### Một liên tưởng đáng giá

Trong thế giới của sự lặp lại, bắt chước và nhàm chán, nhiều khi chỉ một chi tiết nhỏ cũng tạo ra sự khác biệt đáng giá cho thương hiệu. Một lát chanh hay hành động xem đồng hồ là những thứ rất đời bình thường trong cuộc sống. Nhưng nhờ những điều nhỏ nhặt này mà những MU hay Corona được nhớ đến và nhắc đến rất nhiều. Đó là hành động biểu tượng của thương hiệu biểu tượng. Và dĩ nhiên các thương hiệu rất muốn tạo ra và có được những hành động như thế ☐



# Selfie, nhiều người vui

Thú tự chụp ảnh (selfie) có thể giúp bạn kiếm tiền. Và không cần phải xoay xở để bức ảnh trông thật dễ nhìn đâu, cứ... bình thường thôi! **Cẩm Hà**



# K

hông phải là người mẫu hay người nổi tiếng, nhưng Allison Shragal, một nữ nhân viên bàn giấy 28 tuổi ở Chicago (Mỹ) nhiều tháng nay được trả tiền để chụp và gửi đi những bức ảnh selfie về các hoạt động thường nhật của mình: đánh răng, ăn sáng, thậm chí cạo rửa toilet gia đình...

## Ai được gì qua những bức selfie?

Crest, công ty trả tiền cho những bức ảnh selfie của Shragal, cũng như hàng ngàn người khác tham gia chương trình của họ, sử dụng một công ty con có tên là Pay Your Selfie (PYS) đặt tại Chicago (Mỹ) để thu thập và phân tích các bức ảnh đời thường này, từ đó rút ra những kết luận về thói quen tiêu dùng - dữ liệu không thể thiếu cho các báo cáo đánh giá thị trường. Nhưng tại sao lại là đánh răng hay cạo rửa phòng tắm? Số là Crest là công ty thuộc sở hữu của Procter & Gamble, công ty đa quốc gia hàng đầu về sản xuất hóa mỹ phẩm. Tất nhiên Crest không chỉ thu thập toàn ảnh đánh răng, vì họ còn làm dịch vụ cung cấp ảnh selfie theo



những “nhiệm vụ” khác nhau do những công ty đang có nhu cầu tìm hiểu thị trường đặt hàng.

Cơ chế thực hiện khá đơn giản: những người tham gia chương trình ở khắp mọi nơi trên thế giới sử dụng một phần mềm ứng dụng (*app*) để gửi các bức selfie của mình đến địa chỉ yêu cầu và nhận được từ 20 cent đến 1 USD cho một “nhiệm vụ” được ghi nhận. Không “thâm canh” được, vì *app* chỉ chấp nhận một “nhiệm vụ” cho mỗi tám ảnh selfie.

Pay Your Selfie bắt đầu hoạt động từ tháng 9/2015, không bắt buộc người tham gia phải là thành viên của một trang mạng nào như Instagram.

Họ cũng không cần phải đăng tải ảnh của mình ở chế độ public, trừ phi chính họ muốn thế. Đó là sự khác biệt so với các công ty khác. Popular Pays chẳng hạn, thường trả tiền hoặc tặng quà cho các thành viên Instagram mỗi khi đăng ảnh sử dụng một số thương hiệu sản phẩm nhất định. Chính vì được đảm bảo quyền riêng tư mà có khá nhiều người

Và đây chính là điều PYS muốn: thu thập được thông tin mà mọi người thường không tiết lộ qua các phương pháp điều tra/ khảo sát thông thường khác - Ravi Dhar, Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu khách hàng của Trường Quản trị kinh doanh Yale nhận xét.

Để phát triển ngành hàng chăm sóc răng miệng, P&G rõ ràng muốn quan sát cách thức chăm sóc răng miệng của người tiêu dùng, mà điều này không phải là loại thông tin dễ có.

### **Đơn giản nhưng hiệu quả**

Đi nhiên PYS không chỉ thu thập các bức selfie về chăm sóc răng miệng cho công ty mẹ. Khi có các khách hàng nêu mục tiêu rõ ràng, thường là thu thập từ vài nghìn cho đến hàng chục nghìn bức selfie, họ sẽ trả cho PYS ít nhất 2 USD cho mỗi ảnh được chấp nhận; PYS dùng 1 phần trong số này để trả cho người chụp ảnh. Một máy tính chuyên dụng được sử dụng để scan ảnh, đảm bảo mỗi bức ảnh phải có một khuôn mặt và ảnh phải đủ rõ. Người sử dụng *app* phải cung cấp một số thông tin cá nhân cần

## **XẤU CHUỐI HÀNG LOẠT ẢNH SELFIE NGẪU NHIÊN CỦA MỘT NGƯỜI CHÍNH LÀ CÁCH RẺ NHẤT, NHANH NHẤT ĐỂ THU THẬP THÔNG TIN**

sẵn sàng tham gia vào chương trình, đồng thời những bức ảnh cũng phản ánh sát thực hơn hành vi của họ trong đời thường.

Một trong những vấn đề thường gặp với các khảo sát thị trường là luôn có khoảng cách giữa những gì người được khảo sát trả lời và thực tế. PYS tuy cũng gặp phải vấn đề này, nhưng khoảng cách được thu hẹp đáng kể. Shragal cho biết, cô chẳng duyệt kỹ lại ảnh làm gì, chỉ chăm chú thực hiện tốt “nhiệm vụ”. “Hồi đầu khi selfie đánh răng, tôi có gắng lau bọt đánh răng quanh mép đi để bức ảnh trông dễ nhìn hơn, nhưng sau nhiều tháng chụp selfie, giờ thì tôi không để ý đến nữa”, cô nói.

bản, như tuổi tác, địa chỉ và chi được thanh toán cho những ảnh đạt yêu cầu. PYS có 8 chuyên viên phân tích ảnh và viết báo cáo.

Nghe thật đơn giản, nhưng hiệu quả rất đáng ngạc nhiên. Alex Blair, chủ 4 cửa hàng franchise của Freshii, chuỗi “đồ ăn nhanh lành mạnh” có trụ sở tại Toronto (Canada) nói. Công ty này đã tài trợ hai dự án của PYS. Một trong số này đề nghị người tham gia cung cấp ảnh selfie của họ khi sử dụng các loại đồ ăn vặt mang đi “lành mạnh” (*healthy on - the go - snacks*). Nhờ đó, ông Blair nhận ra rằng, rất nhiều người tiêu dùng chọn những thanh kẹo Snickers, trong khi công ty ông đang định tập trung vào những loại đồ ăn hữu cơ giàu chất dinh dưỡng và

“thời thượng” như hạt diêm mạch, cải xoăn và giá đỗ. Những bức ảnh selfie đã giúp ông điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp với thói quen tiêu dùng của số đông. Ngoài ra, quan sát trang phục của người tiêu dùng khi vừa ăn vừa đi trên phố, ông Blair biết họ thường ăn vặt khi đang ở gần cơ quan, ở gần nhà hay gần nơi tập thể thao, từ đó quyết định địa điểm đặt cửa hàng.

Thường thì các nhiệm vụ đặt ra cho người selfie không đòi hỏi họ phải sử dụng hay mua sản phẩm cụ thể nào, nhưng cũng có ngoại lệ. Công ty Lakeshore Beverage, một nhà phân phối đồ uống ở Chicago, yêu cầu người tham gia chụp ảnh selfie với loại bia Goose Island 312 và quan sát xem họ đến mua bia ở những cửa hàng nào. Đại diện Lakeshore giải thích, thông tin nhận được rất bổ ích đối với họ, vì người selfie với sản phẩm này sẽ đến mua bia ở cửa hàng thuận tiện, quen thuộc với họ hơn cả. PYS không tiết lộ họ có bao nhiêu cộng tác viên tham gia chương trình. Công ty này cũng đang tự mình tiến hành những nghiên cứu riêng để phát triển các dịch vụ mới chứ không chỉ thu thập, “gói ghém” ảnh và giao cho khách hàng tự xử lý. “Bạn ăn gì trong bữa sáng” là nhiệm vụ mới nhất họ vừa giao cho các cộng tác viên. Kết quả, hàng ngàn bức ảnh selfie cho thấy, lựa chọn hàng đầu là Pop-Tarts và Froot Loops. PYS tiết lộ rằng, họ sẽ gặp gỡ các nhân hiệu ngũ cốc hàng đầu này. Ngay cả những “nhiệm vụ” không có nhà tài trợ thì cũng vẫn là cách nhanh và hữu hiệu nhất để có được những thông tin rất quan trọng đối với các nhà marketing, Jean McLaren, Chủ tịch Công ty Quảng cáo Marc USD nói. Bà nói cũng đang cân nhắc tài trợ PYS thực hiện một vài nhiệm vụ để tìm hiểu về một phân khúc khách hàng nhất định. “Xấu chuỗi hàng loạt ảnh selfie của một người chính là cách rẻ nhất, nhanh nhất để thu thập những thông tin mà trước đây muốn có được phải mất những cuộc phỏng vấn dài dằng dặc ở nhà họ. Nó như kiểu mình được phép nhòm trộm khách hàng ấy”, bà nói một cách tinh quái ☐



# Đâu rồi hồn phách dân tộc trong quảng cáo Việt?

Dường như đang thiếu vắng những quảng cáo mang đậm nét văn hóa đặc sắc, độc đáo Việt Nam của chính các thương hiệu Việt. **Kit Ong, Giám đốc Sáng tạo Y&R Việt Nam**

**K**hi được hỏi liệu người Việt có đang quảng cáo tốt hình ảnh đất nước mình, tôi nghĩ nhiều người sẽ nhanh chóng trả lời là “có” khi nhìn vào vô số những hình ảnh quảng cáo bằng tiếng Việt xuất hiện ở khắp mọi nơi trong đời sống ở Việt Nam. Thế nhưng, khi bỏ đi yếu tố ngôn ngữ trong những hình ảnh đó, đâu là bản sắc văn hóa Việt Nam? Những danh thắng nổi tiếng, những bộ trang phục truyền thống, văn hóa ẩm thực hay những nhân vật nổi tiếng trong nước? Giả sử như khi cần miêu tả cho một người nước ngoài chưa từng đến Việt Nam về đất nước của bạn chỉ bằng lời nói, liệu bạn có thể chỉ ra những nét đẹp độc đáo của riêng Việt Nam hay không? Quảng cáo của người Việt Nam nhiều khi không giống với quảng cáo “dành cho Việt Nam”. Nếu để ý những sản phẩm quảng cáo của những nước khác trong khu vực, ví dụ như Thái Lan hay Nhật Bản, có thể thấy mỗi sản phẩm của họ đều có gắng truyền tải một “linh hồn” đậm chất địa phương. Mỗi quốc gia đều có một “linh hồn” như vậy, nó cũng giống như gia vị trong một món ăn, từng nền ẩm thực đều có một hương vị rất riêng. Tuy nhiên, khi quan sát những hình ảnh quảng cáo của Việt Nam, dù cho nó được “nêm nếm” bởi chính người Việt, có thể thấy vẫn thiếu một nét văn hóa đặc sắc, độc đáo so với những quốc gia khác.



TÔI NHẬN THẤY “LINH HỒN” VIỆT NAM ĐƯỢC THỂ HIỆN QUA NHỮNG THỨ RẤT CỤ THỂ, GẮN GỬI NHƯ CHIẾC NÓN LÁ, TÀ ÁO DÀI

Tuy nhiên, cũng như phim ảnh hay âm nhạc, quảng cáo phản ánh một phần đời sống của con người. Nếu những hình ảnh quảng cáo ở Việt Nam chỉ đơn giản là những lời mời gọi mua hàng, thông tin khuyến mãi hay những người nổi tiếng công khai làng xê cho sản phẩm của họ thì những nét nhân văn, tri tuệ của xã hội Việt được thể hiện ở đâu? Không chỉ những mặt hàng Việt Nam,

ngay cả những tên tuổi ngoại khi thâm nhập vào thị trường này cũng nên tìm kiếm và thể hiện cái “linh hồn” dân tộc ấy. Điều đáng buồn là một vài thương hiệu nước ngoài lại đang làm điều đó tốt hơn chính những thương hiệu chủ nhà. Với tư cách là một quan sát viên nước ngoài, tôi nhận thấy “linh hồn” Việt Nam được thể hiện qua những thứ rất cụ thể, gần gũi như chiếc nón lá, tà áo dài. Nón lá được thiết kế với hình nón giản dị giúp người lao động che mưa, che nắng; còn áo dài cũng thể hiện nét đẹp đơn giản, tinh tế, mềm mại của người thiếu nữ khi bay theo những vòng quay của chiếc bánh xe đạp. Những vật rất nhỏ bé đó đều có thể trở thành biểu tượng của văn hóa Việt Nam.

Cá nhân tôi luôn quan sát và ghi nhớ những âm thanh, hình ảnh mình thu nhận được xung quanh mà theo tôi thể hiện nét độc đáo của Việt Nam, sau đó sử dụng những thông tin đó để thiết kế quảng cáo phù hợp nhất cho khách hàng. Ví dụ như tôi đã lấy chính hình ảnh những chiếc ghế nhựa màu đỏ mà ta thường thấy ở những quán ăn vỉa hè để ghép nên biểu tượng một chai Coca-Cola, một phần của dự án marketing cho tập đoàn này. Vậy nên, để có thể quảng cáo một thương hiệu thành công, quan trọng là bạn phải nắm bắt được cái “hồn” của thị trường. Để duy trì, tôn trọng và làm nổi bật “cái hồn” của Việt Nam không chỉ là nhiệm vụ của doanh nghiệp mà đó còn là trách nhiệm của chính khách hàng □





# Thu hút và giữ chân nhân viên ở doanh nghiệp nhỏ

LỜI TÒA SOẠN

**M**ark Zuckerberg, CEO của Facebook, tiết lộ rằng, đã có lúc anh định bán Facebook. Nhưng nhờ lời khuyên của Steve Jobs mà anh nhận ra được tầm quan trọng của những gì mình đang làm, tìm lại sự tin tưởng vào sứ mệnh của công ty, để Facebook có được ngày hôm nay. Nhận thấy vai trò của nhà tư vấn là vô cùng quan trọng với mỗi nhà lãnh đạo, tạp chí DOANH NHÂN đã phối hợp cùng Viện Quản trị Kinh doanh FSB mở chuyên mục "Kỹ năng lãnh đạo" nhằm kết nối các chủ doanh nghiệp với những chuyên gia đầu ngành để họ có thể nhận được những lời cố vấn hữu ích, đúng thời điểm, khai mở những thành công mới. Thông qua tình huống cụ thể của một doanh nghiệp, chuyên mục hy vọng, các doanh nhân Việt sẽ rút ra được bài học để ứng dụng vào công tác điều hành. Chủ doanh nghiệp nào đang gặp vấn đề, cần được chuyên gia tư vấn, xin mời liên hệ tại địa chỉ [Huent@fpt.edu.vn](mailto:Huent@fpt.edu.vn) để đăng ký. Trong số này, Trưởng Ban Nhân sự Tập đoàn FPT Trịnh Thu Hồng đã được mời làm chuyên gia tư vấn cho anh Phạm Tuấn Đạt - CEO công ty Kichiro Việt Nam, về vấn đề thu hút và giữ chân nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.



## TRƯỞNG BAN NHÂN SỰ TẬP ĐOÀN FPT **TRỊNH THU HỒNG**



### GIẢNG VIÊN CHUYÊN GIA CỦA VIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH FPT

■ Ngay sau khi tốt nghiệp Đại học Sư phạm Ngoại ngữ Hà Nội, chị Hồng bén duyên với Công ty FPT ở vị trí Thư ký Ban Tổng giám đốc. Chị đã làm việc bên cạnh những lãnh đạo cao cấp nhất của FPT trong suốt hơn 24 năm qua. Chị là người tổ chức hàng trăm sự kiện lớn nhỏ, là thư ký của hàng ngàn cuộc họp chiến lược, là người chấp bút cho hàng vạn tài liệu, là người tiên nhiệm của nhiều thế hệ thư ký, chánh văn phòng, phụ trách quản lý nhân sự trong FPT... Chị được coi là "tứ điện sống" về văn hóa, con người, hiểu lãnh đạo, tổ chức FPT tới tận "chân tơ kẽ tóc".

■ Với hơn 20 năm kinh nghiệm về công tác quản trị nhân sự, ở cương vị là Trưởng Ban Nhân sự của Tập đoàn FPT, chị là người thiết kế các chương trình nhân sự, đào tạo và "giữ lửa", kết nối gần 30 ngàn CBNV của tập đoàn để tất cả cùng hòa chung một nhịp. Là người luôn sát sạt với CBNV, chị hiểu môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng để CBNV muốn gắn bó lâu dài. Vì thế, chị luôn trăn trở, học hỏi để đề xuất ra những chính sách, những hoạt động hợp lòng CBNV, tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn cho người FPT an tâm công tác.

■ Chị đã nhận được nhiều giải thưởng về công tác quản trị nguồn nhân lực, trong đó có giải Vietnam HR Awards 2014 vinh danh FPT xuất sắc nhất trong hai lĩnh vực đào tạo - phát triển nguồn nhân lực và môi trường làm việc; giải Vietnam Best Place to Work hai năm 2014, 2015 và nhiều danh hiệu khác trong lĩnh vực tuyển dụng, nhân lực và đào tạo - phát triển.

HỎI: Thưa bà, công ty Kichiro của tôi đã thành lập và phát triển được 6 năm với chuỗi nhà hàng chuyên về các món bò tơ tại Hà Nội. Hiện công ty tôi đã có 60 nhân viên, nhưng đa phần là nhân viên bếp, bàn.

Trong quá trình hoạt động, chúng tôi gặp nhiều khó khăn về vấn đề nhân sự. Đa phần nhân viên là bếp và chạy bàn, họ thường coi đây là công việc tạm thời, ý thức trách nhiệm chưa cao. Vì thế, tôi rất cần có những cán bộ quản lý cấp trung tốt để có thể quản lý hiệu quả đội ngũ nhân viên này. Tuy nhiên, do công ty chưa có tên tuổi nên việc tuyển dụng được quản lý cấp trung tốt là rất khó, dù tình hình tài chính của công ty tốt. Hiện có nhiều nhà đầu tư muốn góp vốn vào công ty tôi để mở thêm cơ sở mới, nhưng tôi chưa dám làm vì đang thiếu người quản lý và nhân sự chủ chốt. Theo bà, tôi nên làm thế nào?

TRẢ LỜI: Theo tôi, với quy mô và quân số như hiện nay thì công ty của bạn chỉ cần 1 quản lý chung, 2 quản lý cấp trung và 1 quản lý nhân sự là đủ. Với quy mô không lớn thì bộ máy quản lý cũng không nên quá cồng kềnh.

Việc tìm kiếm ứng viên cho vị trí quản lý cấp trung không dễ đối với một doanh nghiệp start-up, nhưng cũng không phải là không tìm được. Các công ty lớn thường có quy mô phức tạp, quy trình bài bản và tuân thủ các nguyên tắc tuyển dụng từ công ty mẹ nên có thể không linh hoạt trong việc tuyển dụng như các công ty start-up.

Các quản lý cấp trung mới thường phải bắt nhịp với quy trình có sẵn và tuân thủ theo yêu cầu của nhà tuyển dụng tại các công ty lớn. Còn công ty start-up có rất nhiều lợi thế trong việc tuyển dụng người tài. Chẳng hạn như quản lý cấp trung sẽ được tự do sáng tạo, có nhiều đất diễn. Vì thế để tìm được ứng viên cho vị trí quản lý, công ty bạn nên tìm những bạn ứng viên có năng lực

phù hợp, có thể mới ra trường được ít năm, tuy chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng họ lại là những người rất sáng tạo và quyết tâm thể hiện mình.

HỎI: Theo bà, đâu là điều cốt lõi khi tuyển dụng nhân sự?

TRẢ LỜI: Với vị trí cụ thể cần có yêu cầu về phẩm chất và năng lực cốt lõi khi tuyển dụng nhân sự; với nhà tuyển dụng phải đặt được những ưu tiên về phẩm chất và năng lực cốt lõi, yêu cầu theo thứ tự ưu tiên để chọn ra ứng viên phù hợp nhất với doanh nghiệp. Ví dụ với nhân viên bàn, sức khỏe là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất. Còn với cấp quản lý, mỗi cấp sẽ có những yêu cầu năng lực, phẩm chất phù hợp với từng công việc và từng ngành nghề, ví dụ như lãnh đạo thì cần có phẩm chất "đam mê, khát vọng thành công".

HỎI: Làm thế nào biết được họ là người có đam mê và khát vọng thành công?

TRẢ LỜI: Những người đam mê thường là người có nhiều ý tưởng, sáng tạo, ước mơ và hoài bão. Muốn biết họ có hoài bão thì hãy hỏi họ xem họ có mơ ước, khát vọng gì? Qua đó bạn sẽ tìm ra được ứng viên phù hợp.

HỎI: Các nhân viên giỏi thường thích thử thách bản thân nên rất hay nhảy việc khi đã thạo việc. Tôi phải làm thế nào để giữ chân họ?

TRẢ LỜI: Để tuyển dụng và giữ chân người giỏi, bạn có thể chia sẻ với họ cơ hội và lợi ích kinh doanh. Ngay khi tuyển dụng, bạn có thể đưa ra lộ trình cùng tham gia chia sẻ cơ hội kinh doanh để người đó cùng bạn gắn kết với công việc kinh doanh (có thể là cùng tham gia đóng góp một phần vốn hoặc thưởng năm theo doanh số), giúp họ cảm thấy gắn bó và có động lực. Ngoài ra, bản thân người quản lý cao nhất còn cần phải có 'sức hút', tạo được động lực cho cán bộ của mình.





QUẢN LÝ CẤP TRUNG  
SẼ ĐƯỢC TỰ DO SÁNG TẠO VÀ CÓ  
NHIỀU ĐẤT ĐIỂN, **NÊN TÌM  
NHỮNG SINH VIÊN GIỎI MỚI RA  
TRƯỜNG, DU CHƯA CÓ NHIỀU  
KINH NGHIỆM**, NHƯNG HỌ  
LẠI LÀ NHỮNG NGƯỜI SÁNG TẠO VÀ  
MONG THỂ HIỆN MÌNH

HỎI: Nếu như bây giờ tôi đã tìm được ứng viên phù hợp, phải làm thế nào để người ấy đến và gắn bó lâu dài với công ty?

TRẢ LỜI: Như tôi đã nói ở trên về cơ hội và chia sẻ kinh doanh, bạn có thể tùy ứng viên mà đề nghị. Bên cạnh đó, người quản lý cũng nên đặt ra một số chỉ tiêu, KPI cần đạt được và thách thức về doanh số/lợi nhuận để mỗi tháng họ có mục tiêu phấn đấu rõ ràng. Đây cũng là động lực giúp họ hoàn thành tốt công việc. Phần thưởng vượt trội khi đạt được các chỉ số tăng trưởng sẽ kích thích họ nhiều hơn và họ sẽ gắn bó lâu dài với công việc mà họ dày công tạo dựng.

Bạn cũng nên phân loại theo từng nhóm vị trí công việc hoặc chia theo cấp, trong đó xác định có những nhóm việc mang tính thời vụ thì phải chấp nhận việc nhân viên thay đổi thường xuyên. Còn với nhóm quản lý thì cần giữ, bởi họ sẽ là cánh tay phải giúp công ty quản lý và đào tạo đội ngũ bên dưới khi có sự thay đổi về nhân sự.

Để giữ các nhân sự ở cấp quản lý, nên phân quyền và trách nhiệm cho họ, để họ có “cây gậy và củ cà rốt” giúp quản lý tốt nhóm của mình. Bạn chịu trách nhiệm chính về việc thiết kế mô tả công việc,

các chương trình đào tạo chung của toàn công ty, thiết lập bộ chỉ số KPI cũng như chính sách thưởng cho từng nhóm. Còn lại các bạn phụ trách chịu trách nhiệm đào tạo về nghiệp vụ cụ thể, quản lý giám sát công việc. Cũng nên cập nhật định kỳ lên bảng thông tin chung của công ty các tấm gương, khen thưởng... để mọi người có động lực và tinh thần phấn đấu.

HỎI: Tôi đã từng tuyển được một quản lý cấp trung ổn về chuyên môn, nhưng được một thời gian thì tôi nhận ra bạn ấy không phù hợp với công ty. Vậy cần làm thế nào để giúp người mới thích nghi nhanh với môi trường làm việc?

TRẢ LỜI: Nếu công ty đã có mô tả công việc cho quản lý cấp trung, có thể căn cứ vào đó xác định năng lực cốt lõi mà công ty cần tuyển. Tùy thuộc vào thực trạng công ty lúc đó, có thể tuyển người có một vài năng lực thấp hơn một chút nhưng phù hợp với công ty. Tránh việc tuyển người về làm việc được ít lâu rồi lại ra đi, không phải bởi họ kém hay công ty không tốt, mà họ có năng lực lớn hơn nhu cầu, giống như bắt họ mặc cái áo quá chật vậy.

HỎI: Thực tế ở công ty tôi, khi tuyển

dụng kế toán, nếu áp đúng bản mô tả công việc thì rất ổn. Nhưng với vị trí quản lý nhà hàng thì đa phần không phù hợp. Họ thường không gắn bó lâu và đưa ra lý do môi trường làm việc không phù hợp. Vậy tôi cần giải quyết vấn đề này như thế nào?

TRẢ LỜI: Việc gắn bó với công ty phải ở hai phía, văn hóa công ty và bản thân cá nhân. Người lãnh đạo là người có “sức hút” lớn nhất, tham gia và có vũ nhiệt tình, là thủ lĩnh cho các hoạt động văn hóa tinh thần này. Với quy mô nhỏ, lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, có thể tổ chức hoạt động xây dựng đội ngũ để gắn kết người mới với người cũ. Bạn có thể tìm kiếm trong số nhân viên của mình một số nhân tố hạt giống về văn nghệ, có óc hài hước và có khả năng thu hút đồng nghiệp, khuyến khích họ trở thành hạt nhân kết nối mọi người trong sân chơi văn hóa và giao lưu, là chất keo giúp gắn kết mọi người một cách vô hình. Bên cạnh đó, cũng cần có một vài người có tầm ảnh hưởng trong công việc, có chuyên môn tốt và có khả năng định hướng để giúp các thành viên khác.

Xin cảm ơn bà! ☐



# CERATO

NĂNG ĐỘNG & TIỆN NGHI



The Power to Surprise



Công nghệ đèn LED D.R.L



3 chế độ vận hành Eco - Normal - Sport



Trang bị DVD, GPS, Bluetooth

CALL CENTER  
MIỀN BẮC  
MIỀN NAM

1900 545 591  
0938 809 169  
0932 630 505



Follow us  
<http://www.youtube.com/thacokia>

Become a fan of Thaco Kia  
<http://www.facebook.com/Kiamotorsvietnam>

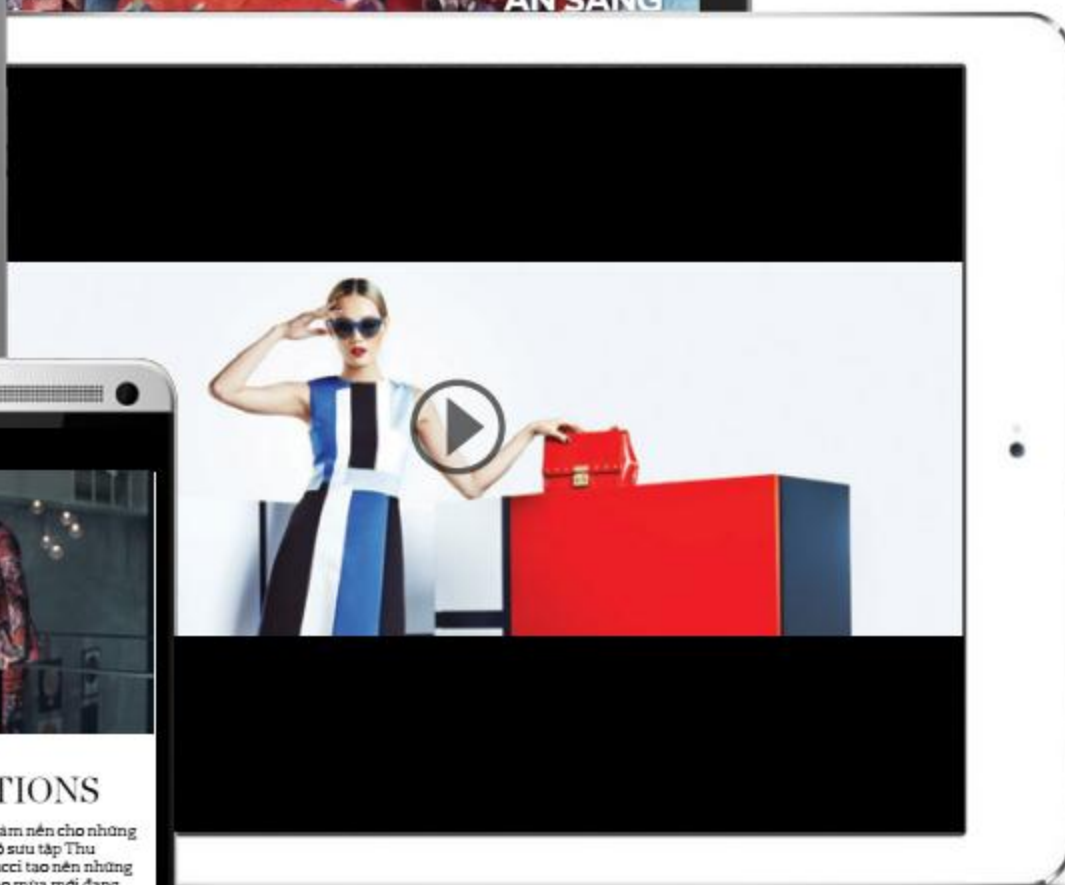
Website  
<http://www.kiamotorsvietnam.com.vn>

**3 năm**  
Bảo hành  
KHÔNG GIỚI HẠN Km





SCAN MÃ QR ĐỂ  
TRẢI NGHIỆM NGAY  
PHIÊN BẢN ĐIỆN TỬ MỚI  
CỦA ĐẸP TRÊN  
APP ALEZAA



## ĐỌC PHIÊN BẢN ĐIỆN TỬ MỚI CỦA ĐẸP TRÊN MỌI THIẾT BỊ DI ĐỘNG



XEM VIDEO SỐNG ĐỘNG



ẢNH ĐỘNG BẮT MẮT



HỖ TRỢ TRÊN MỌI THIẾT BỊ



HỖ TRỢ THAY ĐỔI KÍCH THƯỚC CHỮ

ĐỌC TẬP CHÍ ĐẸP TRÊN APP ALEZAA VÀ VINABOOK:

- Đa dạng trong hình thức sử dụng.
- Linh hoạt trong hình thức thanh toán.
- Nội dung phong phú, đặc sắc, chuyên sâu.

Mọi thắc mắc, vui lòng gửi email: [dungcna.marketing@lemediavn.com](mailto:dungcna.marketing@lemediavn.com) hoặc tổng đài: (08)38622127 (gặp phòng Marketing)



# AN TOÀN CAO NHẤT (5 SAO) TỪ ASEAN NCAP

## NEW FORD RANGER

Chinh phục cả thế giới



Đừng bỏ lỡ cuộc săn lùng “kho báu ưu đãi” khi tham gia  
Ford Roadshow trên toàn quốc trong tháng 5 và tháng 6\*

\*Truy cập website <http://www.ford.com.vn> để biết thêm chi tiết.



[ford.com.vn](http://ford.com.vn)

• ANDO FORD: C1 Phạm Văn Đồng, Hà Nội. Tel: 04.37505055 • CAPITAL FORD: Ngõ 3 Pháp Vân, Km 8 Giải Phóng, Hà Nội. Tel: 04.36811888 • HANOI FORD: 94 Ngô Thì Nhậm, Hà Nội. Tel: 04.39712439 • HATHANH FORD: KCN Lai Xá, Kim Chung, Hoài Đức, Hà Nội. Tel: 04.33662566 • HATHANH FORD MY DINH: 02 Tôn Thất Thuyết, Nam Từ Liêm, Hà Nội. Tel: 04.37957518 • THANGLONG FORD: 105 Láng Hạ, Hà Nội. Tel: 04.35621920 • THANH XUAN FORD: 88 Nguyễn Xiển, Hà Nội. Tel: 04.35525525 • HAIPHONG FORD: 04 Bạch Đằng, TP. Hải Phòng. Tel: 0313.668990 • QUANGNINH FORD: Cầu 3, Cao Xanh, TP. Hà Long. Tel: 033.3628699 • VINH FORD: Km 200, Đại Lộ Lê Nin, TP. Vinh. Tel: 038.3515292 • THANH HOA FORD: Lô 87, Đại Lộ Võ Nguyên Giáp, Phường Quảng Thành, TP. Thanh Hóa. Tel: 0373.727799 • DANANG FORD: 56 Điện Biên Phủ, Đà Nẵng. Tel: 0511.3646555 • DANANG FORD BINHDINH: 73 Tây Sơn, Quy Nhơn, Bình Định. Tel: 056.3546555 • DAKLAK FORD: 35A Trường Chinh, TP. Buôn Mê Thuột. Tel: 0500.3954999 • NHATRANG FORD: 51, Đường Lê Hồng Phong, Phường Phước Tân, TP. Nha Trang. Tel: 0583.885539 • BINH DUONG FORD: Lô C13, Nguyễn Huệ, Khu Liên Hợp, TP. Thủ Đức, TP. HCM. Tel: 0650.3801381 • BENTHANH FORD: 831 Trường Chinh, Tân Phú, TP. HCM. Tel: 08.38157979 • CITY FORD: Số 216-218, Quốc Lộ 13, Phường Hiệp Bình Chánh, Q. Thủ Đức, TP. HCM. Tel: 08.37262626 • CITY FORD VUNGTAU: Số 40A, Đường 30/04 Phường 9, TP. Vũng Tàu. Tel: 0643.594778 • PHUMY FORD: Lô B1, Đường C2, KCN Cát Lái 2, Quận 2, TP. HCM. Tel: 08.37425454 • SAIGON FORD: 61A Cao Thắng, Quận 3, TP. HCM. Tel: 08.38181458 • SAIGON FORD PHO QUANG: 104 Phố Quang, Tân Bình, TP. HCM. Tel: 08.38442947 • SAIGON FORD TRAN HUNG DAO: 6A, Trần Hưng Đạo, Phường Phạm Ngũ Lão, Quận 1, TP. HCM. Tel: 08.39153244 • WESTERN FORD: 530 Kinh Dương Vương, An Lạc, Bình Tân, TP. HCM. Tel: 08.38776732 • DONGNAI FORD: 25/61A Khu Phố 2, Phường Tam Hòa, TP. Biên Hòa. Tel: 061.3857130 • CANTHO FORD: Lô 11C – Võ Nguyên Giáp, Cái Răng, TP. Cần Thơ. Tel: 0710.3730720 **ĐƯỜNG DÂY NÓNG MIỄN PHÍ: 1800-588888**