

DOANH NHÂN

THÁNG 9/2016

doanhnhanonline.com.vn

SỐ 204

DỪNG NGƯỜI TÀI Tây khác ta thế nào?

Việc trao quyền cho các nhân sự cấp cao thiếu thực chất của phần lớn các ông chủ người Việt đang cản trở sự lớn mạnh của chính các công ty của họ. Tr.26

18 Doanh nghiệp khó vì các bộ thỏa hiệp

38 Cửa siêu thị hẹp dần đối với hàng Việt?

64 Ngân hàng Việt Á

cứu Vàng Phước Sơn hay cứu mình?



Bà Mai Kiều Liên, CEO Vinamilk, thay mặt Ban lãnh đạo Vinamilk đón nhận Huân chương Lao động Hạng Ba từ Chủ tịch Quốc hội Nguyễn Thị Kim Ngân tại lễ kỷ niệm 40 năm ngày thành lập Vinamilk.



8 936019 990082



Đặt mua phiên bản điện tử,
scan bằng smartphone
www.zinio.com/vn/doanhnhon

Giá: 36.000 VNĐ



Từ ngày **01/09/2016** đến ngày **31/10/2016**, MobiFone triển khai chương trình **CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG VIP DỊCH VỤ CHUYỂN VÙNG QUỐC TẾ** dành cho **550** khách hàng có cước Chuyển vùng Quốc tế cao nhất từ 01/09/2015 đến 31/03/2016 tại Hà Nội, Đà Nẵng và Tp. Hồ Chí Minh.

Khách hàng được lựa chọn 1 trong các dịch vụ chăm sóc miễn phí đặc biệt như sau:

- Dịch vụ đưa đón sân bay;
- Dịch vụ cộng điểm thẻ Vietnam Airlines (1.000 điểm);
- Dịch vụ đón tiễn khách ưu tiên đối với các chuyến bay Quốc tế;
- Dịch vụ Check-in và phòng chờ VIP;
- Dịch vụ nâng hạng vé máy bay Vietnam Airlines;
- Quà tặng.

Để biết thêm thông tin về chương trình, liên hệ:

- Email: mroamcare@mobifone.vn
- Hotline: 0939.585.555

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.



20 YEARS OF DEDICATION
HOTEL EQUATORIAL HO CHI MINH CITY

NHÂN DỊP CHÀO MỪNG
20 NĂM NGÀY THÀNH LẬP
KHÁCH SẠN EQUATORIAL

CHÚNG TÔI TRÂN TRỌNG GỬI
LỜI TRI ÂN ĐẾN QUÝ KHÁCH
TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

ƯU ĐÃI 20%

TRONG SUỐT THÁNG 09/2016

ÁP DỤNG TẠI TẤT CẢ NHÀ
HÀNG VÀ QUẦY BAR Ở
KHÁCH SẠN



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 sales@hcm.equatorial.com

f hotelequatorialhcmc t equatorialhochiminhcity e EquatorialHCMC

Điện thoại: +84 8 3839 7777 Fax: +84 8 3839 0011

SỐ 204 - 9/2016 Mục lục



16

NGÂN HÀNG

Thấp thóm lo lãi suất tăng

Bức tranh kết quả hoạt động 6 tháng đầu năm 2016 của ngành ngân hàng cho thấy có sự phân hóa mạnh. Một số ngân hàng lạc quan về mức lợi nhuận tăng đột biến so với cùng kỳ năm trước. Ở chiều ngược lại, không ít ngân hàng gây bất ngờ về con số nợ xấu tăng mạnh khiến lãi suất cho vay cũng nhấp nhô tăng theo.

26

CHUYÊN ĐỀ

Dừng người tài - Tây khác ta thế nào?

Nhiều doanh nghiệp Việt đã áp dụng hệ thống quản trị trao quyền, nhưng những rào cản về tư duy khiến không ít nhân sự có chất lượng không thể tiếp tục ở lại làm việc. Trong khi đó, các tập đoàn quốc tế có khác biệt cơ bản trong xây dựng quy trình ủy quyền và hệ thống quản trị chuyên nghiệp, minh bạch để phát huy tác dụng.

34

GÓC NHÌN

Mỗi khách sạn là một câu chuyện

Là nữ tổng giám đốc Việt Nam đầu tiên được một tập đoàn quản lý khách sạn - resort nước ngoài lựa chọn, chị Vũ Thị Thùy Mai chia sẻ nhiều câu chuyện lý thú quanh nghề "làm dâu thiên hạ" và khẳng định, ngành dịch vụ khách sạn Việt Nam đang lớn mạnh và hội nhập cùng thế giới.

42

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Đường đến ngàn tỷ đồng của Thuduc House

Trong bối cảnh thị trường bất động sản đan xen những kỳ vọng lợi nhuận và rủi ro cao, Công ty Phát triển nhà Thủ Đức vẫn xây dựng được nền tảng vững chắc. Thích ứng nhanh với thời cuộc, tái cấu trúc toàn diện công ty, tăng tốc liên kết... Thuduc House đang vươn tới sự tăng trưởng mạnh mẽ.



ALL NEW OUTLANDER

Ngôn ngữ thiết kế
DYNAMIC SHIELD
Vẻ đẹp từ công năng



Hệ thống kiểm soát
4 bánh chủ động AWC



5 + 2 chỗ ngồi.
7 túi khí



Lấy sang số thể thao



Cửa sau đóng mở điện



Nhập khẩu Nhật Bản

HỆ THỐNG ĐẠI LÝ

HA NỘI

Việt Hùng.....	04-3357 1260-2
An Dân.....	04-3873 5767
Ô tô Hà Nội.....	04-3763 5593
Trung Thượng.....	04-2211 8116
Vinh Quang.....	04-3864 1332

THÁI NGUYÊN

Thái Nguyên.....	0280-382 8828
HẢI PHÒNG	
Ô tô Hải Phòng.....	031-395 6965
THANH HÓA	
Cơ khí Ô tô 19/5.....	037-396 0834
NGHỆ AN	
Kim Liên.....	038-385 1185
ĐÀ NẴNG	
Daesco.....	0511-362 8721

QUẢNG NGÃI

Seven Stars.....	0977 746 677
GIA LAI	
Hưng Nga.....	059-389 8888
NHA TRANG	
Huy Tân.....	058-389 2288
ĐAKLAK	
Ô tô Daklak.....	0500-395 6666
ĐỒNG NAI	
Bắc Quang.....	061-383 5531

TP. HỒ CHÍ MINH

ISAMCO Quận 5.....	08-3923 9201
ISAMCO Q.Thủ Đức.....	08-3726 0080
A.M.C.....	08-3775 5096
SATSCO.....	08-6660 1668
Phượng Nguyên.....	08-3752 8088
VŨNG TÀU	
Trung Hải.....	064-383 9275

SỐ 204 - 9/2016 Mục lục



Tr.34

Chị Vũ Thị Thủy Mai,
Tổng giám đốc của
Fusion Suites Saigon

CHIẾN LƯỢC

46 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH An Cường - Hành trình ngược để xuôi dòng chảy lớn

Quyết định chuyển chiến lược từ một công ty thương mại sang công ty sản xuất, luôn đi đúng hướng, kinh doanh có lãi, nhưng với tầm nhìn chiến lược lớn, Công ty cổ phần Gỗ An Cường làm cuộc "hành trình ngược", chấp nhận sự tham gia của các nhà đầu tư lớn để tiến xa hơn.

62 KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN KFC và McDonald's còn lại gì sau mới lạ?

Sau 30 năm có mặt tại thị trường Trung Quốc, thời vàng son nhất của KFC và McDonald's có lẽ đã qua đi, nhiều dấu hiệu cho thấy, vị trí thống trị của hai công ty đồ ăn nhanh này đang lung lay. Đây là lý do việc hai thương hiệu này bị sa sút?

THỊ TRƯỜNG

80 KHỞI NGHIỆP Giấc mơ start-up của Berlin

Với việc thu hút được 2,4 tỷ Euro vốn đầu tư mạo hiểm vào năm 2015, cùng với đó, Chính phủ Đức cung cấp nguồn vốn mạo hiểm và các khoản vay rẻ cho các start-up, Berlin đang là nơi tốt nhất khu vực trong việc phát triển các công ty công nghệ có thể cạnh tranh tốt trên vũ đài quốc tế.

86 MARKETING & BRANDING Hãy cho người tiêu dùng lý do để tin

Ngày nay, khi thị hiếu khách hàng luôn thay đổi do tác động của những yếu tố khách quan, thị trường có sự cạnh tranh quyết liệt, cơ hội quảng cáo, truyền thông được khai thác triệt để... các thương hiệu phải làm gì để tạo cho người tiêu dùng "lý do để tin"?



Không phải là một ngân hàng lớn, nhưng Việt Á dám đứng ra bảo lãnh khoản nợ hơn 300 tỷ đồng cho Công ty Vàng Phước Sơn có cơ hội hoạt động trở lại sau 2 năm bị niêm phong vì không trả được nợ thuế. Thực chất Việt Á đang cứu người hay cứu chính mình? **Tr.64**

Làm lãnh đạo, đồng nghĩa việc phải đối diện với rất nhiều những áp lực cả về chuyên môn lẫn đời thường. Trước những áp lực đó nếu không biết cách cân bằng và có các giải pháp ứng phó sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến uy tín và sự nghiệp của người lãnh đạo. Đây cũng là kỹ năng làm lãnh đạo. **Tr.94**



NGÂN HÀNG 16
Tải cơ cấu kinh tế:
Tham vọng mới, nỗi lo cũ

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH 14
Trường Hải muốn được bảo hộ

ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG 22
Tôi muốn xây dựng trường học
"một điểm dừng"

BỨC TRANH Vĩ mô





Tham vọng mới, **nỗi lo cũ**

Sự thất bại, nếu có thể nói thế, trong thực hiện đề án tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn vừa qua đang hối thúc Chính phủ tiếp tục xây dựng và thực hiện kế hoạch tái cơ cấu nền kinh tế, đổi mới mô hình tăng trưởng trong giai đoạn 2016 - 2020. Những phác thảo đầu tiên của bản đề án này đã thành hình, nhưng liệu “bồn cũ” có lặp lại? **Hoàng Phương**

Không thể phủ nhận những nỗ lực của Chính phủ trong thực hiện đề án tái cơ cấu tổng thể nền kinh tế trong giai đoạn vừa qua, với ba trụ cột là tái cơ cấu đầu tư công, tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước và tái cơ cấu thị

trường tài chính. Có lẽ cũng bởi thế, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM), cơ quan chủ trì soạn thảo đề án tái cơ cấu tổng thể nền kinh tế đã vạch ra tới 6 điểm “được” sau 3 năm thực hiện đề án.

Tái cơ cấu chưa thành công
Trong đó, một trong những điểm được

lớn nhất là “kinh tế vĩ mô ổn định, tăng trưởng kinh tế dần hồi phục, chất lượng tăng trưởng được cải thiện, lạm phát được kiểm soát”. Kéo theo đó, các cân đối lớn của nền kinh tế cơ bản được đảm bảo; năng suất lao động tăng bình quân 4,2%/năm; đóng góp của năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) vào tăng trưởng

Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước



giai đoạn 2011 - 2015 khoảng 29%. Có 6 điểm được, nhưng rồi chính ông Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng CIEM cũng đã thừa nhận, trong ba nhiệm vụ chủ yếu của tái cơ cấu kinh tế thì nhiệm vụ về cải cách mối quan hệ nhà nước - thị trường chỉ đạt thành công bước đầu, nhiệm vụ hiện đại hóa cấu trúc các ngành kinh tế chưa đạt mục tiêu đề ra. “Nhìn chung, tái cơ cấu nền kinh tế chưa thay đổi được mô hình tăng trưởng của nền kinh tế, chưa thay đổi được các cơ cấu kinh tế thiết yếu giúp tạo ra tăng trưởng kinh tế bền vững, nhất là trong bối cảnh của một nước có thu nhập trung bình thấp như Việt Nam”, ông Cung nói. Còn TS. Lưu Bích Hồ, chuyên gia kinh tế thẳng thắn, thay vì nói “chất lượng tăng trưởng được cải thiện”, thì chỉ có

thể nói rằng “chất lượng tăng trưởng có phần được cải thiện”. Chậm trễ trong triển khai, mục tiêu đề ra chưa đạt được thì dù bề nổi của quá trình tái cơ cấu kinh tế là hàng loạt ngân hàng được sáp nhập, hàng trăm doanh nghiệp nhà nước được sắp xếp lại, hàng chục ngàn tỷ đồng vốn đầu tư ngoài ngành được thoái, cũng khó có thể “trốn tránh” một sự thật là Việt Nam đã chưa thành công trong thực hiện tái cơ cấu nền kinh tế. Không thể là thành công khi chất lượng tăng trưởng mới chỉ có phần được cải thiện, mô hình tăng trưởng mới chưa định hình, vẫn chủ yếu dựa vào tăng đầu tư, trong khi đó tốc độ tăng trưởng kinh tế lại đang có xu hướng giảm dần. Nếu như tăng trưởng GDP trung bình giai đoạn 1990 - 2007 là 7,8%, thì sang giai đoạn 2007 - 2012 còn 6,7%, và từ năm 2012 đến nay chỉ còn khoảng 5,8%. Một khi kinh tế hội nhập ngày càng sâu rộng, những hệ lụy của việc kinh tế toàn cầu đang còn nhiều bất ổn là khó tránh khỏi. Song các chuyên gia kinh tế cũng đã nhiều lần chỉ ra rằng, chính những yếu kém trong nội tại nền kinh tế mà chưa có cách nào cải thiện được mới là nguyên nhân cơ bản nhất khiến nền kinh tế Việt Nam đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức hiện nay. Vì thế một bản đề án mới về tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016 - 2020 được xây dựng.

Tham vọng mới

Thực ra, nếu nói tham vọng mới thì không hẳn, bởi các mục tiêu của tái cơ cấu nền kinh tế, đổi mới mô hình tăng trưởng vẫn là vậy. Chỉ có điều, theo ông Nguyễn Đình Cung thì giai đoạn tái cơ cấu vừa qua mới dừng lại ở phục hồi ổn định vĩ mô và cắt giảm thiệt hại do phân bổ nguồn lực không hiệu quả trong giai đoạn trước. “Do vậy, giai đoạn tiếp theo cần tập trung thay đổi cấu trúc nền kinh tế, sản xuất và kinh doanh theo hướng nâng cao hiệu quả, năng suất, chất lượng, làm bệ đỡ cho tăng trưởng lâu dài”, ông Cung cho biết. Một điểm được tiếp tục nhấn mạnh trong đề án lần này, đó là việc tái cơ cấu

nền kinh tế sẽ tiếp tục được đẩy mạnh đồng thời theo hai trụ cột hỗ trợ và tăng cường lẫn nhau. Đó là đẩy mạnh tái cơ cấu ngành kinh tế, nâng cao năng suất và giá trị gia tăng của từng ngành và của nền kinh tế và đẩy mạnh cải cách toàn diện vai trò của Nhà nước trong nền kinh tế, xây dựng Nhà nước kiến tạo, qua đó để thị trường có vai trò quyết định trong huy động và phân bổ các nguồn lực sản xuất.

Hàng loạt mục tiêu và kế hoạch cụ thể trong tái cơ cấu nền kinh tế cũng đã được đề cập trong đề án. Những mục tiêu và kế hoạch triển khai không có nhiều khác biệt so với giai đoạn trước, song rất dễ nhận thấy, trọng tâm của kế hoạch này vẫn đang được đặt vào “cập đối trọng” nhà nước và tư nhân. Mấu chốt của vấn đề vẫn là sự phân bổ nguồn lực vẫn còn bất bình đẳng giữa hai khu vực, cũng như sự can thiệp quá sâu của Nhà nước vào các hoạt động kinh tế, khiến cho thị trường trở nên méo mó, cơ chế phân bổ nguồn lực thì chủ yếu vẫn theo hướng xin - cho, bình quân chủ nghĩa...

“Chúng ta có lẽ đã hiểu sai bản chất vấn đề khi thực hiện tái cơ cấu nền kinh tế. Chính vì vậy, vẫn còn tồn tại sự chênh lệch về lợi thế cạnh tranh giữa doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân cho đến ngày hôm nay”, TS. Trần Đình Thiên, Viện trưởng Viện Kinh tế Việt Nam đã nói như vậy.

Còn dự thảo đề án của CIEM cũng đã chỉ ra rằng, có phần hóa doanh nghiệp nhà nước đã không hề làm giảm sự can thiệp của Nhà nước vào nền kinh tế, bởi quan hệ thân hữu giữa doanh nghiệp với quan chức nhà nước vẫn tiếp tục được duy trì ngay cả khi doanh nghiệp đã được cổ phần hóa. Điều này trên thực tế đã được khẳng định từ lâu, khi mà nói có phần hóa doanh nghiệp nhà nước, song tỷ lệ các doanh nghiệp mà Nhà nước vẫn chiếm cổ phần chi phối là rất lớn, đến nỗi các nhà đầu tư nước ngoài cũng trở nên e dè khi mua cổ phần của các doanh nghiệp này vì biết rằng họ sẽ khó có thể có tiếng nói ở một doanh nghiệp như vậy. Và nói



NẾU NHƯ TĂNG TRƯỞNG GDP TRUNG BÌNH GIAI ĐOẠN 1990 - 2007 LÀ 7,8%, **THÌ SANG GIAI ĐOẠN 2007 - 2012 CÒN 6,7%, VÀ TỪ NĂM 2012 ĐẾN NAY CHỈ CÒN KHOẢNG 5,8%**

là thoái vốn Nhà nước, nhưng thực tế, lũy kế từ năm 2012 đến tháng 10/2015, mới thoái được 16.450 tỷ đồng, thu về 22.870 tỷ đồng, bao gồm cả thoái vốn đầu tư ngoài ngành. Con số này chỉ tương đương 2% tổng giá trị sổ sách của vốn chủ sở hữu nhà nước tại các doanh nghiệp nhà nước trong cùng thời kỳ. Cũng bởi thế, có tới 4 mục tiêu cụ thể đã được bản đề án tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016 - 2020 đề cập trong nội dung tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước. Đó là giảm tỷ lệ nắm giữ cổ phần của nhà nước trong phần lớn doanh nghiệp có vốn nhà nước; giảm bớt các ngành nghề được quy định Nhà nước cần nắm giữ đa số cổ phần; thoái toàn bộ vốn nhà nước khỏi các doanh nghiệp không thuộc ngành nghề nhà nước cần nắm giữ số cổ phần trên 50%; và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp có vốn nhà nước vượt qua mức hiệu quả trung bình của ngành mà doanh nghiệp hoạt động.

"Đây là cơ hội lớn của đất nước, nếu không làm, đất nước không thể phát triển được", ông Thiên nói.

Ảnh: S.Stock

Và nỗi lo cũ

Vấn biết nếu không thực hiện tái cơ cấu, đổi mới mô hình tăng trưởng, nền kinh tế Việt

Nam sẽ tụt hậu, chứ chưa nói đến cạnh tranh với các nước trong khu vực và thế giới trong bối cảnh hội nhập ngày càng toàn diện. Thế nên, quyết tâm tái cơ cấu kinh tế là rất lớn. Bản đề án của CIEM dự thảo cũng đã nhận được sự đánh giá cao của các chuyên gia kinh tế. Nhưng một câu hỏi vẫn luôn được đặt ra, đó là chúng ta sẽ triển khai đề án mới thế nào và liệu "bốn cũ" có soạn lại?

TS. Lưu Bích Hồ thì có vẻ lo lắng, bởi các mục tiêu đặt ra trong đề án là quá tham vọng. "Chỉ riêng xem xét thông qua đã mất 1 năm, chúng ta chỉ còn 4 năm để thực hiện, lại đặt trong điều kiện, tốc độ và hiệu suất làm việc của bộ máy quản lý của ta thuộc hàng yếu kém so với nhiều nước trên thế giới", TS. Lưu Bích Hồ nói. Trong khi đó, TS. Trần Đình Thiên nhấn mạnh, muốn tái cơ cấu, phải nhấn mạnh vào kinh tế tư nhân, để làm sao Việt Nam có được những tập đoàn tư nhân lớn, chứ nếu doanh nghiệp vẫn cứ nhỏ li ti, vẫn thực hiện tái cơ cấu theo kiểu cũ, phân bổ nguồn lực theo kiểu xin - cho, thì... sẽ chết.

"Chúng ta muốn chia đều tất cả, thì làm sao tái cơ cấu được. Tái cơ cấu là phải ưu tiên cho những doanh nghiệp, địa phương làm tốt, có tiềm năng phát triển. Dứt khoát không "xin - cho", không chia đều theo kiểu tình nghèo cũng bằng tình giàu", ông Thiên nhấn mạnh. Tương tự, ông Lê Xuân Bá, nguyên Viện trưởng CIEM lại nhắc tới sự trả giá, mà ngay từ khi mới bắt đầu thực hiện tái cơ cấu kinh tế, ông đã nhiều lần nói tới.

"Tái cơ cấu là đụng chạm đến rất nhiều nhóm lợi ích khác nhau, nên họ đã viện ra đủ thứ để không thực hiện tái cơ cấu, và vì thế mà đề án đã không được thực hiện triệt để. Lần này câu hỏi vẫn được đặt ra là chúng ta có sẵn sàng trả giá không? Có dám đóng cửa doanh nghiệp nhà nước nếu họ làm ăn không hiệu quả không? Đóng cửa thì thất thu ngân sách, người lao động mất việc. Nhưng nếu không chấp nhận trả giá thì sẽ rất khó tái cơ cấu", ông Lê Xuân Bá nhấn mạnh.

Nếu vậy, xem ra câu chuyện tái cơ cấu không hẳn nằm ở bản đề án đã từng được xây dựng, thực hiện và đang tiếp tục được hoàn thiện bằng "phiên bản mới". Vấn đề nằm ở quyết tâm chính trị xem chúng ta có thực sự dám đi đến tận cùng của việc tái cơ cấu, đổi mới mô hình tăng trưởng hay không □

SẴN VÉ HOT, SHOP THẢ GA

TP HCM ✈ HÀN QUỐC, ĐÀI LOAN, MALAYSIA
SINGAPORE, THÁI LAN, MYANMAR

HÀ NỘI ✈ HÀN QUỐC, THÁI LAN

12h rồi
Vietjet thôi
Vé chỉ từ
www.vietjetair.com



Bay là Thích ngay ! Hotline 19001886



vietjet Air.com

Wow... Tung bừng sẵn vé Vietjet và bay khắp **Châu Á** với vé siêu tiết kiệm giá chỉ từ **0 đồng** tại website www.vietjetair.com vào giờ vàng khuyến mãi **12h - 14h** mỗi ngày. Chương trình áp dụng cho thời gian bay từ nay đến **31/3/2017**. Trải nghiệm thành phố **Seoul**, **Đài Bắc** hiện đại, mua sắm thỏa thích tại **Singapore**, **Bangkok**, **Kuala Lumpur**, khám phá nét văn hóa cổ kính của **Yangon** và **Đài Nam** chưa bao giờ dễ dàng hơn thế.

12h rồi, Vietjet thôi! Nhanh tay truy cập www.vietjetair.com để trải nghiệm **tàu bay hiện đại**, **mới nhất khu vực** với **ghế da êm ái**, được phục vụ bởi các tiếp viên thân thiện, thưởng thức **món ăn mùa hè ngon miệng** và nhiều hoạt động thú vị khác trên các chuyến bay.

MUA VÉ Ở ĐÂU?

Website: www.vietjetair.com

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

Facebook: www.facebook.com/vietjetglobal 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

Đưa lãi suất cho vay về 5%/năm chỉ là một trong nhiều nội dung của dự thảo Đề án kế hoạch tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016 - 2020 do Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì. **Thái Thanh**

Đề án tái cơ cấu và những con số không biết nói

Mục tiêu đưa lãi suất về 5% vào năm 2020 như đề án, xét về mặt số học thì không phải là chuyện quá khó



Không phải không có lý khi có ý kiến cho rằng, dường như Bộ Kế hoạch và Đầu tư đang làm thay ngành ngân hàng trong việc xây dựng Đề án tái cơ cấu tổ chức tín dụng giai đoạn II, một nội dung trong đề án tổng thể về tái cơ cấu nền kinh tế.

Giảm lãi suất: Ước mơ chỉ là mơ ước?

Cuối năm 2010, lãi suất huy động tiền đồng lên tới 14 - 16%/năm, thậm chí có ngân hàng đã huy động với lãi suất 17 - 18%/năm. Lãi suất cho vay phổ biến ở mức 19 - 22%/năm. Tháng 8/2011, Thống đốc Nguyễn Văn Bình nhậm chức và tuyên bố đưa lãi suất cho vay về mức 17 - 19%/năm. Sang năm 2012, ông còn muốn giảm tiếp lãi suất cho vay về 15%/năm. Đến tháng 11/2012, hơn 80% dư nợ toàn hệ thống đã ở mức lãi suất dưới 15%/năm. Lãi suất dưới "bàn tay sắt" của Thống đốc Nguyễn Văn Bình đã diễn biến như vậy. Cho đến giờ, khi ông Bình đã ở vị trí công tác

THEO ĐỀ ÁN KẾ HOẠCH TÁI CƠ CẤU NỀN KINH TẾ GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

- Hoàn tất cơ bản tái cơ cấu các tổ chức tín dụng vào năm 2020.
- Tiếp tục giảm tỷ lệ nợ xấu; giảm đáng kể số ngân hàng yếu kém.
- Cổ phần hóa Agribank.
- Kéo lãi suất cho vay xuống 5%/năm.
- 70% ngân hàng thương mại thực hiện đầy đủ Basel II vào năm 2020.

“nóng” vì rất khó có lời giải hợp lý nhất. Tháng 2/2016, NHNN ban hành Chi thị số 01/CT - NHNN về tổ chức thực hiện chính sách tiền tệ năm 2016, trong đó nhấn mạnh việc phối hợp chặt chẽ với chính sách tài khóa và các chính sách kinh tế vĩ mô khác nhằm kiểm soát lạm phát, hỗ trợ tăng trưởng kinh tế, bảo đảm thanh khoản của các tổ chức tín dụng và nền kinh tế, duy trì ổn định thị trường tiền tệ...

Chi thị này cũng đưa ra định hướng tổng phương tiện thanh toán tăng khoảng 16 -18%, dư nợ tín dụng tăng khoảng 18 - 20%, nợ xấu dưới 3%... NHNN không có định hướng cụ thể nào về lãi suất, cho dù lãi suất huy động đã có hiện tượng tăng từ cuối năm 2015 và cứ bùng nổ tăng từ đó đến nay.

Theo ghi nhận của DOANH NHÂN, đợt điều chỉnh lãi suất huy động gần đây nhất của một số ngân hàng thương mại là vào trung tuần tháng 8/2016. Lãi suất huy động cao nhất trên thị trường đã trở lại mức 8%/năm, lãi suất kỳ hạn dưới 6 tháng đang tiến sát trần 6%/năm theo quy định của NHNN; các kỳ hạn trên 6 tháng phổ biến từ 6,5% đến 7,5%/năm. Thừa nhận hiện tượng tăng lãi suất huy động của các ngân hàng thương mại tăng nhưng NHNN cho rằng, từ cuối tháng

4/2016, thực hiện chủ trương của Chính phủ và NHNN về tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp, các ngân hàng thương mại nhà nước và một số ngân hàng cổ phần đã điều chỉnh giảm 0,5%/năm lãi suất cho vay ngắn hạn và giảm lãi suất cho vay trung và dài hạn về tối đa 10%/năm... Hiện mặt bằng lãi suất cho vay phổ biến đối với các lĩnh vực ưu tiên ở mức 6-7%/năm đối với ngắn hạn; trung và dài hạn 9 -10%/năm; các lĩnh vực sản xuất kinh doanh thông thường ở mức 6,8 - 9%/năm đối với ngắn hạn; 9,3 -11%/năm đối với trung và dài hạn. Đối với nhóm khách hàng tốt, tình hình tài chính lành mạnh, minh bạch, lãi suất cho vay ngắn hạn từ 5 - 6%/năm. Như vậy, thực tế đã có doanh nghiệp được vay với lãi suất 5%/năm (dù rằng kèm theo đó là không ít điều kiện). Do đó, nếu đặt mục tiêu đưa lãi suất về 5% vào năm 2020 như đề án, xét về mặt số học thì không phải là chuyện quá khó. Thế nhưng chuyện không đơn giản chỉ là con số.

Theo kỳ vọng hay theo kế hoạch?

Tính đến ngày 19/8 vừa qua, tín dụng đã tăng 8,78% so với cuối năm 2015. Đây là mức tăng trưởng cao so với cùng kỳ những năm gần đây. Tín dụng trung và dài hạn vẫn có mức tăng trưởng khá, cho dù NHNN đã chỉ đạo các ngân hàng thương mại nắn dòng tín dụng vào lĩnh vực sản xuất kinh doanh, kiểm soát chặt chẽ việc cho vay kinh doanh chứng khoán, bất động sản, các dự án BOT...

Một số thành viên Hội đồng Tư vấn chính sách tài chính tiền tệ quốc gia nhận định, trong điều kiện kinh tế thế giới có nhiều bất ổn, kinh tế trong nước còn nhiều khó khăn thì giữ được thị trường ổn định, mặt bằng lãi suất ổn định như hiện nay đã là khó, chứ đừng mong lãi suất giảm. Vậy tại sao lúc này Bộ Kế hoạch và Đầu tư lại đưa ra Đề án kế hoạch tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016 - 2020, trong đó có mục tiêu hoàn tất cơ bản tái cơ cấu các tổ chức tín dụng; tiếp tục giảm tỷ lệ nợ xấu; giảm đáng kể số ngân hàng yếu kém; cổ phần hóa Agribank; kéo lãi

khác, người ta vẫn chưa hết bình luận về phương thức điều hành chính sách thời kỳ đó của Ngân hàng Nhà nước (NHNN). Tất nhiên phải thừa nhận sự quyết liệt của Thống đốc Bình đã khiến thị trường đi vào trật tự, nhưng cũng phải nhìn nhận một cách khách quan là thời kỳ đó tín dụng tăng trưởng quá nóng, chủ yếu đổ vào chứng khoán, bất động sản - kênh đầu tư một thời được coi là 1 vốn 5 lời. Chính vì thế khi chứng khoán chìm ngهم, bong bóng bất động sản vỡ đã “hỗ trợ” cho xu hướng lãi suất tụt dốc mạnh. Lãi suất giảm nhanh, nhưng tăng trưởng tín dụng từ mức trung bình trên 30%/năm chỉ còn 12,51% vào năm 2013 và 12,62% năm 2014. Điều đó cho thấy, tín dụng thời kỳ trước đó tăng không thực chất nên lãi suất thị trường cũng thực thực, hư hư.

Nhắc lại chuyện xưa, người cũ không phải để khen, chê hay so sánh năng lực điều hành giữa các nhà cầm quân mà để chúng ta thấy bài toán lãi suất lúc nào cũng



CÓ LẼ NGÀNH NGÂN HÀNG KHÔNG “BẬN BỊ” ĐẾN MỨC PHẢI ĐỂ CƠ QUAN KHÁC XÂY DỰNG ĐỀ ÁN TÁI CƠ CẤU CHO CHÍNH MÌNH

Ảnh: S.Stock

suất cho vay xuống khoảng 5%/năm; 70% ngân hàng thương mại thực hiện đầy đủ Basel II vào năm 2020. Được đánh giá là đã thực hiện thành công Đề án tái cơ cấu tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015, nhưng ngành ngân hàng xác định vẫn còn nhiều việc phải làm và việc xây dựng đề án tái cơ cấu giai đoạn tiếp theo là đòi hỏi tất yếu. Tuy nhiên, chính vì thời gian qua là thời kỳ quá độ, chuyển giao “ghé nóng” giữa nguyên Thống đốc Nguyễn Văn Bình và Thống đốc Lê Minh Hưng nên dường như mọi hoạt động của NHNN bị chậm lại. Ví dụ điển hình nhất là đã qua 8 tháng, nhưng đây có lẽ là lần đầu tiên NHNN đã không tổ chức sơ kết hoạt động 6 tháng đầu năm, triển khai nhiệm vụ những tháng cuối năm - một hoạt động thường kỳ. Song có lẽ ngành ngân hàng cũng không bận bịu đến mức phải để cơ quan khác xây dựng đề án tái cơ cấu cho chính mình, cho dù những mục tiêu mà Bộ Kế hoạch

và Đầu tư đưa ra có cơ sở thực tiễn và cũng có một số mục tiêu đúng với định hướng phát triển của ngành ngân hàng. Tuy nhiên điều đáng nói nhất ở đây không phải là cơ quan nào xây dựng đề án mà là những mục tiêu và cách thức thực hiện đề án. Đơn cử, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đưa ra kế hoạch “kéo lãi suất cho vay xuống mức trung bình của các nước đang phát triển là khoảng 5%/năm”. Ở một nền kinh tế thị trường (điều mà bấy lâu chúng ta muốn thế giới công nhận), lãi suất ở mức nào là do cung - cầu vốn trên thị trường quyết định, chứ không phải theo chỉ đạo hay theo kế hoạch như tại Việt Nam. Đặc biệt trong bối cảnh thế giới ngày càng có nhiều biến động khôn lường như hiện nay, nếu cứ cứng nhắc với những con số thì có thể ngay sau khi hoàn thành kế hoạch chúng ta sẽ lại hoài nghi: liệu những mục tiêu mà chúng ta đã đạt được có thực chất? Nếu câu trả lời là không thì đó chỉ là những con số... không biết nói □

NGƯỜI BẮC ƯU TIÊN DÙNG THƯƠNG HIỆU NỘI



Theo một báo cáo được công bố ngày 24/8 vừa qua của Kantar Worldpanel, về sở thích, người miền Bắc ưu tiên dùng thương hiệu nội và các sản phẩm có bao bì lớn, trong khi người miền Nam lại nghiêng về phía các sản phẩm tiện lợi và sẵn sàng thử nghiệm những sản phẩm mới. Nông thôn miền Bắc là khu vực chi tiêu ít nhất cho hàng tiêu dùng nhanh. Xét về ngành hàng, người miền Nam chi nhiều hơn cho các sản phẩm sữa, làm từ sữa và thức uống, trong khi người miền Bắc lại chi nhiều hơn cho ngành hàng thực phẩm đóng gói. Cũng theo báo cáo, người miền Nam vẫn có thói quen mua sắm hàng tiêu dùng nhanh ở chợ truyền thống, đặc biệt là khu vực nông thôn. Đồng thời, người thành thị ở miền Nam cũng thích ứng tốt hơn với việc mua sắm tại siêu thị và đại siêu thị, trong khi kênh siêu thị nhỏ và cửa hàng tiện ích lại có phần phát triển hơn ở thành thị phía Bắc. Tại thị trường Việt Nam, nhìn chung các kênh bán hàng truyền thống vẫn chiếm ưu thế. Sự tương tác giữa người bán và người mua tại các cửa hàng đóng vai trò đáng kể trong quyết định mua sắm của người tiêu dùng, đặc biệt ở khu vực nông thôn Việt Nam. Tại hầu hết các khu vực của Việt Nam, truyền miệng vẫn là nguồn thông tin đáng tin cậy nhất và quảng cáo truyền hình vẫn là kênh truyền thông chủ yếu nhất. Trong khi đó, việc sử dụng Internet nhiều hơn ở khu vực thành thị và nông thôn phía Nam mang lại nhiều cơ hội hơn cho các kênh trực tuyến. Hiện hơn 1/3 dân số Việt Nam sinh sống ở miền Nam, đóng góp gần 50% tổng sản phẩm quốc nội.

EVA AIR đã có thêm chuyến bay đến New York và Los Angeles vào buổi sáng. Giờ bay thuận tiện, tần suất bay dày đặc. Chúng tôi luôn cam kết sẽ mang đến hành khách một trải nghiệm 5 sao trên không khó quên.



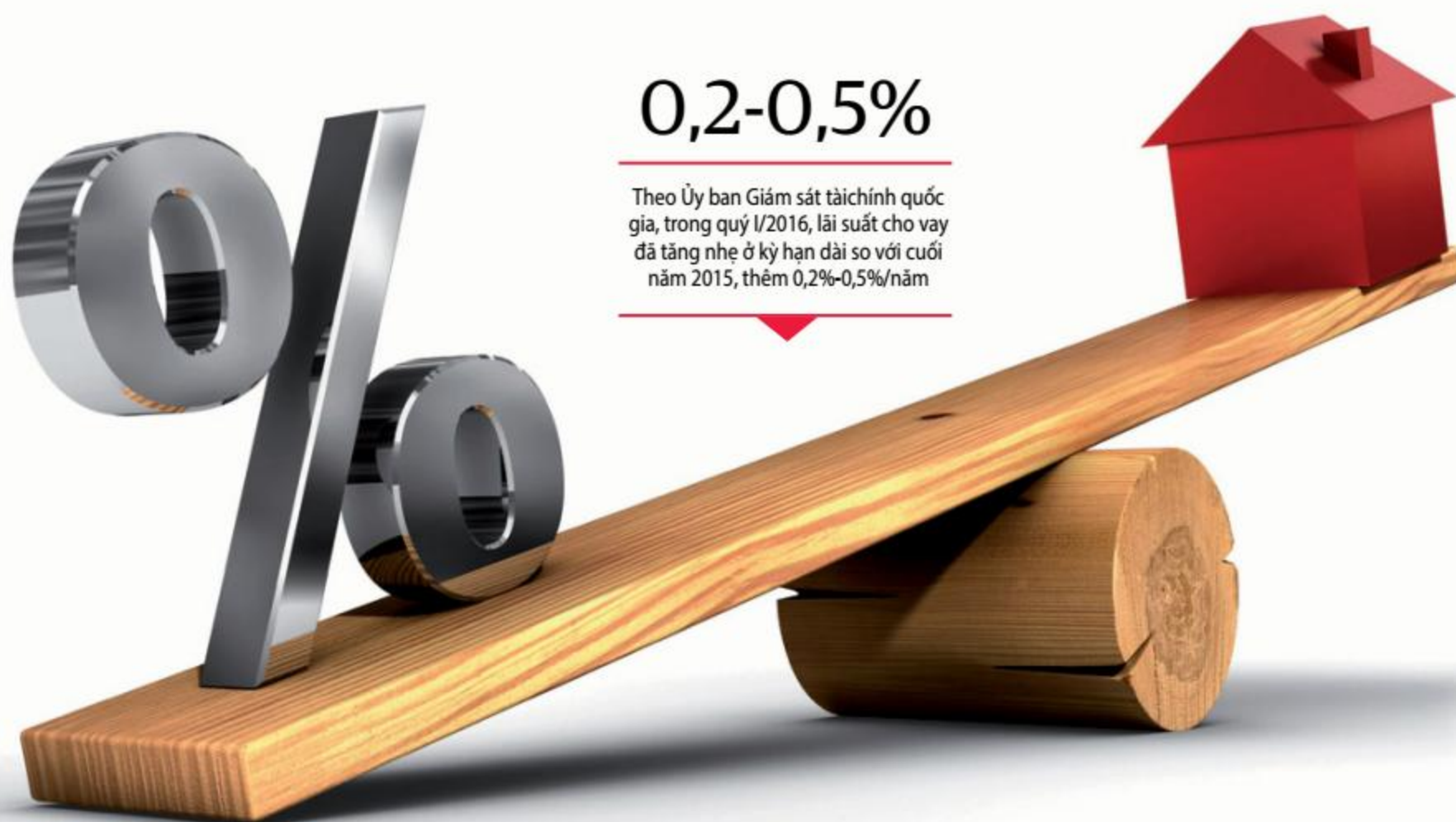
EVA AIR - Hãng hàng không đạt tiêu chuẩn 5 sao toàn cầu



Skytrax, một tổ chức chuyên nghiên cứu, đánh giá tiêu chuẩn về dịch vụ và sản phẩm hàng không uy tín nhất trên thế giới hiện nay. Mỗi năm đánh giá hơn 180 hãng hàng không toàn cầu từ dịch vụ mặt đất đến khoang phục vụ. SKYTRAX 5 - Star Airline là đánh giá và chứng nhận cao nhất về chất lượng dịch vụ của tổ chức.

Thấp thỏm lo lãi suất tăng

Bức tranh kết quả hoạt động kinh doanh ngành ngân hàng trong nửa đầu năm cho thấy sự khả quan về lợi nhuận, nhưng đi kèm là nỗi lo nợ xấu tăng khiến lãi suất cũng nhấp nhô tăng theo. **Phương Anh**



Gánh nặng xử lý nợ xấu không chỉ đang đè lên vai các ngân hàng thương mại mà còn tạo ra áp lực khiến lãi suất cho vay khó giảm. Nỗi lo này càng có cơ sở khi mới đây, nhiều ngân hàng thương mại đã công bố báo cáo tài chính quý II/2016.

Dự phòng rủi ro "bào mòn" lợi nhuận

Theo các báo cáo tài chính quý II/2016, một số ngân hàng có sự phân hóa mạnh về lợi nhuận, tỷ lệ nợ xấu qua kết quả kinh doanh; một số ngân hàng lạc quan về mức lợi nhuận tăng đột biến so với cùng kỳ năm trước và không ít ngân hàng khác lại gây bất ngờ về con số nợ xấu tăng mạnh. Báo cáo tài chính của Ngân hàng TMCP

Sài Gòn (SCB) cho biết, trong quý II, ngân hàng này đã cải thiện khá tốt các hoạt động kinh doanh. Cụ thể, SCB kiếm được 1.120,3 tỷ đồng lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng, tăng rất mạnh so với mức 421,3 tỷ đồng cùng kỳ năm ngoái. Tuy nhiên, chi phí dự phòng rủi ro tín dụng cũng tăng đột biến từ 420 tỷ đồng lên 1.038 tỷ đồng đã "bào mòn" gần hết lợi nhuận.

Kết quả, trong quý II, SCB chỉ còn 67 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế, giảm mạnh so với 6 tháng đầu năm (94 tỷ đồng).

Theo giới phân tích, kết quả này không phải quá bất ngờ, bởi SCB vẫn đang trong quá trình tái cấu trúc sau khi được sáp nhập từ 3 ngân hàng có phần mấy năm trước. Chi phí dự phòng rủi ro đối với những ngân hàng đang tái cấu trúc vẫn là “gánh nặng” khiến lợi nhuận còn lại không cao.

Tại BIDV, báo cáo tài chính quý II/2016 của ngân hàng này cho thấy, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tiếp tục tăng trưởng khả quan với 7.873 tỷ đồng. Có điều, chi phí dự phòng rủi ro tín dụng tăng mạnh lên tới 4.526 tỷ đồng khiến lợi nhuận trước thuế của nhà băng này chỉ tăng nhẹ so với cùng kỳ. Và dù tiếp tục lãi lớn trong nửa đầu năm nay, nhưng ngân hàng này cũng chịu áp lực khi nợ có khả năng mất vốn tăng lên mức 6.343 tỷ đồng, tỷ lệ nợ xấu tăng từ 1,6% cuối năm ngoái lên 2% tính đến 30/6/2016.

Trong một gam màu khác, có những ngân hàng lợi nhuận sụt giảm bất ngờ hoặc tỷ lệ nợ xấu tăng đột biến. Cái tên khác gây bất ngờ với kết quả lợi nhuận thấp so với cùng kỳ là Sacombank. Báo cáo tài chính quý II/2016 vừa được ngân hàng này công bố cho thấy, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh trước dự phòng rủi ro tín dụng sụt giảm rất mạnh so với cùng kỳ năm 2015, khi chỉ đạt 1.094 tỷ đồng (con số cùng kỳ là 2.223 tỷ đồng). Lợi nhuận giảm gần một nửa trong khi mức trích dự phòng rủi ro tín dụng lại cao hơn, kéo lợi nhuận trước thuế của Sacombank chỉ còn vòn vện 363,2 tỷ đồng, bằng xấp xỉ 1/5 so với cùng kỳ năm trước.

Tại Eximbank, báo cáo tài chính quý II/2016 cũng cho thấy, chi phí dự phòng rủi ro tín dụng đã tăng gấp đôi trong quý II, đẩy khoản chi phí này lũy kế từ đầu năm đến nay lên tới 661 tỷ đồng. Đáng chú ý, tỷ lệ nợ xấu tại Eximbank đã tăng khá mạnh từ 1,86% cuối năm ngoái lên đến 5,3% tính đến hết quý II/2016, trong đó nợ nhóm 5 - nợ có khả năng mất vốn

- tăng từ 802 tỷ đồng lên 1.073 tỷ đồng. Cuối năm ngoái, Ngân hàng Nhà nước cho biết đã đưa tỷ lệ nợ xấu của ngành ngân hàng về dưới mức 3%. Nhưng trong nửa đầu năm 2016, tỷ lệ nợ xấu ở một số ngân hàng có xu hướng tăng trở lại, tạo áp lực xử lý nợ xấu, chi phí trích lập dự phòng rủi ro tín dụng... vẫn tiếp tục “ăn mòn” lợi nhuận của không ít ngân hàng. Trả lời báo chí tại phiên họp Chính phủ thường kỳ vừa qua, Phó thống đốc Ngân hàng Nhà nước Nguyễn Thị Hồng cho biết, xử lý nợ xấu vẫn là trọng tâm của hệ thống ngân hàng. Các ngân hàng có



NỬA ĐẦU NĂM 2016, TỶ LỆ NỢ XẤU Ở MỘT SỐ NGÂN HÀNG CÓ XU HƯỚNG TĂNG TRỞ LẠI

nợ xấu trên 3% phải báo cáo phương án giải quyết về Ngân hàng Nhà nước. Trước đó, phát biểu trước Quốc hội về tình hình kinh tế xã hội 6 tháng đầu năm và giải pháp 6 tháng cuối năm, Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc cũng nhận định, xử lý nợ xấu còn chưa thực chất và gặp nhiều khó khăn. Công ty Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (VAMC) mới xử lý được 32.400 tỷ đồng trong tổng số 241.000 tỷ đồng nợ xấu đã mua.

Lo tăng lãi suất cho vay

Ông Trương Chí Thiện, Giám đốc Công ty Thực phẩm Vinh Thành Đạt cho biết, cách đây vài tuần, doanh nghiệp ông đã nhận được thông báo điều chỉnh lãi

suất của ngân hàng theo hướng nhích lên. Dù mức tăng không nhiều, nhưng đây là biểu hiện cho thấy xu hướng tăng lãi suất có thể tiếp tục trong tương lai, khiến doanh nghiệp không dám mạnh dạn vay vốn để đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh.

Rất nhiều doanh nghiệp khác cũng “chùn tay” vay vốn ngân hàng khi nghe lãi suất có thể nhích lên. Thực tế, theo thống kê của Ủy ban Giám sát tài chính quốc gia, trong quý I/2016, lãi suất cho vay đã tăng nhẹ ở kỳ hạn dài so với cuối năm trước thêm 0,2-0,5%/năm, trong khi đó hiệu quả kinh doanh, lợi nhuận của khối doanh nghiệp phi tài chính lại giảm do chi phí đầu vào tăng cao. Khó khăn cũng khiến số lượng doanh nghiệp giải thể, chấm dứt hoạt động tiếp tục tăng 17% so với cùng kỳ năm ngoái.

Bà Lê Thị Thanh Lam, Phó tổng giám đốc Công ty cổ phần Thương mại Saigon Food phân tích, lãi suất cho vay dù đã giảm rất nhiều so với trước, nhưng để doanh nghiệp mạnh dạn vay vốn đầu tư lớn trong bối cảnh nhận được thông báo nhích lãi suất lên của ngân hàng e rằng rất khó.

“Quan trọng hơn, doanh nghiệp đầu tư dự án phải mất vài năm, nhưng ngân hàng lại chỉ cho vay trung dài hạn với lãi suất ưu đãi trong thời gian ngắn, sau đó thả nổi theo thị trường thì không doanh nghiệp nào dám vay”, bà Lam chia sẻ. Lo ngại của các doanh nghiệp là dễ hiểu, bởi trong quá khứ đã có rất nhiều doanh nghiệp “chết lâm sàng” khi lãi suất tăng vọt lên hơn 20%/năm.

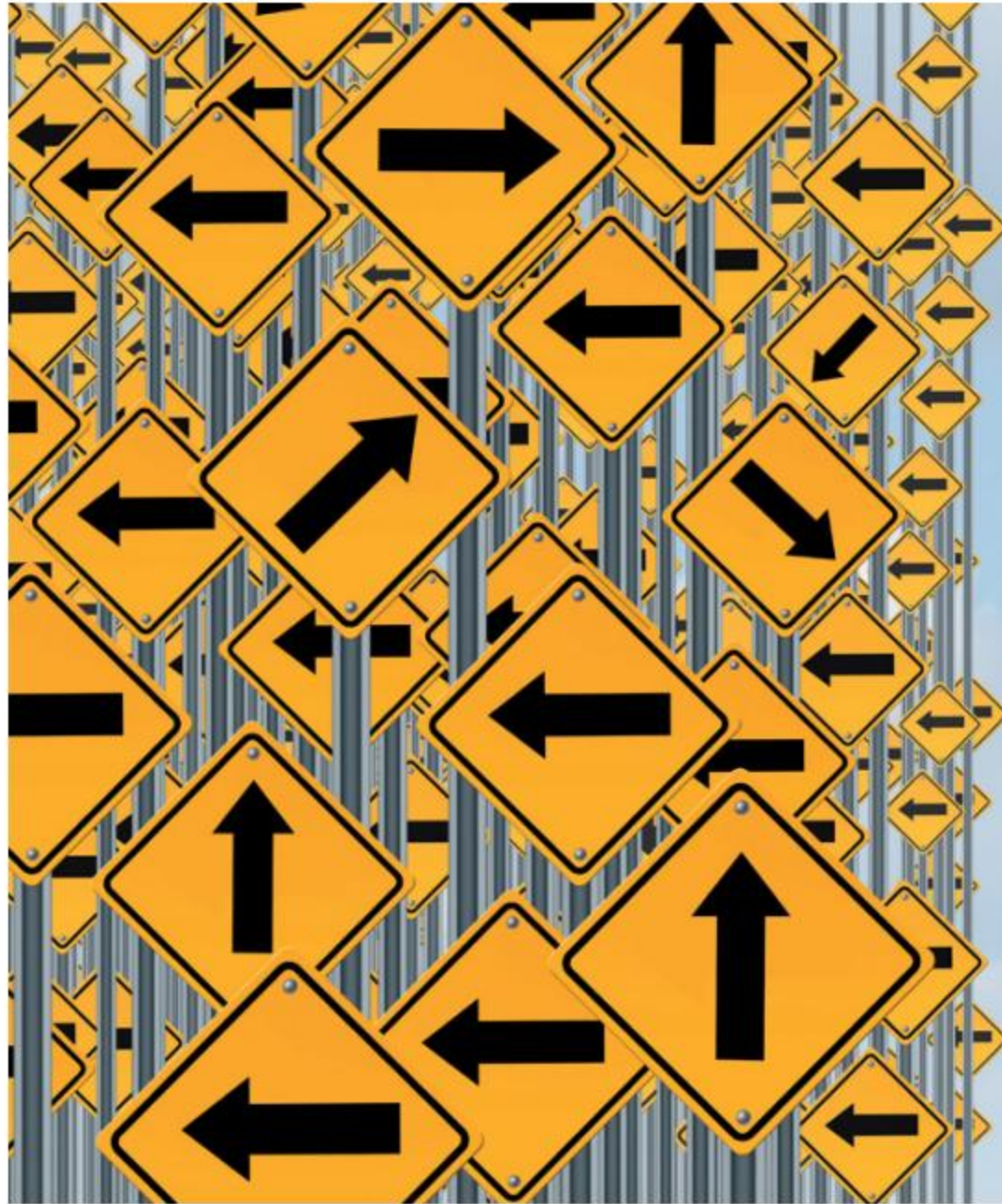
Và theo nhiều chuyên gia kinh tế, khi các ngân hàng vẫn phải tập trung nguồn lực để xử lý nợ xấu thì rất khó mong lãi suất có thể giảm thêm như kỳ vọng của doanh nghiệp. Ủy ban Giám sát tài chính quốc gia cũng cho rằng, các điều kiện để giảm mặt bằng lãi suất đang có nhiều yếu tố thuận lợi, nhưng để duy trì mặt bằng lãi suất thấp thì hệ thống ngân hàng cần phải chủ động tiết giảm chi phí hoạt động, đẩy mạnh xử lý nợ xấu để giảm trích lập dự phòng □

Không phải vô cớ mà Chính phủ và Thủ tướng Chính phủ đang đặt quyết tâm mạnh mẽ và hành động quyết liệt trong việc cải cách thủ tục hành chính để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho hoạt động đầu tư, kinh doanh của giới doanh nghiệp.

Giấc mơ về... ngày xưa!

Ông Nguyễn Văn Đức, Phó giám đốc Công ty TNHH Địa ốc Đất Lành (TP. HCM) chắc không nghĩ rằng, giấc mơ “bao giờ cho đến ngày xưa” của ông lại phổ biến đến thế.

“Ngày xưa” của ông là những năm trước 2006, khi đó, các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản chỉ cần phải thực hiện các thủ tục liên quan đến quyết định giao đất và duyệt quy hoạch, mất khoảng 1 năm là có thể khởi công công trình. Từ đó đến nay, các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động đầu tư, kinh doanh và xây dựng được ban hành mới liên tục. “Hiện giờ, thời gian hoàn thành các thủ tục để khởi công 1 dự án xây dựng nhà ở là khoảng 3-4 năm với vô



Doanh nghiệp gặp khó vì các bộ thỏa hiệp

Sự thỏa hiệp của các bộ, ngành trong quá trình xây dựng pháp luật là một trong những lý do khiến giới đầu tư, kinh doanh đang phải khốn khổ chạy quanh với các thủ tục hành chính “không hiểu theo quy trình nào”. **Minh Anh**

vàn thủ tục và chi phí. Chỉ riêng việc phải bay ra, bay vào làm thủ tục thẩm định thiết kế kỹ thuật tại Bộ Xây dựng ở Hà Nội với các công trình trên 20 tầng cũng đủ thấy chi phí lớn ra sao. Doanh nghiệp không thể chịu hết, chúng tôi đổ vào giá bán”, ông Đức thẳng thắn. Còn “ngày xưa” của ông Nguyễn Phương

Bác, Viện trưởng Viện Nghiên cứu Phát triển kinh tế - xã hội Bắc Ninh là những năm 2008 - 2009, khi Bắc Ninh là một trong những điển hình tốt của cải cách thủ tục hành chính, cắt giảm được 2/3 thời gian tiếp cận đất đai của nhà đầu tư, giảm từ 300 ngày xuống còn 60 ngày. “Khi đó, Bắc Ninh ban hành một trình tự

thủ tục về đầu tư, xây dựng, đất đai và môi trường áp dụng chung. Thực chất đây là cách làm giảm bớt những tác động xấu của các luật liên quan do không đồng bộ, chồng chéo trong quy định bằng cách thống nhất chuẩn mực về nội dung, hình thức các loại giấy tờ, hồ sơ và trình tự thủ tục, chủ động cắt bỏ,



THỜI GIAN HOÀN THÀNH
CÁC THỦ TỤC ĐỂ KHỞI CÔNG
1 DỰ ÁN XÂY DỰNG NHÀ Ở LÀ
KHOẢNG **3-4 NĂM, VỚI VÔ VÀN**
THỦ TỤC VÀ CHI PHÍ

đơn giản hóa những thủ tục thuộc thẩm quyền của địa phương”, ông Bắc cho biết. Nguyên tắc của quy trình này thậm chí đã được viết thành cảm nang về điển hình tốt trong cải cách thủ tục về đầu tư xây dựng là mô hình nghiên cứu để đưa vào luật sửa đổi một số điều của luật liên quan đến đầu tư và xây dựng ban hành năm 2009. “Quy trình đang thực hiện tốt thì các luật lại sửa, giờ không còn dùng được nữa. Thủ tục lại chồng chéo, trùng lặp. Quan trọng là không rõ trình tự, đường đi của các thủ tục này, không rõ cái nào trước, cái nào sau”, ông Bắc ngán ngẩm cho hay.

Sự thỏa hiệp của các bộ

Điều đáng nói là những chồng chéo, vướng mắc trong thủ tục hành chính liên quan đến đầu tư, xây dựng, đất đai, nhà ở, kinh doanh bất động sản, môi trường... đáng ra không thể có khi các luật liên quan đến vấn đề này vừa được sửa đổi, bổ sung gần như tại cùng một thời điểm (năm 2014) và mới có hiệu lực vào tháng 7/2015 (chỉ có Luật Đất đai được ban hành năm 2013). Trong ban soạn thảo các văn bản luật này có đầy đủ đại diện các cơ quan liên quan và vì vậy về nguyên tắc có thể hóa giải mọi sự trùng lặp hay vướng mắc về thủ tục có liên quan. Nhưng thực tế đang diễn ra không như vậy. Ông Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương đã nhìn nhận rằng, phải chăng có sự thỏa hiệp của các bộ, ngành về “quyền anh, quyền tôi” trong quá trình xây dựng cơ chế chính sách. “Chẳng có bộ nào nhìn vào toàn bộ quy trình mà các nhà đầu tư phải đi, họ chỉ nhìn vào phần việc của bộ mình, ngành mình nên lần nào phân biện lại ý kiến doanh nghiệp kêu ca họ cũng nói là quy trình rõ ràng, không có vấn đề gì...”, ông Cung thừa nhận.

Điều này có thể thấy rõ hơn trong mô hình được dựng lại từ các quy định hiện hành liên quan đến các thủ tục hành chính của một dự án có sử dụng đất đai, có đầu tư xây dựng của ông Phan Đức Hiếu, Phó viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương. Trong khá nhiều trường hợp, nhà đầu tư sẽ phải thực hiện nhiều lần thủ tục giống nhau, ở các cơ quan như nhau, nhưng theo các trình tự khác nhau, do căn cứ vào các văn bản luật khác nhau.

“Các thủ tục này về bản chất là giống nhau, nghĩa là cơ quan được tham vấn ý kiến đều là cơ quan quản lý về đầu tư, xây dựng, đất đai môi trường; các cơ quan quyết định đều là Quốc hội, Thủ tướng Chính phủ hoặc UBND cấp tỉnh, tùy theo quy mô của từng dự án. Có thể thấy rõ sự lặp lại về thủ tục này sẽ gây mất thời gian cho các bên, rủi ro cho nhà đầu tư khi không rõ thủ tục nào trước, thủ tục nào sau. Chưa kể các chi phí để tuân thủ các

thủ tục này”, ông Hiếu phân tích.

Đương nhiên, khi các quy định không rõ thì việc thực hiện sẽ phụ thuộc rất lớn vào từng địa phương.

Đơn cử như Luật Bảo vệ môi trường quy định quyết định phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường là căn cứ để cấp có thẩm quyền quyết định chủ trương đầu tư dự án, nghĩa là nhà đầu tư phải thực hiện thủ tục xin phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường trước khi thực hiện thủ tục xin quyết định chủ trương đầu tư. Nhưng trong Luật Đầu tư lại không yêu cầu nhà đầu tư phải nộp quyết định phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường trong thủ tục quyết định chủ trương đầu tư.

Thực tế, việc tuân thủ thủ tục quyết định phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường rất phức tạp và tốn kém, nếu chưa nhận được chấp thuận chủ trương đầu tư mà thực hiện thủ tục này sẽ rủi ro cho nhà đầu tư. Mặt khác, rất khó cho cả nhà đầu tư và cơ quan quản lý nhà nước đánh giá tác động môi trường khi thông tin về giai đoạn nghiên cứu dự án đầu tư chưa đủ, độ chính xác chưa cao. “Nhiều địa phương thực hiện thủ tục quyết định chủ trương đầu tư trước. Điều này là hợp lý”, ông Hiếu phân tích. Trong quy trình trước đây của Bắc Ninh, thủ tục phê duyệt báo cáo đánh giá tác động môi trường được thực hiện trước khi cấp phép xây dựng.

Sự hợp lý theo góc nhìn của ông Hiếu không phải mới, vì đã được đặt ra ngay khi sửa đổi Luật Bảo vệ môi trường, nhưng không được ngành tài nguyên và môi trường ủng hộ. Mọi việc diễn ra tương tự với các vướng mắc giữa Luật Đầu tư với Luật Xây dựng, Luật Nhà ở, Luật Kinh doanh bất động sản...

Đây đang là rào cản lớn nhất trong quá trình nghiên cứu, xây dựng một luật để sửa các luật liên quan đến đầu tư, kinh doanh nhằm tháo gỡ các vướng mắc giữa các luật này. Nếu không có cách hóa giải, sự thỏa hiệp sẽ lại kéo dài “giác mơ xưa” của ông Đức, ông Bắc và nhiều doanh nghiệp khác về một môi trường kinh doanh thuận lợi □

Trong khi các chuyên gia kinh tế, các luật sư và cả Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam - đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp cả nước - suốt một tháng qua liên tục kiến nghị và gây áp lực "đòi" Bộ Công Thương phải chấm dứt hiệu lực của Thông tư 20, Trường Hải lại lặng lẽ... làm ngược lại.

Ngược dòng

Trong báo cáo gửi lên Thủ tướng Chính phủ đầu tháng 8 vừa qua và các bộ có liên quan, Ủy ban Nhân dân tỉnh Quảng Nam đã đề xuất "bổ sung ngành, nghề kinh doanh ô tô nhập khẩu nguyên chiếc và sản xuất, lắp ráp trong nước vào Danh mục ngành, nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện theo Luật Đầu tư 2014".

Báo cáo của tỉnh Quảng Nam cũng nêu rõ, đề xuất trên được gửi đi sau khi cơ quan này nhận được đề nghị của Trường Hải ngày 30/7/2016 về việc đàm bảo công bằng giữa doanh nghiệp kinh doanh xe ô tô nhập khẩu với doanh nghiệp sản xuất, lắp ráp ô tô. Như vậy, có thể hiểu đề xuất bổ sung ngành công nghiệp ô tô vào danh sách ngành nghề kinh doanh có điều kiện là của chính Trường Hải.

GỠ BỎ THÔNG TƯ 20,
SỨC ÉP CẠNH TRANH ĐỐI VỚI TRƯỜNG
HẢI SẼ LỚN HƠN RẤT NHIỀU



Trường Hải **muốn được bảo hộ**

Đề xuất đưa ngành công nghiệp ô tô vào danh mục kinh doanh có điều kiện, Công ty Ô tô Trường Hải dường như muốn có được sự bảo hộ từ Chính phủ trước làn sóng ô tô nhập khẩu ồ ạt. **Nam Việt**

Nhưng tại sao Trường Hải lại có đề xuất như vậy, trong bối cảnh Chính phủ đang nỗ lực gỡ bỏ càng nhiều điều kiện kinh doanh càng tốt?

Được thành lập từ năm 1997, Trường Hải đã từng bước ghi dấu ấn và trở thành một trong những nhân tố quan trọng cho sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô Việt Nam. Sau 20 năm phát triển, khởi sự từ một xưởng sản xuất nhỏ tại thành phố Biên Hòa, Trường Hải nay đã là công ty sản xuất và lắp ráp ô tô lớn nhất cả nước. Công ty này đã đầu tư 5 nhà máy lắp ráp và sản xuất ô tô, trong đó có hai nhà máy sản xuất xe con với công suất 60.000 xe mỗi năm và 3 nhà máy xe tải, xe khách và xe chuyên dụng có công suất 60.000 xe mỗi năm. Ngoài ra, còn có hơn 20 nhà máy sản xuất linh kiện, phụ tùng ô tô.

Với quy mô sản xuất như trên, Trường Hải cũng chính là công ty đang dẫn đầu thị trường ô tô trong nước, vượt qua cả các tên tuổi lớn như Toyota, Honda hay Ford. Sản phẩm ô tô của Trường Hải là những thương hiệu như Hyundai, Kia, Mazda và Peugeot được thực hiện thông qua hợp đồng với chính các hãng đó.

Báo cáo bán hàng của Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Việt Nam (VAMA) cho thấy, tháng Bảy vừa qua doanh số bán hàng của Trường Hải đạt 10.170 xe, trong đó có 6.163 xe con và 4.007 xe thương mại, chiếm 41,4% tổng thị phần của VAMA.

Đây là kết quả kinh doanh của Trường Hải trong bối cảnh Thông tư 20 vẫn còn hiệu lực. Theo quy định của Thông tư 20, một doanh nghiệp muốn nhập khẩu ô tô vào Việt Nam phải có giấy ủy quyền của nhà sản xuất và đảm bảo có các cơ sở bảo hành và bảo dưỡng sản phẩm. Đây thực chất là một điều kiện nhằm hạn chế số lượng các doanh nghiệp được nhập khẩu ô tô. Theo quy định của Luật Đầu tư, Thông tư 20 sẽ hết hiệu lực từ ngày 1/7/2016, nhưng cho đến nay Bộ Công Thương vẫn muốn duy trì hiệu lực của Thông tư này, gây ra phản ứng từ các doanh nghiệp muốn nhập khẩu ô tô.

Đối với các doanh nghiệp nhập khẩu ô tô, gỡ bỏ Thông tư 20 tức là gỡ bỏ một rào cản, cho phép họ nhập khẩu nhiều loại ô tô hơn mà không vướng phải bất cứ điều kiện nào, gồm cả những loại ô tô mà Trường Hải đang sản xuất. Nhưng với Trường Hải, gỡ bỏ Thông tư 20 sẽ là một tin không vui vì sức ép cạnh tranh đối với nhà sản xuất này sẽ lớn hơn rất nhiều. Trong khi người tiêu dùng Việt Nam vẫn đánh giá cao những chiếc

nhập khẩu từ các nước ASEAN được miễn, trong khi doanh nghiệp nào cũng có thể nhập xe về bán.

Theo báo cáo từ tỉnh Quảng Nam, Trường Hải đã chuẩn bị khá kỹ để thực hiện chiến lược nội địa hóa này. Cụ thể, báo cáo nêu rõ, Trường Hải “đã và đang đàm phán thành công” với Tập đoàn Mazda về việc liên doanh xây dựng nhà máy lắp ráp xe ô tô đến 9 chỗ ngồi, có công suất 100.000 xe một năm. Cùng với đó là 50



41,4%

Tháng Bảy vừa qua, doanh số bán hàng của Trường Hải chiếm 41,4% tổng thị phần của VAMA

xe nhập khẩu hơn là những chiếc xe được sản xuất trong nước, Trường Hải sẽ thất thế. Chính vì vậy mà có lẽ công ty này muốn thông qua sự hỗ trợ của tỉnh Quảng Nam, nơi đặt đại bản doanh của Trường Hải, để đề xuất Chính phủ tiếp tục áp đặt những điều kiện kinh doanh nhằm hạn chế xe nhập khẩu. Trong báo cáo gửi Thủ tướng Chính phủ, Ủy ban Nhân dân tỉnh Quảng Nam cũng cho rằng, Thông tư 20 “đã có tác dụng cân bằng hợp lý giữa sản lượng ô tô sản xuất, lắp ráp trong nước và ô tô nguyên chiếc nhập khẩu”.

Chiến lược nội địa hóa

Có lẽ điều mà Trường Hải lo ngại không chỉ đơn thuần là doanh số bán hàng sẽ giảm sút mà là chiến lược nội địa hóa các sản phẩm ô tô của công ty này có thể sẽ gặp muôn trùng khó khăn khi thuế xuất

nhà máy phụ trợ để đạt được tỷ lệ nội địa hóa 40%. Một kế hoạch khác xây dựng nhà máy lắp ráp ô tô tải đến 25 tấn với tỷ lệ nội địa hóa trên 50% và một nhà máy lắp ráp ô tô khách từ 10 chỗ ngồi trở lên với tỷ lệ nội địa hóa trên 50% cũng đã được Trường Hải vạch ra. Cả hai nhà máy này được dự kiến sẽ liên doanh với tập đoàn Hyundai của Hàn Quốc. Ngoài ra, Trường Hải cùng với đối tác Hyundai và Mazda đang đàm phán đầu tư dự án sản xuất động cơ, dự án sản xuất hộp số và các nhà máy sản xuất linh kiện, phụ tùng khác thuộc ngành công nghiệp hỗ trợ. Các sản phẩm trên sẽ được cung cấp cho các nhà máy sản xuất ô tô ở tỉnh Quảng Nam, tiêu thụ trên thị trường nội địa và xuất khẩu sang các nước ASEAN vào năm 2018.

Nhìn vào những kế hoạch trên, có thể thấy rõ tham vọng muốn làm chủ hoàn toàn công nghệ sản xuất ô tô của Trường Hải ở tất cả các phân khúc và cũng có thể hiểu vì sao nhà sản xuất này lại muốn ngành công nghiệp ô tô vẫn được bảo hộ bằng những điều kiện kinh doanh □

Người sáng lập TOMATO Children's Home

Tôi muốn xây dựng mô hình trường học “một điểm dừng”

Năm 27 tuổi, Nguyễn Thúy Uyên Phương đã giữ vị trí Phó giám đốc Trường Doanh Nhân PACE. Thế nhưng mong mỏi được cống hiến nhiều hơn cho sự nghiệp trồng người đã khiến Phương bước ra khỏi vùng an toàn đối với nhiều người để thử thách bản thân nhiều hơn nữa. **Lê Dung** (thực hiện)



Quýết định dừng công việc trong mơ đối với nhiều người, Phương chọn cho mình một hướng đi đầy thử thách: mở trường ngoại khóa mang tên TOMATO, một mô hình trường ngoại khóa chuyên sâu dành cho trẻ em hoàn toàn mới tại Việt Nam vào năm 2013. Khi đó, Uyên Phương mới tròn 30 tuổi.

Tại sao chị quyết định rời vị trí Phó giám đốc Trường Doanh Nhân PACE, một vị trí rất ổn định để lao vào một cuộc phiêu lưu mới?

Với nhiều người thì có thể đây là quyết định mạo hiểm, nhưng Phương thấy điều này hết sức bình thường. Phương nghĩ đơn giản là cuộc sống của mình có

nhiều những chặng đường khác nhau. Đi hết chặng đường này mình sẽ chuyển qua chặng đường mới.

Hồi còn làm ở PACE, Phương phụ trách các dự án về giáo dục dành cho người lớn, các dự án phi lợi nhuận dành cho các bạn trẻ, nhưng trẻ nhất là 20-21 tuổi. Khi làm những dự án như vậy mình thấy rõ ràng, trong một con người 20-21 tuổi có những thứ vẫn có thể sửa được, bồi đắp được, nhưng có những thứ cho dù có đến mấy cũng không sửa được, nó đã ăn sâu vào tiềm thức người ta rồi. Phương nghĩ rằng, nếu mình bắt đầu sớm hơn thì cơ may tạo ra những thay đổi sẽ tốt hơn. Phương đã mày mò về các chương trình, phương pháp giáo dục dành cho độ tuổi nhỏ hơn.

Khi Đại sứ quán Mỹ tổ chức chương trình trao đổi chuyên gia Việt Nam - Hoa Kỳ, Phương nhận được học bổng qua Mỹ. Khi đó, đề tài Phương nghiên cứu là giáo dục cho trẻ em và cho phụ nữ. Những năm tháng ở PACE đã cho Phương nền tảng về nhận thức rất quan trọng, những kinh nghiệm cần thiết về yếu tố hệ thống, các phong cách quản trị. Mình cũng có dịp được tiếp xúc với những nhà trí thức, nhà tư tưởng hàng đầu của ngành giáo dục. Phương rời PACE giống như là hoàn tất một chương trình học để bước vào thực tế.

Khi qua Mỹ, Phương may mắn gặp được một nữ giáo sư chuyên phát triển các chương trình giáo dục cho các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Chính cô đã chia sẻ những giải pháp thực tế giúp Phương có cơ hội cọ xát thực tiễn tốt hơn. May mắn hơn nữa, khi nghe Phương trình bày về dự án của mình, các giáo sư hướng dẫn đã nhận lời đề Phương tiếp nhận những chương trình giáo dục này với một mức phí chấp nhận được. Phương nghĩ, khi mình có khao khát đủ lớn thì sẽ dễ dàng gặp được nhiều người giúp đỡ mình. Đây là những cơ duyên để khi về nước Phương mở TOMATO Children's Home.

Trong khi nhiều bậc cha mẹ đang cố nhồi cho con học thêm đủ môn sau khi học ở

trường, chẳng hạn như: ngoại ngữ, đàn hát, võ thuật, hội họa... thì chị lại mở một trường chủ yếu dạy về kỹ năng. Mở trường dạy về những điều tưởng quen mà lạ tại Việt Nam, chị có thuận lợi gì và gặp phải những khó khăn gì?

Điều đầu tiên là khi cho trẻ học cái gì cũng phải dựa trên khả năng, thiên khiếu, sở thích và nguyện vọng của mỗi bé. Các bậc phụ huynh hay giáo viên không nên áp những định kiến hoặc chuẩn mực của mình lên trẻ, chẳng hạn như con gái thì phải học đàn, con trai thì học võ... TOMATO theo đuổi phương pháp xuyên suốt có tên là trí thông minh đa dạng, tức là mỗi bé sẽ có những kiểu thông minh khác nhau: thông minh về tính toán, logic, nhưng cũng có những bé thông minh về cảm xúc... Việc thay đổi tư duy của các bậc phụ huynh là không dễ. Khi mình làm cái gì đi ngược lại với những tư duy truyền thống thì sẽ cần phải có thời gian. Trong năm đầu tiên, TOMATO may mắn đã thuyết phục được đủ số lượng phụ huynh để có thể tồn tại. Nhưng mọi thứ càng ngày càng tốt lên. Dần dà Phương cảm giác xã hội cũng vận động cùng chiều với mình. Tuy nhiên nói hết khó thì vẫn quá sớm. Không chỉ là việc mình phải thuyết phục được phụ huynh thay đổi quan niệm mà bản thân mình phải cố gắng nhiều hơn, đào tạo được nhiều giáo viên cùng thấm nhuần tư tưởng đó.

Sau khoảng 3 năm, TOMATO đã mở được 3 chi nhánh, tốc độ này là nhanh hay chậm so với mong muốn của chị?

Phương thấy như vậy là vừa. Bởi vì, để có một ngôi trường hoạt động thành công thì không chỉ đơn giản là có cơ sở vật chất và chương trình dạy mà cái khó nhất chính là đào tạo được nguồn nhân lực, đội ngũ giáo viên phù hợp với mô hình của mình. Ngay trong năm 2013, khi mở cơ sở TOMATO đầu tiên, Phương đã nhận được rất nhiều lời đề nghị mở chi nhánh ở những nơi khác từ Bắc vào Nam như: Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Vũng Tàu... nhưng Phương đều từ chối. Muốn mở nhanh thì không khó, nhưng



VIỆC DẠY KỸ NĂNG
CHO HỌC SINH LÀ
**NHIỆM VỤ MẶC NHIÊN
CỦA NGÀNH
GIÁO DỤC**, NHƯNG CÁC
TRƯỜNG TẠI VIỆT NAM
CHƯA LÀM ĐƯỢC





200 bé

Hiện nay TOMATO có khoảng 15 giáo viên cho 3 cơ sở với số lượng học sinh tăng đều đặn khoảng 200 bé mỗi tháng



NHỮNG TRƯỜNG
NHƯ TOMATO BÊN MỸ
KHÔNG NHIỀU,
**BỞI HỆ THỐNG
TRƯỜNG CHÍNH KHÓA
ĐÃ LÀM LUÔN VIỆC
DẠY KỸ NĂNG**



vấn đề là mình có đảm bảo được chất lượng như mục tiêu đã đề ra hay không. Phương vẫn duy trì quan điểm đi chắc chắn, vừa phải, để duy trì được chất lượng. Thậm chí từ năm 2013 cho đến nay, đã có rất nhiều nhà đầu tư nước ngoài và trong nước ngó ý muốn đầu tư và họ cho rằng, nguồn lực tài chính mạnh của họ sẽ giúp Phương có thể mở ngay một lúc cả 10 trường như thế. Vấn đề ở đây không nằm ở tài chính mà chính là việc đào tạo được hệ thống nhân sự chất lượng đi kèm. Hơn nữa, Phương cho rằng, 3 năm đầu của một tổ chức hết sức quan trọng, mình phải xây dựng được các giá trị cốt lõi và văn hóa cho toàn hệ thống. Hiện nay Phương có khoảng 15 giáo viên cho 3 cơ sở với số lượng học sinh tăng đều đặn khoảng 200 bé mỗi tháng.

Bên cạnh TOMATO, hiện cũng có nhiều mô hình giáo dục tương tự dành cho bé. Phải chăng mô hình kinh doanh này đang rất "hot", thưa chị?

Phương nghĩ là ngành này không tự nó trở nên "hot" được. Hiện tượng các bậc cha mẹ đổ xô cho con đi học kỹ năng nhiều cho thấy cả chuyện đáng mừng và không đáng mừng. Việc nhiều trường dạy về kỹ năng ra đời

cho thấy, nhận thức của xã hội đã có sự biến chuyển đáng mừng, đó là việc cha mẹ thấy rằng, thang đo điểm số ở trường không phải là điều duy nhất làm nên một con người mà còn những yếu tố khác cũng quan trọng không kém.

Tuy nhiên, điều này cũng phản ánh một thực trạng đáng buồn - một khủng hoảng lớn của giáo dục Việt Nam. Những trường như TOMATO bên Mỹ không có gì lạ với phụ huynh và các bé, thậm chí cũng không có nhiều, bởi vì hệ thống trường chính khóa đã làm luôn những việc dạy kỹ năng này. Đó là những nhiệm vụ mặc nhiên của ngành giáo dục, nhưng Việt Nam chưa làm được. Nếu các trường Việt Nam làm tốt những điều này thì những trường như TOMATO sẽ không tồn tại. Điều này cho thấy, đang có một khủng hoảng về mặt giáo dục, khủng hoảng niềm tin của phụ huynh đối với giáo dục chính thống. Năm 2013 khi TOMATO ra đời, gần như là trường đầu tiên chuyên dạy về những điều ngoài sách vở. Nhưng đến nay, những ngôi trường như thế này rất nhiều, phần nào tạo nên sự hỗn loạn, bất nháo. Đây chính là giai đoạn quan trọng mà mình phải sâu sát, bởi Phương tin rằng, sau giai đoạn bất nháo đó, cái gì là thực sẽ được trả về đúng



vị trí của nó. Vấn đề là mình có đủ vững để vượt qua giai đoạn đó hay không. Điều này đòi hỏi phải luôn đề mắt tới, luôn đổi mới chính mình.

Học phi ở TOMATO không phải là mức mà số đông phụ huynh có thể chỉ trả được, dù họ biết việc học này là có ích với con em mình. Chị có trăn trở về điều này không?

Đây chính là điều Phương trăn trở rất nhiều. Con đường dài mà Phương muốn đi là đưa ra được hệ thống giáo dục mà càng nhiều người tiếp cận được càng tốt. Nhưng Phương phải đi từng bước, mà trước hết là phải chứng minh được hiệu quả của nó thì mới có thể giúp được người khác. Đến thời điểm này thì Phương nghĩ, TOMATO đã minh chứng được bước đầu tiên cho mọi người thấy, mô hình như vậy là cần thiết và thuyết phục được phụ huynh bỏ tiền. Theo Phương, nhiều khi giá rẻ thì chưa chắc đã chọn được đúng những người quan tâm thực sự tới ý nghĩa của chương trình học. Hơn nữa, mỗi chương trình học sẽ có một mục tiêu nhất định. Những việc mà TOMATO đang làm cũng chưa phải là đích đến cuối cùng của trường. Phương sẽ có những bước đi tiếp theo

để sau 1 hoặc 2 thập kỷ nữa mình có thể đạt được mục tiêu mình muốn. Còn trước mắt, lực tới đâu thì mình tập trung giải quyết tới đó.

Nói như vậy có nghĩa là TOMATO không phải là mục tiêu cuối cùng của chị?

Mô hình Phương mong muốn hướng đến chính là mô hình "One Stop", tạm dịch là "Một điểm dừng". Phương thấy cha mẹ Việt Nam hiện nay quá cực, ngay cả trong việc đưa đón con đi học. Đưa con đi học chính khóa một nơi rồi lại đón về đưa đi học ngoại khóa ở những nơi khác. Việc này khiến cha mẹ mệt mà bản thân đứa trẻ cũng mệt vì phải di chuyển nhiều. Điều này có thêm cái dở, bởi nó là những mảnh ghép rời rạc, thiếu sự xuyên suốt. Ngôi trường của Phương sẽ tập hợp tất cả những mảnh ghép rời rạc hiện nay lại, bao gồm cả chương trình học chính khóa và ngoại khóa. Đây sẽ là nơi "trợ lực" hiệu quả cho phụ huynh và các bé. Đây chính là mô hình TOMATO theo đuổi. Điều này không phải là tham vọng mà thực ra chính là nhiệm vụ cơ bản của một trường học đúng nghĩa.

Xin cảm ơn chị! ☐

TRIỂN KHAI HIỆP ĐỊNH THƯƠNG MẠI BIÊN GIỚI VIỆT NAM - LÀO

Thủ tướng Chính phủ vừa ban hành Kế hoạch thực hiện Hiệp định Thương mại biên giới giữa Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam và Chính phủ nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào.

Theo kế hoạch, các cơ quan chức năng liên quan sẽ triển khai tuyên truyền, phổ biến nội dung Hiệp định; hướng dẫn thực hiện Hiệp định và các văn bản hướng dẫn liên quan; hỗ trợ doanh nghiệp thương mại biên giới Việt Nam - Lào; xúc tiến thương mại, đầu tư và du lịch qua biên giới Việt Nam - Lào; phát triển hoạt động của chợ biên giới; chia sẻ thông tin và đào tạo; tổ chức Hội nghị Hợp tác phát triển thương mại biên giới Việt - Lào luân phiên tại mỗi nước...

Cụ thể, các cơ quan chức năng liên quan sẽ tăng cường tổ chức các hoạt động xúc tiến thương mại, thúc đẩy thương mại hàng hóa qua biên giới Việt Nam-Lào bao gồm: nghiên cứu, khảo sát thị trường, hội chợ, triển lãm thương mại, quảng cáo, tư vấn, môi giới, đại lý và các dịch vụ nâng cao khả năng tiếp cận và thâm nhập thị trường thông qua các cửa khẩu, lối mở biên giới Việt Nam - Lào; triển khai các chương trình khuyến khích thương nhân và cư dân biên giới đầu tư sản xuất, nuôi, trồng tại các tỉnh biên giới của Lào căn cứ các cơ chế, chính sách ưu đãi của Hiệp định đối với hoạt động đầu tư; thúc đẩy phát triển du lịch gắn kết với thương mại biên giới; đẩy mạnh hoạt động du lịch kết hợp với triển lãm thương mại, mua sắm qua biên giới; mở rộng các điểm, tuyến du lịch văn hóa qua biên giới, tuyến du lịch kết nối các tỉnh Việt Nam và Lào; khuyến khích xây dựng và phát triển các tuyến du lịch vào sâu trong nội địa của hai nước và kết nối với các nước trong khu vực...



DỪNG NGƯỜI TÀI
Tây khác ta thế nào?



Các nhà quản lý Việt Nam từng làm việc ở hai môi trường doanh nghiệp: nước ngoài và trong nước, hay nói vui với nhau về sự khác biệt cơ bản trong cách dùng người. Một bên thì chọn đặc nhân tâm, bên kia chọn bàn tay sắt bọc nhung. **Thành Trung**

K

hi được hỏi
đâu là những rào cản khiến một nhân sự có
chất lượng không thể tiếp tục làm việc cho
doanh nghiệp trong nước, hầu hết các ý kiến
DOANH NHÂN ghi nhận được đều cho rằng,
đó là việc chủ doanh nghiệp thiếu tin tưởng,
đôi khi chưa tôn trọng đúng mức; kiểm soát
thái quá và không trao thực quyền tương
xứng với chức danh của người quản lý giỏi;
đòi hỏi về kết quả hoạt động của công ty
quá cao trong thời gian quá ngắn; giao việc
vượt chức năng nhiệm vụ và can thiệp vào
chuyên môn của người quản lý.

Từ Tây sang ta: cú sốc văn hóa

Sau hơn 10 năm làm việc với các công ty
quốc tế tại Việt Nam, anh K (đề nghị không
nêu tên thật do quy định của công ty) - một
Sales Manager giỏi cảm thấy mệt mỏi với
lịch làm việc dày đặc, những chuyến công

tác dài ngày, các chỉ tiêu kinh doanh đầy áp
lực từ sếp Tây. Dành 3 tháng để suy tính,
anh quyết định nộp đơn xin nghỉ việc tại X,
công ty nước ngoài cuối cùng anh làm việc
để chọn môi trường mới. Biết tin anh nghỉ
việc, các nhà tuyển dụng chuyên nghiệp
lập tức tiếp cận và “bao vây” anh với các gói
lương, thưởng hấp dẫn nhằm lôi kéo anh
về đầu quân cho khách hàng của họ. Sau
cùng, anh nhận lời về làm việc cho một tập
đoàn thép lớn của Việt Nam. Nghĩ mình
đã tìm hiểu đủ về công ty mới, từ vấn đề
ủy quyền cho đến văn hóa doanh nghiệp,
nhưng anh K không khỏi ngỡ ngàng khi tại
một cuộc họp với ban giám đốc, anh đã bị
ái nữ của chủ tịch hội đồng quản trị thản
nhiên cắt ngang lời khi đang phát biểu. Một
mệnh lệnh nhanh chóng được ban ra và
anh chỉ còn cách thực thi, dù biết trước kết
quả công việc sẽ không như mong muốn, vì
đó không phải là chuyên môn của vị ái nữ
kia. Tuy nhiên, điều khiến anh càng không
thể chấp nhận được là sau khi biết kết quả,
chính người chủ vốn dành cho anh nhiều
mỹ từ để mời gọi anh về làm việc lại thể
hiện sự thiếu tôn trọng với anh. Anh K nói,
lòng tự trọng không cho phép anh tiếp tục
công việc ở doanh nghiệp này.

“Họ luôn tỏ ra lịch sự, tha thiết mời tôi về và
nhấn mạnh vào giá trị của tôi cũng như việc
đóng góp cho Việt Nam, nhưng rồi lại “hắt gáo
nước lạnh” vào nhiệt huyết cống hiến của tôi
bằng lối hành xử đó, điều chưa bao giờ tôi gặp
phải ở các công ty quốc tế”, anh nói.

Một trường hợp khác là bà Nguyễn Phương
Mai, Giám đốc khu vực phía Nam, Công ty
Tư vấn tuyển dụng nhân sự cấp cao Navigos
Search thuộc Tập đoàn en world của Nhật
Bản. Bà Mai từng làm cho một công ty nước
ngoài trước khi được “săn” về đầu quân cho
một công doanh nghiệp chuyên cung cấp
giải pháp điện tử cho các tòa nhà văn phòng
của Mỹ. Đó là thời điểm doanh nghiệp Mỹ

**NHIỀU DOANH NGHIỆP
ĐÃ ÁP DỤNG HỆ THỐNG QUẢN
TRỊ TRAO QUYỀN ĐỂ TẬN
DỤNG HẾT NGUỒN LỰC, NHÂN
VIÊN LÀM VIỆC CÓ TRÁCH NHIỆM
HƠN VÀ CÔNG TY CŨNG HOẠT
ĐỘNG HIỆU QUẢ HƠN**



VIỆC TRAO QUYỀN CỦA CÁC TẬP ĐOÀN ĐA QUỐC GIA LÀ TRAO QUYỀN THEO CẤP BẬC, KHÔNG DỰA VÀO MỨC ĐỘ THÂN QUEN VỚI LÃNH ĐẠO CÔNG TY

mới mua lại một công ty Việt Nam và bà phụ trách mảng nhân sự trong dự án chuyển giao và tái cấu trúc công ty Việt Nam “hậu” sáp nhập để phù hợp với công ty Mỹ. Rất nhiều rào cản phát sinh do phía Việt Nam tạo ra khiến bà không thể hoàn thành nhiệm vụ, buộc bà phải đề xuất với ban giám đốc doanh nghiệp Mỹ, cho phép bà có toàn quyền về sắp xếp nhân sự và trực tiếp báo cáo cho phía Mỹ. Sau đó mọi việc mới diễn ra suôn sẻ.

“Theo kinh nghiệm của tôi, lãnh đạo phía công ty Việt Nam luôn có xu hướng can thiệp vào công việc của người quản lý, không loại trừ những việc rất nhỏ mà chúng tôi gọi là kiểu quản lý tiểu tiết (micro management). Việc can thiệp, kiểm soát quá sâu, giẫm lên chân người quản lý chuyên nghiệp đồng nghĩa với một thông điệp tiêu cực được chuyển tới người quản lý: anh/chị có thể là người giỏi được trao toàn quyền ở công ty nước ngoài, nhưng trong công ty do tôi/gia đình tôi làm chủ, mọi việc lớn nhỏ phải do tôi quyết định”, bà Mai chia sẻ với DOANH NHÂN.

Theo ông Hoàng Minh Châu, nguyên Giám đốc Chi nhánh FPT TP. HCM, muốn cấp dưới hoàn thành tốt công việc thì nhà lãnh đạo phải biết cách trao đủ quyền hạn để họ thực thi. Sự trao quyền chỉ có thể thành công một khi nhà lãnh đạo đặt trọn niềm tin vào nhân viên của mình. Nhân viên có vị trí và chức vụ càng cao, sự tin tưởng và trao quyền càng phải lớn tương xứng, bởi vì nhân sự giỏi là những người đặc biệt. Bà Nguyễn Phương Mai, Navigos Search cho rằng, về lý thuyết thì đúng là như vậy, song diễn biến thực tế trong nhiều doanh nghiệp Việt lại khác. Tâm lý chung của ông chủ doanh nghiệp là... sợ. Họ sợ mất tiền và mất quyền lực tại công ty mà họ



mất nhiều công sức xây dựng nếu không “nắm” được cấp quản lý. Tâm lý này dẫn tới hành động kiểm soát và can thiệp quá mức như đã đề cập ở trên.

Tuy nhiên, một chủ doanh nghiệp mà nhúng tay vào mọi việc từ nhỏ đến lớn thì doanh nghiệp đó sẽ ra sao? Trong trường hợp này, người cao nhất sẽ tự biến mình thành “kỳ đà cản mũi” hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Tây khác ta và những bài học về dụng nhân

Bà Nguyễn Thị Vân Anh, Giám đốc điều hành Navigos Search chia sẻ với DOANH NHÂN, yếu tố cản trở quá trình hoàn thiện công ty chính là việc ban lãnh đạo có quyền quyết định, nhưng lại không thấu suốt mọi vấn đề, ngược lại nhân viên hiểu rõ tình hình thì lại không có quyền quyết định. Chính vì thế, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng hệ thống quản trị trao quyền để tận dụng hết nguồn lực, nhân viên làm việc có trách nhiệm hơn và công ty cũng hoạt động hiệu quả hơn. “Việc trao quyền là một khái niệm rất phổ biến ở các tập đoàn đa quốc gia và nó phát huy hiệu quả tốt. Việc trao quyền của các tập đoàn đa quốc gia là trao quyền theo cấp bậc, không dựa vào

mức độ thân quen với lãnh đạo công ty. Ví dụ: anh là phó tổng giám đốc phụ trách marketing thì chức năng nhiệm vụ của anh là gì; quản lý ngân sách bao nhiêu; được ký duyệt cái gì và phải tạo ra hiệu quả ra sao?”, bà Vân Anh nói.

Chị Trần Minh Ái, hiện là Giám đốc mảng Quản lý tài sản của Công ty Savills kể rằng, trước khi về với Savills, chị làm công tác quản lý việc xây dựng một dự án trung tâm thương mại của một tập đoàn lớn của Việt Nam. Nhờ khả năng và kinh nghiệm của mình, chị được lãnh đạo ủy quyền khá đầy đủ, được lắng nghe ý kiến. Nhưng mặt khác, do làm được việc nên chị được nhân viên trong công ty đặt cho biệt danh “mama tổng quản” rồi việc gì cũng phải làm.

“Danh mục công việc của tôi ngày càng dài ra trong khi bàn mô tả công việc ban đầu ngắn hơn nhiều. Càng ngày tôi càng bị ngợp trong khối lượng công việc khổng lồ, làm việc vào ngày cuối tuần là chuyện thường”, chị Ái kể lại. Cuối cùng, chị quyết định về làm cho Savills, nơi có sự phân công công việc rõ ràng và minh bạch hơn nhiều, tránh được sức ép vô hình như ở công ty cũ. Chị Trần Minh Ái cũng được một tập đoàn lớn khác trong nước “săn lùng” ráo riết, nhưng sau khi



VĂN HÓA XÂY DỰNG SỰ TIN TƯỞNG GIỮA CẤP TRÊN VÀ CẤP DƯỚI QUYẾT ĐỊNH VIỆC NHÂN VIÊN SẼ GẮN BÓ VỚI CÔNG TY LÂU DÀI

kiểm chứng với bộ phận nhân sự tập đoàn này về tính xác thực của các quy định “bất thành văn” như: phải xưng hô bằng chức danh trong công ty; ở lại làm muộn không xin phép sẽ bị phạt; gửi e-mail quên không cc cho những người có liên quan cũng bị phạt... chỉ lịch sự từ chối dù mức lương họ đề nghị rất cao. Từ kinh nghiệm của mình, chị Ai nhận định: “Ở các công ty Việt Nam, nhân sự cấp trung bình và thấp gần như không được trao quyền. Nhân sự cấp cao được trao quyền nhưng ở mức độ thấp hơn so với công ty nước ngoài. Cụ thể, trong công ty nước ngoài, trưởng các bộ phận chỉ báo cáo chung về kết quả làm việc của bộ phận. Họ chủ động trong việc lựa chọn những quyết định nào cần tham vấn cấp quản lý cao hơn (chủ yếu để tự giảm thiểu rủi ro và trách nhiệm trong những trường hợp họ đánh giá quyết định có tính rủi ro cao). Đối với công ty Việt Nam, mặc dù các công ty lớn cũng dần nhận thấy ưu điểm của việc trao quyền nhưng đa phần quyền ở đây là quyền thực hiện các quyết định do cấp trên duyệt. Gần như mọi quyết định đều phải báo cáo cấp trên trước

khi thực hiện. Vẫn theo chị Ai, nguyên nhân chính là do quan niệm ăn sâu vào cách nghĩ của đa số người Việt như: sếp phải giỏi hơn nhân viên về mọi mặt nên mọi quyết định phải do sếp lớn nhất đưa ra, còn công ty nước ngoài đều có quan niệm công việc chính của sếp là dùng người và trưởng các bộ phận phải là những người giỏi nhất về chuyên môn. Chủ công ty Việt Nam rất ít niềm tin vào một người không phải họ hàng của mình, và với họ, nhân sự càng cao cấp, càng thông minh và có kiến thức thì nguy cơ tiêu cực càng cao... Hệ quả là nhân sự cao cấp thích làm việc cho công ty quốc tế hơn, nếu còn ở lại công ty trong nước họ sẽ thụ động hơn và bị lãng phí năng lực bản thân”.

Trong số các công ty Mỹ đề cao văn hóa trao quyền, General Electric (GE) có chính sách nhân sự dựa vào sự tin tưởng, tự giác và trao quyền tối đa cho nhân viên. Theo bà Nguyễn Tuệ Khanh, Giám đốc nhân sự GE Việt Nam, trao quyền và truyền cảm hứng là một trong 5 giá trị cốt lõi mà tất cả lãnh đạo và nhân viên công ty hướng tới. Văn hóa của GE là tin tưởng, giao quyền cho nhân viên khiến nhân viên

cảm thấy được tin tưởng và hết lòng sáng tạo, phấn đấu vì sự phát triển của công ty. Nhân viên các cấp của công ty được giao các trọng trách phù hợp với vị trí và năng lực của mình và được khuyến khích phát huy tinh thần sáng tạo để có thể đóng góp hiệu quả hơn.

Bà Nguyễn Thị Văn Anh, Navigos Search nhận định, trong môi trường công ty Việt Nam thường thiếu một quy trình rõ ràng, minh bạch. Sự trao quyền có diễn ra, nhưng không nhiều và thường là trao quyền cho cá nhân. Đây là lối suy nghĩ giống như “tôi phải biết anh là ai, tôi phải tin anh thì tôi mới trao quyền cho anh”. Bà kể lại: “Chúng tôi cũng đã làm việc với một khách hàng nơi vị chủ tịch phải đích thân ký thư tuyển dụng cho một vị trí quản lý cấp trung. Cá nhân tôi nghĩ việc này là không cần thiết và rất mất thời gian của vị chủ tịch kia và không tạo được văn hóa chịu trách nhiệm cho cấp dưới. Cái gì cũng do tổng giám đốc hay chủ tịch ký và chịu trách nhiệm có nghĩa là những nhân sự ở dưới không phải chịu trách nhiệm gì hết. Một doanh nghiệp hoạt động như thế cũng có nghĩa là họ tự hạn chế mình”. Những khác biệt nói trên đang đẩy rất nhiều nhân sự cấp cao thuộc dạng “cao thủ” từng làm cho tập đoàn đa quốc gia rời xa các công ty trong nước sau một thời gian tham gia. Phản hồi mà công ty nghe nhiều nhất từ phía ứng viên là họ không được tin tưởng, quy trình và quy chuẩn không rõ ràng, hầu hết quyền lực nằm trong tay ông chủ khiến họ không được trao quyền rõ ràng. Do vậy, đã đến lúc các doanh nghiệp Việt Nam cần chú trọng đầu tư vào việc xây dựng quy trình, hệ thống và có thể học hỏi các tập đoàn quốc tế.

“Việc tuyển dụng cũng cần phải chú trọng vào yếu tố phù hợp chứ không phải chọn người tốt nhất. Tôi lấy ví dụ: những doanh nghiệp start-up hoặc các doanh nghiệp Việt Nam thường cần những người làm được nhiều việc cùng một lúc (multi-tasking). Nếu các doanh nghiệp này tuyển dụng nhân sự mà hầu hết thời gian họ làm cho các công ty đa quốc gia thì chưa chắc đó là sự phù hợp”

Đề trao quyền không chỉ là khẩu hiệu

Các tập đoàn quốc tế có tư duy khác biệt trong chiến lược sử dụng nhân sự cấp cao. Cuộc trò chuyện giữa DOANH NHÂN và bà Đỗ Hoàng Anh, Giám đốc bộ phận Pháp lý và Quản lý Truyền thông, Tập đoàn BAT, phụ trách thị trường Việt Nam, Philippines, Thái Lan và Campuchia cung cấp một góc nhìn về chủ đề này. **Thành Trung (thực hiện)**

Bà Hoàng Anh cho biết, trong môi trường đa quốc gia, ban lãnh đạo công ty tìm cách cân bằng giữa yếu tố "WHAT" (điều nhân viên muốn đạt được) với yếu tố "HOW" (bằng cách nào để công ty hỗ trợ nhân viên đạt được). Bên cạnh đó, các tập đoàn lớn luôn tạo ra sự cân bằng trong môi trường làm việc, trao quyền cần thiết cho nhân sự, đặc biệt là phụ nữ trong các vị trí quản lý, giúp họ thăng tiến trong công việc, từ đó có thể phát triển bản thân và sự nghiệp. Các giám đốc người Việt am hiểu thị trường nội địa sẽ mang lại lợi ích lâu dài cho các công ty đa quốc gia tại Việt Nam.

Văn hóa công ty quyết định việc trao quyền

Các chủ doanh nghiệp ở Việt Nam thường không trao hết quyền cho nhân viên của mình vì lo ngại các quyết định không chính xác sẽ ảnh hưởng đến vận mệnh công ty của họ. Có phải đây là điểm yếu của doanh nghiệp Việt Nam, thưa bà?

Trước tiên tôi muốn nói đến bản chất của vấn đề. Trong giai đoạn đầu phát triển, nhiều tập đoàn lớn của Nhật, Hàn Quốc có xuất phát điểm là công ty gia đình cũng được điều hành bởi những ông chủ chuyên quyền. Nhưng các thể chế kinh tế có điều kiện đi học nước

ngoài đã nhận ra hạn chế của mô hình cũ, buộc họ phải tự từ bỏ bớt quyền lực trong công ty và tuyển chọn người giỏi bên ngoài về điều hành. Tuy nhiên, tại Việt Nam, doanh nghiệp tư nhân vẫn chưa dám trao toàn bộ quyền điều hành công ty cho người ngoài, đặc biệt như vị trí CEO. Và đây là khía cạnh có yếu tố văn hóa. Cụ thể, người Việt Nam khi tuyển người bao giờ cũng bắt đầu từ sự tin cậy, quen biết, phải biết tuân theo các chỉ đạo. Người châu Âu và Mỹ lại dựa trên nguyên tắc quyền lợi, họ đàm phán rất kỹ về quyền lợi với nhà quản lý đi thuê, sau đó mới xây dựng quan hệ trong công việc. Họ không lo bị "qua mặt", bởi quyền hạn và trách nhiệm của nhà quản lý đã được quy định chi tiết trong hợp đồng. Chủ tịch tập đoàn của Mỹ, Anh, Úc không giám sát CEO theo đầu việc, vì họ chỉ quan tâm tới đích đến. Tôi nghĩ các doanh nghiệp tư nhân lớn ở nước ta rồi cũng sẽ áp dụng nguyên tắc quản trị của Âu Mỹ để đảm bảo doanh nghiệp có thể lớn nhanh, mạnh và bền vững.

Cụ thể tại BAT, văn hóa doanh nghiệp và trao quyền được thể hiện như thế nào? Đã có người Việt Nam đảm nhiệm chức vụ quản lý ở cấp quốc tế chưa?

Tại BAT chúng tôi hoạt động dựa trên 4 nguyên tắc và đó cũng là văn hóa công ty: Tinh thần doanh nghiệp - Sự cởi mở - Sự tự do trong khuôn khổ và trách nhiệm - Sức mạnh đến từ sự đa dạng. Sự đa dạng mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây là ủng hộ phát triển nghề nghiệp



Ảnh: Nguyễn Tuyền



**DOANH NGHIỆP VIỆT
NAM NÊN XÂY DỰNG
QUY TRÌNH ỦY QUYỀN
GẮN VỚI SỰ MINH
BẠCH VÀ TÔN TRỌNG
ĐỂ CHO NHÂN SỰ GIỎI
CÓ ĐỘNG LỰC CỐNG
HIẾN CHO CÔNG TY**

dành cho cả nam lẫn nữ, đặc biệt là phụ nữ nhằm mục đích tăng tỉ lệ nữ giới nắm giữ các chức vụ quản lý trong công ty. Với những nguyên tắc trên, BAT luôn trao cơ hội thăng tiến cho mọi người bất kể bạn đến từ đâu và nền văn hóa nào. Tại Việt Nam cũng vậy. Những năm qua, có nhiều hơn người Việt Nam, đặc biệt là phụ nữ, nắm giữ các vị trí quản lý của BAT tại Việt Nam cũng như là của vùng. Đơn cử, có một người Việt Nam đang làm trưởng bộ phận tài chính tại Campuchia. Sắp tới sẽ có người Việt Nam nắm giữ các vị trí quản lý cấp trung tại các thị trường Philippines, Anh và Na Uy.

Tại sao công ty tập trung nỗ lực vào sự đa dạng trong môi trường làm việc của mình? Những sáng kiến đa dạng nào công ty đã áp dụng vào công việc?

Chúng tôi hiểu rằng, mình có trách nhiệm tạo ra giá trị chung trong toàn bộ chuỗi cung ứng của công ty trên toàn cầu, từ nhân viên đến nông dân và các nhà phân phối cũng như từ khách hàng đến khách hàng và cho cộng đồng. Vì vậy, đảm bảo một nền tảng nhân tài đa dạng và chuyên sâu là thiết yếu. Theo Báo cáo về khoảng cách giới năm 2011 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, sẽ có 1 tỷ phụ nữ tham gia vào nền kinh tế toàn cầu trong thập kỷ tới. Tại BAT, phụ nữ đóng vai trò quan trọng tại tất cả các lĩnh vực kinh doanh mà chúng tôi tham gia và họ sẽ là nguồn tăng trưởng chính cho công ty. Chúng tôi có các sáng kiến và chính sách đa dạng nhằm đảm bảo sự công bằng về giới tại nơi làm việc, cụ thể là năm 2015 tỷ lệ phụ nữ có mặt trong tất cả vị trí quản trị của công ty trên thế giới đạt 33% (tỷ lệ này tại BAT Việt Nam là 28,6%).

Trao quyền cần gắn với minh bạch và tôn trọng

Định nghĩa của bà về sự trao quyền, hiểu trong nội hàm nhân sự Việt Nam làm việc cho các tập đoàn nước ngoài là gì?

Đó là khi cấp quản lý trao quyền cho nhân viên nhưng không bỏ nhân viên một mình, "tự bơi" trong khối công việc được giao, cũng không soi xét theo đầu việc mà là

đồng hành để giúp nhân viên thành công. Nhân viên thành công nghĩa là cấp quản lý cùng thành công. Sự trao quyền theo mô thức này giúp người được trao quyền tự tin hơn khi luôn được ủng hộ, khích lệ để hoàn thành trọng trách.

Nhiều tập đoàn quốc tế hoạt động lâu năm tại Việt Nam như PepsiCo, Unilever, HSBC, Coca-Cola, GE... có xu hướng chuyển giao dần vai trò lãnh đạo cho người Việt Nam, nhằm mục đích "nội địa hóa" nguồn nhân lực lãnh đạo địa phương thay thế đội ngũ nước ngoài. Quá trình chuyển giao này diễn ra thế nào tại BAT?

Hiện nay, tỷ lệ nhân sự bản địa tại BAT Việt Nam đạt trên 95%. Nếu so với thời điểm năm 2007 khi tôi bắt đầu làm việc cho BAT với hơn 90% nhân viên là người bản địa, thì đây là sự thay đổi đáng kể. Nói một cách khác, từ năm 2007 công ty đã xây dựng lộ trình phát triển nguồn nhân lực bản địa. Hiện nay, trong số 7 thành viên trong ban giám đốc Công ty BAT Việt Nam thì có 3 người Việt Nam, nghĩa là chiếm tỉ lệ gần 50%. Chúng tôi được giao mục tiêu phải có một tổng giám đốc mang quốc tịch Việt Nam trong tương lai.

Theo bà, trong điều kiện của mình các công ty trong nước có cần sử dụng chính sách "Cây gậy và củ cà rốt", trao quyền đi liền với kiểm soát không? Thực tế đã có trường hợp sự giám sát lỏng lẻo khiến chủ công ty phải trả giá do sai lầm của cấp dưới.

Việc này chỉ có người chủ mới hiểu rõ nhất nên áp dụng mô hình quản lý nào cho công ty mình. Tuy nhiên, tôi nghĩ không nhất thiết phải sử dụng "cây gậy" như anh so sánh, bởi lẽ đã giữ chức vụ quản lý thì chắc chắn ai cũng tự giác và hiểu nhiệm vụ của mình. Chỉ khi nào cấp dưới có thể tranh luận với cấp trên, đưa ra quan điểm khác với cấp trên và được lắng nghe thì văn hóa ủy quyền mới được coi là thực chất, không phải là khẩu hiệu ngoại giao. Doanh nghiệp Việt Nam nên xây dựng quy trình ủy quyền gắn với sự minh bạch và tôn trọng chứ không phải sự kiểm soát, để cho nhân sự giỏi có động lực cống hiến cho công ty mà không cần bất cứ mệnh lệnh áp đặt nào □

Xin cảm ơn bà!

Vietnam International Motorshow



► MỖI KHÁCH SẠN LÀ MỘT CÂU CHUYỆN

NGÀNH DỊCH VỤ KHÁCH SẠN VIỆT NAM ĐANG TỪNG BƯỚC LỚN MẠNH VÀ HỘI NHẬP CÙNG THẾ GIỚI. CÂU CHUYỆN SERENITY - MỘT TẬP ĐOÀN QUẢN LÝ KHÁCH SẠN, RESORT NƯỚC NGOÀI LẦN ĐẦU TIÊN MẠNH DẠN CHỌN TỔNG GIÁM ĐỐC LÀ MỘT PHỤ NỮ VIỆT NAM CHO THẤY NGÀNH DỊCH VỤ NÀY ĐANG CHUYỂN MÌNH RẤT NHANH. **THIÊN THỦY**

Chi Vũ Thị Thủy Mai - Tổng giám đốc của Fusion Suites Saigon, chia sẻ cùng **DOANH NHÂN** nhiều câu chuyện lý thú xoay quanh nghề "làm dâu thiên hạ" này.

Chị đã "đánh bại" vài ứng viên nặng ký và trở thành General Manager (GM) của Fusion Suites Saigon. Ấn tượng đáng nhớ của chị là gì?

Tôi cảm thấy vui và hạnh phúc khi đứng vào hàng ngũ những người quản lý của Tập đoàn Serenity (Hà Lan). Lúc tuyển GM cho Fusion Suites Saigon, tập đoàn có 3 ứng viên cho vị trí này và tôi là phụ nữ người Việt duy nhất. Thật ra, khi nhìn thấy những thông tin của họ trên mạng, tôi đã chọn Serenity trước khi họ chọn tôi. Tôi đã có kinh nghiệm làm GM ở khách sạn Norfolk, rồi làm General Director của hệ thống các khách sạn Thanh Bình và giảng dạy về ngành du lịch khách sạn nên tôi không ngại thách thức mới trong ngành dịch vụ này.

Ảnh: Stop & Go

Khi tôi gặp các thành viên của Serenity, tôi cảm nhận sự trẻ trung, sáng tạo, nhiệt huyết, sự chuyên nghiệp của những nhà quản lý. Vì thế tôi cảm thấy thích thú muốn tham gia, gắn bó phát triển cùng tập đoàn. Đến giờ tôi nghĩ Serenity và tôi đã hữu duyên, gặp nhau ở nhiều điểm chung.

Chỉ có ngại phụ nữ Việt Nam sẽ ít lợi thế hơn nam giới và các GM người nước ngoài?

Không. Mà thật ra là ngược lại. Khách sạn Fusion Suites Saigon có đặc thù là cải tạo lại từ tòa nhà văn phòng nên vì lẽ đó, tôi nghĩ Serenity cần một tổng quản lý là người Việt Nam, sẽ thuận lợi và dễ dàng làm việc hơn là người nước ngoài. Chưa kể, trong giai đoạn đầu, khối lượng công việc rất nhiều, mọi thứ đều cần giải quyết nhanh chóng, kịp thời và có nhiều việc không tên nên sự chi tiết và tỉ mỉ của phụ nữ lại phát huy tác dụng tốt. Trong ngành dịch vụ khách sạn, phụ nữ kiên nhẫn và linh hoạt, có lợi thế khi làm việc với khách hàng. Nghề này là nghề làm dâu trăm họ nên cần sự khéo léo, mềm mỏng, nhẹ nhàng lẫn tinh thần làm việc khoa học, chuyên nghiệp.



Cái hay của những tập đoàn quản lý chuyên nghiệp là **họ không làm thay hay can thiệp vào công việc điều hành của mình mà chỉ tham gia khi cần thiết**

Chị từng làm quản lý ở khách sạn Việt Nam lần nước ngoài, chị thấy áp lực của chị ở Fusion Suites Saigon là gì?

Vị trí nào, công việc nào cũng có áp lực. Tôi vào Fusion Suites Saigon tháng 2/2016 là giai đoạn chuẩn bị để khách sạn khai trương nên thách thức của người quản lý là áp lực thời gian, phải nhanh chóng đưa mọi thứ vào vận hành đúng tiến độ, đúng tinh thần của tập đoàn đề ra. Công việc tuy nhiều, nhưng vui, vì mọi người cùng bắt tay vào làm, chuẩn bị mọi thứ cho “đứa con” chào đời. Khi khách sạn đi vào hoạt động chính thức (cuối tháng 7/2016) thì nhiệm vụ của người quản lý là phải tính toán để đạt được các mục tiêu doanh số đã cam kết, tiếp tục theo dõi, kiểm tra các bộ phận, vị trí hoạt động đúng chuẩn mực, chuyên nghiệp... May mắn là Serenity là một tập đoàn quản lý resort, khách sạn chuyên nghiệp nên tập đoàn có sẵn bộ máy để phối hợp hỗ trợ công việc bán hàng và marketing cho Fusion Suites Saigon. Nhà quản lý sẽ dành nhiều thời gian để chú tâm tới việc vận hành tốt khách sạn và đạt được các mục tiêu, kế hoạch đề ra.

Được biết Fusion Suites Saigon đã tiến hành một cuộc thi “the voice” mini để tuyển chọn ban nhạc, ca sĩ chơi trên quán bar sân thượng của khách sạn. Chị có hứng thú với sự sáng tạo này?

(Cười). Tôi rất thích ý tưởng này của ông Atila Erda và Marco Van Aggele - những người điều hành cao cấp của tập đoàn Serenity. Khi thảo luận làm sao có được một khung cảnh lãng mạn, thú vị, lại có tính giải trí cho khu vực tầng thượng Zen bar của khách sạn, chúng tôi đi đến quyết định khởi động dự án Zen Live Muzik. Serenity đã thấy rất nhiều tài năng âm nhạc của Việt Nam qua các chương trình TV và chúng tôi cũng muốn có một ban nhạc “đỉnh” như thế chơi cho khách sạn. Chúng tôi mời nhạc sĩ, ca sĩ Phương Uyên cùng làm giám khảo để chọn được ứng viên tốt nhất. Từ khi chúng tôi tổ chức sơ tuyển đến nay, có trên 20 nhóm nhạc tham gia ứng tuyển. Đây là cách làm sáng tạo mà những nhà quản lý luôn luôn muốn nhìn thấy trong các hoạt động của mình.



Những nhà đầu tư, quản lý chuyên nghiệp **luôn định ra concept cho khách sạn, định vị đối tượng khách hàng và định hướng kinh doanh**

Là người quản lý ở Fusion Suites Saigon, tôi luôn được quyền chủ động trong công việc. Cái hay của những tập đoàn quản lý chuyên nghiệp là họ trao quyền cho mình và cùng mình xây dựng kế hoạch, mục tiêu. Ban Giám đốc cấp cao không làm thay hay can thiệp vào công việc điều hành. Họ luôn bên cạnh các GM để hỗ trợ và chỉ tham gia khi cần thiết.

Theo chị, các khách sạn ở phân khúc 3-4 sao có sự cạnh tranh nổi bật nào và dấu ấn quản lý ở các khách sạn được nhìn nhận ra sao?

Là ngành dịch vụ nên trong kinh doanh khách sạn, cạnh tranh chất lượng dịch vụ là quan trọng. Khi Fusion Suites Saigon khai trương, nhiều khách sạn 4 sao cũng cử nhân viên đến tham khảo. Cạnh tranh lành mạnh giúp khách hàng được hưởng lợi và ngành dịch vụ này ngày càng mạnh hơn. Do vậy, mỗi khách sạn phải có chiến lược riêng. Chẳng hạn, với Fusion Suites Saigon, chúng tôi xác định cái riêng chính là “một resort giữa Saigon”. Và như vậy, Fusion Suites Saigon thiết kế một gói spa massage miễn phí và tạo cảm giác thư giãn cho tất cả khách lưu trú. Ngoài ra, trong bất cứ hoạt động nào chúng tôi cũng phải đi đúng tinh thần này, từ xây dựng, thiết kế, decor, thiết kế mô hình kinh doanh, giải trí... Vận hành, quản lý kinh doanh khách sạn, resort là những công việc rất chi tiết, tỉ mỉ. Không quan trọng là khách sạn lớn hay bé, bao nhiêu sao. Những nhà đầu tư, quản lý khách sạn, resort chuyên nghiệp luôn định ra concept cho khách sạn, định vị đối tượng khách hàng và định hướng kinh doanh. Hiện nay, nhiều khách sạn Việt Nam đã cải tiến phương thức quản lý và nâng cấp bộ mặt, đó là điều rất đáng mừng. Tuy nhiên, vẫn có khoảng cách và khác biệt về văn hóa giữa các khách sạn, resort Việt Nam và nước ngoài qua dấu ấn của quản lý. Các chủ đầu tư nước ngoài, các công ty quản lý khách sạn nước ngoài đã có nhiều kinh nghiệm và sự chuyên nghiệp, họ rất quan tâm đến chi tiết và nghiêm ngặt, phải đảm bảo mọi thứ được vận hành theo đúng concept đề ra, không qua loa, dễ dãi.

Xin cảm ơn chị! □

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH 38
Cánh cửa hẹp dẫn cho hàng Việt

CHUYỆN KINH DOANH 62
TTF thêm một lần ngã

KINH DOANH THỦY SẢN 68
Cơ hội mới cho bình tôm, tương cá

NÔNG NGHIỆP 70
Cái khó bó cái khôn

KINH DOANH BÁO CHÍ 76
Lấy lá cải nuôi nghiêm túc

Chiến lược



Cánh cửa hẹp dần cho hàng Việt

Cuộc đổ bộ của hàng loạt hệ thống bán lẻ nước ngoài đang buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải thay đổi toàn diện. **Lê Yến - Nam Phương**



25%

Tổng doanh thu bán lẻ năm 2015 của Việt Nam đạt hơn 2,46 triệu tỷ đồng. Trong đó, thị phần bán lẻ hiện đại mới chiếm khoảng 25%.

Theo Hiệp hội Bán lẻ Việt Nam, tổng doanh thu bán lẻ năm 2015 của Việt Nam đạt hơn 2,46 triệu tỷ đồng (tương đương 110 tỷ USD) và dự báo tăng lên 140 tỷ USD vào năm 2020. Việt Nam từng được đánh giá là thị trường bán lẻ vào loại hấp dẫn nhất hành tinh, nên người tiêu dùng được nhiều doanh

nh nghiệp, cả nội lẫn ngoại sẵn đón nhiệt tình. Hàng loạt siêu thị, trung tâm thương mại, cửa hàng bán lẻ của các tập đoàn Thái Lan, Hàn Quốc, Nhật, Pháp, Mỹ... mọc lên với tốc độ chóng mặt.

Kênh bán lẻ: ưu tiên cho hàng nhập

Vẫn theo Hiệp hội Bán lẻ Việt Nam, thị phần bán lẻ hiện đại tại Việt Nam mới

chiếm khoảng 25%. Dự báo đến năm 2020, kênh bán lẻ hiện đại sẽ nâng tỷ lệ lên 45%, cả nước sẽ có khoảng 1.200 - 1.300 siêu thị, số trung tâm thương mại cũng tăng lên trên 300 điểm và cửa hàng tiện ích lên đến hàng chục ngàn. Hiện nay, trên 20 nhà bán lẻ nước ngoài đang hoạt động và sở hữu hơn 350 cửa hàng tiện lợi, 100 siêu thị và trung tâm mua sắm ở nhiều tỉnh thành trên cả nước. Ước tính, doanh thu của các doanh nghiệp ngoại đã chiếm khoảng 40% thị trường. Mặc dù khi thâm nhập các hệ thống bán lẻ tại Việt Nam, các tập đoàn ngoại đều công bố vẫn tiếp tục đồng hành cùng các doanh nghiệp và hàng Việt Nam, nhưng trên thực tế, không bao lâu sau khi hệ thống Metro chuyển sang tay người Thái, hàng hóa Thái Lan phủ kín nhiều kệ hàng. Hàng Thái cũng có mặt tại các trung tâm mua sắm và cửa hàng tiện lợi như Robins, B's mart và sắp tới sẽ là Big C. Tương tự, người tiêu dùng trong nước cũng dễ dàng mua được những sản phẩm từ thịt bò đến quần áo, trái cây, hàng điện tử... của Hàn Quốc ở các siêu thị Lotte Mart, Emart hoặc có thể mua hàng của Nhật Bản tại hệ thống Aeon Mall, Citimart. Đặc biệt, các siêu thị ngoại đang tìm mọi cách để thu phí, tăng phí đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Ông Vũ Vinh Phú, Chủ tịch Hiệp hội Siêu thị Hà Nội cho rằng, khi các nhà đầu tư ngoại nắm được hệ thống phân phối, bán lẻ thì việc ưu tiên cho hàng hóa nước họ là đương nhiên. Chính đại diện của Tập đoàn BJC của Thái Lan khi mua Metro đã tuyên bố hệ thống siêu thị này sẽ bán 60% hàng Thái. Ông Phú dẫn một thống kê của Bộ Công Thương cho biết, hiện nay, 75% hàng điện máy ở các trung tâm bán lẻ, cửa hàng là hàng Thái Lan; 40% hoa quả là của Thái Lan. Theo ước tính của ông Phú, với việc nắm trong tay hàng loạt trung tâm phân phối và bán lẻ, từ Metro đến Big C, B's mart thì người Thái đã nắm hơn 50% thị trường bán lẻ Việt Nam. Phần còn lại cũng được chia sẻ nhiều cho các tập đoàn từ Hàn Quốc, Nhật, Pháp, Đài Loan...

Ảnh: T.L



Bên cạnh các vị trí đẹp, các doanh nghiệp nước ngoài còn thường xuyên tổ chức chương trình khuyến mại và có dịch vụ chăm sóc khách hàng, hậu mãi chu đáo. Sự "đồng tâm hiệp lực" này khiến cho hàng Việt ngày càng bị lép vế và kém thu hút trong mắt người tiêu dùng nội địa. Khi hàng hóa không còn được bày bán nhiều, hệ quả là sản xuất cũng dần dần bị thu hẹp. Do vậy, không chỉ thị phần bán lẻ mà cả hoạt động sản xuất của nhiều doanh nghiệp trong nước cũng co lại.

5 năm mở 49 siêu thị

Lotte (Hàn Quốc) khai trương siêu thị Lotte Mart đầu tiên tại Việt Nam ở tòa nhà tại Q.11 (TP.HCM) vào năm 2008. Khoảng 3 năm sau, năm 2011, Lotte mới mở siêu thị thứ hai tại Q.7, nhưng nhanh chóng bành trướng ra cả nước và đến nay đã có tổng cộng 11 trung tâm thương mại - siêu thị trên cả nước. Lotte đã có mặt ở TP.HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Phan Thiết, Đà Nẵng, Hà Nội, Vũng Tàu, Cần Thơ. Riêng TP.HCM có 3 siêu thị, Hà Nội có 2. Tuy nhiên, trong vòng từ 2016 đến 2020, nghĩa là 5 năm tới, theo như mục tiêu công khai trên trang web của mình, Lotte Mart sẽ mở cửa thêm 49 trung tâm



DOANH NGHIỆP VIỆT CẦN LÀM GÌ?

- Định vị thương hiệu doanh nghiệp.
- Có chiến lược thương hiệu rõ ràng, nhất quán.
- Liên tục đổi mới sáng tạo mẫu mã, chất lượng.
- Đa dạng kênh phân phối, tránh lệ thuộc vào 1 kênh phân phối duy nhất.

thương mại (có siêu thị) nữa tại Việt Nam, nâng tổng số lên tới 60 siêu thị. Sau Lotte, một doanh nghiệp phân phối khác của Hàn Quốc mới đây cũng chính thức hiện diện tại Việt Nam khi khai trương đại siêu thị đầu tiên ở TP.HCM. Đó là Emart, thuộc Tập đoàn Shinsegae, ở quận Gò Vấp. Emart có diện tích hơn 3 ha với tổng vốn đầu tư 60 triệu USD. Còn Aeon của Nhật Bản khi vào Việt Nam từ năm 2011 bằng hình thức nhượng quyền thương hiệu, đã cùng với một doanh nghiệp trong nước để hình thành chuỗi cửa hàng tiện lợi Ministop, sau đó mở đại siêu thị Aeon Celadon ở TP.HCM, tiếp đến là trung tâm mua sắm



VÙNG SÂU, VÙNG XA LÀ THÀNH TRÌ CUỐI CÙNG MÀ DOANH NGHIỆP VIỆT PHẢI RA SỨC BẢO VỆ TRƯỚC SỰ TẤN CÔNG CỦA HÀNG NGOẠI

Aeon Canary Bình Dương và tấn công vào thị trường Hà Nội qua Aeon Long Biên. Dự kiến đến năm 2020, Aeon sẽ có 20 đại siêu thị trên cả nước. Chưa dừng lại ở đó, cuối năm 2014, 26 siêu thị Citimart (của một nhà đầu tư trong nước) đã được gán thêm tên Aeon; 15 siêu thị Fivimart (tập trung chủ yếu ở Hà Nội) cũng nhận đầu tư từ Aeon. Theo kế hoạch, đến năm 2025 sẽ có 500 siêu thị dưới tên Aeon - Citimart.

Siết điều kiện nhập hàng nội

Tại hội thảo "Tăng cường kết nối hàng Việt Nam với các kênh phân phối" do Bộ Công Thương cùng Hiệp hội Nữ doanh nhân Việt Nam tổ chức tại TP.HCM vào giữa tháng 8/2016, nhiều doanh nghiệp đã lên tiếng về hàng loạt điều kiện mà các siêu thị, đặc biệt là siêu thị có vốn đầu tư nước ngoài đưa ra.

Bà Lê Thị Thanh Lâm, Phó tổng giám đốc Công ty cổ phần Saigon Food cho biết, trong khi mức chiết khấu tại nhiều siêu thị trong nước từ 10% trở xuống thì ở các siêu thị ngoại là từ 10 - 20%; thời gian thanh toán của các siêu thị nội phổ biến là 30 ngày thì tại các siêu thị ngoại từ 30 - 45 ngày, thậm chí có nơi còn kéo

TỐC ĐỘ MỞ RỘNG NHANH CHÓNG CỦA KÊNH BÁN LẺ HIỆN ĐẠI

Theo dự báo của Hiệp hội Bán lẻ Việt Nam, đến năm 2020, kênh bán lẻ hiện đại sẽ chiếm tỷ lệ lên **45%**, cả nước sẽ có khoảng **1.200 - 1.300** siêu thị; trung tâm thương mại cũng tăng lên trên **300 điểm** và cửa hàng tiện ích lên đến hàng chục ngàn.

dài đến 90 ngày. Hay trong khi một số siêu thị nội miễn phí chào thêm sản phẩm mới cho doanh nghiệp thì các siêu thị ngoại lấy phí rất cao. Đặc biệt, với các siêu thị ngoại, việc doanh nghiệp thông báo thay đổi giá sản phẩm là cực kỳ khó khăn, kéo dài đến 90 - 120 ngày.

Bà Lâm nhấn mạnh, các doanh nghiệp vừa và nhỏ gặp rất nhiều khó khăn khi tiếp cận hay thương lượng với các siêu thị nước ngoài. Vì vậy, bà đề nghị các siêu thị cần xem xét lại những khoản chi phí bất hợp lý, tăng cường việc giao lưu, chia sẻ thông tin thị trường giữa siêu thị với các nhà cung cấp. Ngoài

ra, bản thân các doanh nghiệp cần xây dựng kênh phân phối cho riêng mình, mở rộng kênh phân phối khác để không quá lệ thuộc vào các siêu thị. Quan trọng hơn, Nhà nước cần hỗ trợ cho các doanh nghiệp phân phối, bán lẻ nội địa để mở rộng hệ thống siêu thị, đổi mới công nghệ và qua đó thúc đẩy việc tiêu thụ hàng hóa Việt Nam nhiều hơn.

Đồng quan điểm trên, ông Ngô Minh Hải, Phó tổng giám đốc Tập đoàn TH, cũng cho rằng, mức chiết khấu từ 12 - 20% của các siêu thị là quá cao. Chưa kể, hàng năm, các siêu thị đều nâng mức chiết khấu lên thêm 0,5 - 2%. Bên cạnh đó, chi phí kê khai sản phẩm mới và chi phí thuê mượn quầy kệ cũng quá cao khiến nhiều doanh nghiệp phải bỏ cuộc khi muốn đưa hàng vào siêu thị.

Còn theo bà Huỳnh Bảo Châu, Giám đốc marketing Công ty cổ phần Thực phẩm Cholimex, các doanh nghiệp phải trả hàng loạt chi phí gồm phí trưng bày, phí mở mã hàng mới, thuê quầy kệ, quảng cáo hay thương doanh số... và các mức phí cũng được tăng tùy tiện theo từng năm.

"Thị trường ngày càng dày đặc hệ thống phân phối ngoại khiến không riêng gì Cholimex mà nhiều doanh nghiệp khác đều có nguy cơ bị đánh bật khỏi kênh phân phối hiện đại, vì nhiều loại phí và mức chiết khấu đòi hỏi quá cao; có thể xem là chiêu thức loại bỏ dần sản phẩm Việt Nam ra khỏi siêu thị, một hình thức cạnh tranh không lành mạnh; cần có sự kiểm tra của các cơ quan quản lý nhà nước", bà Châu cho biết.

Bà Châu cũng đề nghị Bộ Công Thương đưa ra chính sách quy định chung về việc tăng mức chiết khấu hàng năm của các nhà phân phối, đồng thời quy hoạch lại việc phát triển thị trường bán lẻ, ưu tiên các điểm bán lẻ cho doanh nghiệp trong nước.

"Cửa" nào cho hàng Việt?

Trong một phiên chợ hàng Việt hồi tháng 8/2016 tại Trung tâm triển lãm Hoàng Văn Thụ, TP.HCM, nhiều người tiêu dùng khá bất ngờ khi trong suốt khuôn viên hội chợ, rất hiếm tìm thấy

những sản phẩm Việt Nam gây được ấn tượng với người dùng. Hầu hết các gian hàng Việt được trưng bày theo kiểu gian tiêu chuẩn (3m x 3m); hàng hóa được chất đống, hoặc treo chồng lên nhau, ít được chăm chút cả về nội dung lẫn hình thức.

Ở gian hàng trẻ em, rất nhiều áo quần được bán "xòn": 35.000 đồng/cái thu hút nhiều ông bố, bà mẹ trẻ mua sắm. Những gian hàng đặc sản kẹo chuối, bánh gạo, thốt nốt, cà phê... còn tranh thủ bày hàng của những đơn vị khác nhau để chia sẻ gánh nặng tiền thuê gian hàng.

Trong khoảng gần 100 gian hàng bán áo quần, giày dép, thực phẩm... có lẽ gian hàng giày của Tuấn Việt được bày trí đẹp nhất. Sự ít đầu tư chăm chút cho hình ảnh sản phẩm của những gian hàng khác khiến cho những sản phẩm Việt Nam tại hội chợ này nhìn chung thiếu sức sống và kém đẹp mắt hoặc không xứng giá trị trong mắt người tiêu dùng. Chị Tố Như - người mua được chiếc áo kiểu với giá 100.000 đồng (trước đó người bán kêu giá 150.000 đồng), khoe với người viết: "Cái áo này nếu trưng bày đàng hoàng trong tiệm thời trang hoàn toàn có thể bán được với giá khoảng 300.000 đồng". Bà Bích Hương, người tự nhận là một người yêu hàng Việt, thường xuyên đi các hội chợ hàng Việt Nam nhận xét: "Những hội chợ hàng Việt quy tụ được nhiều doanh nghiệp Việt có tên tuổi với hàng hóa, chất lượng tốt ngày càng ít đi. Rất nhiều doanh nghiệp Việt không chú trọng đến hình ảnh thương hiệu, không biết nên xuất hiện ở đâu, như thế nào cho xứng tầm".

Tại một cuộc hội thảo nói về câu chuyện thương hiệu diễn ra đầu tháng 8/2016 ở TP.HCM, bà Vũ Kim Hạnh, Chủ tịch Hội doanh nghiệp Hàng Việt Nam chất lượng cao chia sẻ, suốt 20 năm đồng hành cùng doanh nghiệp Việt Nam, bà hiểu nỗi vất vả của doanh nghiệp khi tạo dựng thương hiệu. Có những doanh nghiệp đã phải cạnh tranh cam go từng lúc, từng nơi trên sân nhà, lặn lội đến vùng sâu, vùng xa bán hàng cho nông dân, bởi đó là "thành trì cuối cùng" mà

doanh nghiệp Việt phải ra sức bảo vệ trước sự tấn công của hàng ngoại. Chia sẻ nỗi lo của các doanh nghiệp Việt, một chuyên gia thị trường (không muốn nêu tên) nói: "Ai cũng muốn rước nàng dâu xinh đẹp, ngoan hiền vô nhà. Nếu doanh nghiệp có sản phẩm tốt, thương hiệu mạnh, quản trị phù hợp, sản phẩm của doanh nghiệp sẽ có "cửa" ở nhiều nơi trọng yếu. Quan trọng là doanh nghiệp định vị mình ở đâu trên thị trường? Doanh nghiệp đã làm đúng và làm hết sức chưa để người tiêu dùng yêu mến họ?".

Nhiều doanh nghiệp chia sẻ, họ đang cảm thấy rất cô đơn và gian nan trên hành trình dài xây dựng và phát triển thương hiệu, bởi nỗi lo trước mắt để tồn tại, sống sót trong khi cạnh tranh thì càng ngày càng gay gắt.

Các chuyên gia tư vấn thì cho rằng, dù nhà nước đóng vai trò điều hành, hoạch định chính sách, góp phần tạo điều kiện cho doanh nghiệp Việt cạnh tranh thuận lợi trên sân nhà, nhưng nhà nước không thể làm thay cho doanh nghiệp trong việc tạo ra sản phẩm tốt, mẫu mã đẹp, giá phù hợp. Nhà nước càng không thể làm thay doanh nghiệp việc định vị bản sắc thương hiệu, định hướng sản phẩm thị trường... Chỉ khi các doanh nghiệp, các hiệp hội biết "khám bệnh" cho chính mình và cho nhau, biết tự làm mới mình để thay đổi bản thân, tạo ra nội lực tốt thì mới có thể cạnh tranh lâu dài với những doanh nghiệp ngoại.

Một chuyên gia còn cho rằng, cần nhìn nhận sự cạnh tranh như một phép thử sức khỏe của doanh nghiệp. Ông nói, đã đến lúc các doanh nghiệp Việt không nên chỉ góp vài tiếng nói đâu đó tại hội thảo rồi thôi mà phải "xắn tay, vừa nói, vừa làm", chạy nhanh và chạy đều mới có thể đua marathon với các doanh nghiệp quốc tế. Kênh phân phối hiện đại chỉ là một kênh trong toàn hệ thống bán hàng của doanh nghiệp. Đã đến lúc doanh nghiệp Việt phải tự đổi mới, thích nghi nhanh hơn với mọi sự thay đổi, nếu không sẽ chẳng có cánh cửa nào rộng mở đối với họ □

ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI KHÔNG TĂNG ĐỘT BIẾN



Theo Cục Đầu tư nước ngoài (FIA), tính đến 20/8/2016, cả nước có 1.619 dự án đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) mới được cấp giấy chứng nhận đăng ký đầu tư, với tổng vốn đăng ký là 9,79 tỷ USD, tăng 24,3% so với cùng kỳ năm 2015.

Ngoài ra, còn có 770 lượt dự án điều chỉnh vốn đầu tư, với tổng vốn đăng ký tăng thêm là 4,57 tỷ USD, bằng 83,7% so với cùng kỳ năm 2015.

Như vậy, tính chung trong 8 tháng đầu năm 2016, tổng vốn FDI đăng ký cấp mới và tăng thêm là 14,37 tỷ USD, tăng 7,7% so với cùng kỳ năm 2015.

Số liệu từ FIA cũng cho thấy, tính đến ngày 20/8/2016, ước tính các dự án FDI đã giải ngân được 9,8 tỷ USD, tăng 8,9% so với cùng kỳ năm 2015.

Theo dự báo của FIA, cả năm vốn FDI đăng ký cũng chỉ tăng khoảng 10-15% so với năm ngoái. Trong khi đó vốn giải ngân sẽ vào khoảng 15 tỷ USD, không tăng đột biến so với năm ngoái. Điều đáng mừng là công nghiệp chế biến, chế tạo là lĩnh vực thu hút được nhiều sự quan tâm của nhà đầu tư nước ngoài nhất. Kinh doanh bất động sản tiếp tục đứng thứ 2 với 34 dự án cấp mới.

Hàn Quốc vẫn dẫn đầu trong số các quốc gia và vùng lãnh thổ có đầu tư vào Việt Nam, với tổng vốn đầu tư đăng ký cấp mới và tăng thêm là 4,8 tỷ USD, chiếm 33,4% tổng vốn đầu tư vào Việt Nam. Singapore và Nhật Bản lần lượt giữ vị trí số 2 và số 3.

Đường đến ngàn tỷ đồng của Thuduc House

Thích ứng nhanh với thời cuộc, kiên nhẫn chờ thời, Thuduc House đã tìm một lối đi vững chắc trong bối cảnh thị trường đan xen những kỳ vọng lợi nhuận và rủi ro khó lường. **Đặng Lâm**



Không nằm ngoài những khó khăn chung của thị trường bất động sản, Công ty Phát triển Nhà Thủ Đức (Thuduc House) đã trải qua giai đoạn lợi nhuận rơi xuống dưới mức 50 tỷ đồng (năm 2011), chỉ bằng ¼ mức bình quân những năm trước đó. Tuy vẫn duy trì được lợi nhuận cho cổ đông, nhưng đó là lợi nhuận từ những mảng kinh doanh khác, chứ không phải từ ngành nghề kinh doanh bất động sản cốt lõi, vốn làm nên thương hiệu Thuduc House.

Tăng tốc liên kết

Tuy nhiên, Thuduc House đang trở lại một cách mạnh mẽ. Năm 2015, doanh thu của công ty đã gần đạt mốc 900 tỷ đồng và con số 1.000 tỷ đồng có khả năng được hiện thực hóa trong năm 2018, với việc đầu tư tổng lực vào hàng loạt dự án bất động sản mới. Mặc dù, lợi nhuận chưa tăng đột biến, nhưng ngành kinh doanh cốt lõi đã đóng góp hơn 60% doanh thu cho công ty. Sự chuyển biến về chất của Thuduc House nằm ở quá trình tái cấu trúc toàn diện công ty, tập trung vào các dự án có

tiềm năng tạo ra dòng tiền. Điểm nhấn của chiến lược này là việc đưa ra thị trường dòng sản phẩm S-Home với mức giá phù hợp, diện tích vừa phải, cung cấp nhiều tiện ích, chú trọng hỗ trợ khả năng thanh toán cho người mua. Mặc dù mới được đưa ra thị trường vào năm 2012, song dòng sản phẩm này là nhân tố chính đóng góp vào doanh thu năm 2015 của công ty và được kỳ vọng sẽ tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong những năm tiếp theo. Cách tiếp cận dòng sản phẩm S-Home của Thuduc House xem ra khá hợp lý. Các dự

án của công ty hiện đang được hưởng lợi từ hoạt động đầu tư khá mạnh mẽ vào cơ sở hạ tầng cấp quốc gia tại khu Đông Sài Gòn, đã kéo theo sự tăng trưởng đột biến về cung và cầu bất động sản ở khu vực này. Theo CBRE, riêng trong năm 2015, đã có hơn 20.000 căn hộ được bán tại khu Đông. Ngoài ra, các yếu tố khác đang làm bệ đỡ cho chiến lược S-Home là: cơ cấu dân số trẻ, thu nhập ngày càng tăng của các hộ gia đình và cả lợi tức cho thuê lại. Theo CBRE, các căn hộ ở dòng sản phẩm này có lợi tức cho thuê từ 4-7%/năm.

Theo ông Lê Chí Hiếu, Chủ tịch Hội đồng quản trị Thuduc House, việc tạo ra doanh thu và dòng tiền ổn định còn đến từ việc thanh lý các khoản đầu tư kém hiệu quả, tái cơ cấu các khoản nợ để giảm lãi suất vay. Với nền tảng này, Thuduc House đang tìm kiếm sự tăng trưởng mạnh mẽ hơn bằng cách tiếp tục đầu tư mạnh cho dòng sản phẩm S-Home, phát triển

đa dạng phân khúc sản phẩm bất động sản và dịch chuyển dự án về trung tâm. Trọng tâm trong việc thực hiện các mục tiêu này là gia tăng liên kết với các đối tác để mở rộng quỹ đất.

Ngay đầu năm 2016, Thuduc House đã liên tục mua cổ phần của Công ty Ngoại thương và Phát triển Đầu tư TP.HCM (Fideco), với kỳ vọng đạt được tỷ lệ sở hữu gần 25%. Fideco cũng là một doanh nghiệp có tên tuổi ở mảng kinh doanh nhà ở và cho thuê. Nhưng hoạt động kinh doanh của Fideco hiện nay đang có dấu hiệu suy giảm, 6 tháng đầu năm 2016 đã lỗ ròng hơn 3 tỷ đồng và lợi nhuận 2 năm trước cũng giảm mạnh chỉ còn vài chục tỷ đồng so với con số hơn 200 tỷ đồng vào năm 2013. Tuy nhiên, quỹ đất mà Fideco sở hữu mới là mục tiêu mà Thuduc House nhắm đến. Fideco đang nắm trong tay mảnh đất hơn 2.000 m2 tại con đường tự hội

của các tòa nhà "ngoại giao" - đường Phùng Khắc Khoan, quận 1, TP.HCM, nơi sẽ được triển khai dự án căn hộ - văn phòng cho thuê. Ngoài ra, Fideco còn sở hữu hơn 20 ha đất để xây dựng khu dân cư cao cấp tại Cần Giờ.

Theo ông Lê Chí Hiếu, những quỹ đất này của Fideco nếu đem bán đã đủ đem lại lợi nhuận tốt, nhưng Thuduc House và Fideco sẽ cùng hợp tác phát triển các dự án để tạo ra lợi nhuận đột biến. Thuduc House cũng đã bắt tay với Công ty Dệt may Liên Phương hiện đang có nhiều quỹ đất đầy tiềm năng để phát triển một loạt các dự án chạy dọc từ Bắc đến Nam, như Khu đô thị Dệt may Nam Định (phía Bắc), chung cư Vinh Hải (Nha Trang), chung cư Liên Phương (quận 9, TP.HCM).

Dấu hỏi dòng tiền

Chiến lược liên kết với các công ty giúp Thuduc House mở rộng quỹ đất, nhưng

THƯƠNG HIỆU
VIỆT NAM
TIN DŨNG
2014, 2015

CUMARGOLD
NANO CURCUMIN

**HẾT ĐAU DẠ DÀY
TẬN HƯỞNG CUỘC SỐNG**

1800 1796
www.cumargold.vn

Sản phẩm này không phải là thuốc và không có tác dụng thay thế thuốc chữa bệnh. Giấy xác nhận nội dung quảng cáo - Số: 01598/2016/XNQC-ATTP



đồng thời cũng tạo áp lực buộc công ty phải tăng tốc đầu tư hàng loạt các dự án để đưa doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng mạnh hơn. Điều này đòi hỏi một nguồn vốn đầu tư khá lớn, mà theo tính toán của Công ty Chứng khoán Rồng Việt, chỉ riêng các dự án hợp tác đầu tư đã lên đến hơn 1.600 tỷ đồng.

Trên thực tế, Thuduc House cũng có khá nhiều kinh nghiệm trong việc tìm vốn đầu tư. Mà một trong những cách để có ngay nguồn tiền là thoái vốn khỏi các công ty con hay liên kết, bởi Thuduc House cũng là nhà đầu tư tài chính có tên tuổi. Trong giai đoạn năm 2011-2013 đầy khó khăn, Thuduc House cũng đã thực hiện cách này để dồn vốn đầu tư vào các dự án đem lại dòng tiền tốt. Riêng năm 2015, Thuduc House đã thu về 378 tỷ đồng qua việc thoái vốn ở nhiều công ty. Chẳng hạn, việc giảm tỷ lệ sở hữu từ trên 60% xuống còn 30% tại Công ty Phước Long đã đem lại dòng tiền 50 tỷ đồng với tỷ suất lợi nhuận đạt gần 50%, được xem là bước đi khôn ngoan của công ty. Bởi, Công ty Phước Long (sau này được đổi tên là Công ty Dệt may Liên Phương) là chủ đầu tư dự án Phước Long Spring Town tại quận 9, có mức độ tiêu thụ khá tốt (tính đến cuối năm 2015 chỉ còn 6,9 tỷ đồng hàng tồn kho). Như vậy, trước khi Thuduc House thoái bớt vốn tại Phước Long, công ty đã ghi nhận một

SỰ CHUYỂN BIẾN VỀ CHẤT CỦA THUDUC HOUSE NẴM Ở QUÁ TRÌNH TÁI CẤU TRÚC TOÀN DIỆN CÔNG TY



CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA THUDUC HOUSE

- Tập trung phát triển mạnh dự án S-Home phù hợp với nhu cầu ở thực, diện tích hợp lý, giá cạnh tranh.
- Hợp tác với các công ty để tăng thêm quỹ đất triển khai nhiều phân khúc bất động sản.
- Thoái vốn tại các công ty con, liên kết một cách hợp lý để có nguồn vốn đầu tư.
- Nới room nhà đầu tư nước ngoài lên đến 60%, tạo nguồn lực phát triển các dự án mới.

khoản doanh thu khá tốt từ dự án này. Phước Long còn kinh doanh khá hiệu quả trong ngành dệt may, sở hữu hàng loạt quỹ đất tiềm năng, do đó, việc chào bán bán cổ phiếu Phước Long đã đem lại cho Thuduc House một mức giá tốt. Hiện Phước Long từ một công ty con đã trở thành một công ty liên kết của Thuduc House. Bước đi này giúp tạo ra dòng tiền cho Thuduc House nhưng vẫn giúp công ty giữ được vai trò chi phối tại đây. Nếu như việc thoái vốn tại Phước Long được coi là bước đi khôn ngoan thì việc thoái vốn khỏi hai công ty Thông Đức và Phúc Thịnh Đức lại gây khó hiểu. Tổng số tiền thu được từ việc thoái gần như sạch vốn tại hai công ty này lên đến 360 tỷ đồng, nhưng Thuduc House chỉ mới thu về 300 tỷ đồng trong năm 2015, số còn lại sẽ nhận vào các năm sau. Tuy nhiên, người mua chủ chốt lại là... Fideco. Theo báo cáo tài chính quý IV/2015 của Fideco, doanh nghiệp này đã chi hơn 325 tỷ đồng để mua Thông Đức và Phúc Thịnh Đức. Trong khi đó, Thuduc House lại đang bỏ tiền ra mua cổ phiếu của Fideco. Liệu đây có phải là một cách thức đổi cổ phần lấy đất? Nếu nhìn về tương lai, có thể nói khả năng sinh lời của Thuduc House vẫn khá tốt. Trước hết, mảng kinh doanh bất động sản từ các dự án đang triển khai và chào bán của Thuduc House đang khởi sắc. Theo ông Lê Chí Hiếu, doanh thu từ kinh doanh bất động sản năm 2016 của công ty ước đạt khoảng 631,7 tỷ đồng, năm 2017 là 799,2 tỷ đồng và năm 2018 là 991,4 tỷ đồng. Vẫn theo ông Lê Chí Hiếu, công ty còn được sự đồng hành của Quỹ đầu tư Pavo (Anh Quốc) đang quản lý số vốn khoảng 280 triệu USD trên toàn cầu và đã tham gia góp vốn tại nhiều dự án bất động sản ở Việt Nam trong hơn 20 năm qua. Sự hợp tác này sẽ giúp Thuduc House có thêm nguồn vốn trung và dài hạn cho các dự án trong tương lai. Để có thêm nguồn vốn ngoại, Thuduc House đã quyết định nâng tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài tại công ty lên đến 60% □

Tạo dựng thành công bằng sự khác biệt

Với sự năng động và lợi thế từ ngân hàng “mẹ” là Techcombank, năm 2016, Công ty Chứng khoán Kỹ Thương (Techcom Securities - TCBS) đã vươn lên vị trí thứ 2 thị trường về doanh thu và lợi nhuận. **Xuân Minh**

TCBS là một trong ba công ty chứng khoán có tốc độ phát triển nhanh nhất với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm trên 50% và được tạp chí Alpha Southeast Asia trao tặng giải Nhà tư vấn trái phiếu tốt nhất Việt Nam. Đầu là những yếu tố giúp TCBS đạt được những thành tích đáng nể này?

Thưa ông, TCBS tham gia thị trường mới 3 năm, nhưng đã đạt được những kết quả ấn tượng. Ông có thể chia sẻ những thế mạnh đã giúp TCBS bứt phá thời gian qua?

Tôi cho rằng, quan trọng nhất là yếu tố khách hàng, tính ưu việt của sản phẩm và tất nhiên là cả thị phần. Xét về thị phần, TCBS đứng thứ 2 thị trường về doanh thu và lợi nhuận chỉ sau Công ty Chứng khoán Sài Gòn (SSI). Riêng lĩnh vực tư vấn phát hành và giao dịch trái phiếu doanh nghiệp TCBS duy trì vị thế dẫn đầu với hơn 50% thị phần. Đầu năm 2016 vừa qua, TCBS là công ty chứng khoán trong nước đầu tiên có thể tư vấn cho một doanh nghiệp Việt phát hành trái phiếu không có tài sản bảo đảm, nhưng được bảo lãnh thanh toán bởi tổ chức quốc tế Credit Guarantee and Investment Facility (CGIF) - một quỹ tín thác của Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB). Đặc biệt, sản phẩm trái phiếu TCBond với lợi tức vượt trội và thanh khoản linh hoạt đã nhận được chào đón rất tốt từ thị trường.



Ông Nguyễn Xuân Minh
Chủ tịch Hội đồng thành viên TCBS

Ông đã nhắc đến TCBond của TCBS dành cho khách hàng cá nhân. Những thách thức của TCBS khi thiết kế sản phẩm này là gì, thưa ông?

Trước đây, người mua trái phiếu doanh nghiệp chủ yếu là các ngân hàng và tổ chức tài chính lớn. Điểm yếu của khách hàng cá nhân là khả năng phân tích doanh nghiệp. Vì thế, trách nhiệm của TCBS là phải cung cấp báo cáo phân tích, tổng hợp thông tin về những doanh nghiệp dự định phát hành trái phiếu cho khách hàng. Bên cạnh đó, thanh khoản cũng là một vấn đề TCBS phải tính đến. Giải pháp là niêm yết các trái phiếu doanh nghiệp trên sàn giao dịch chứng khoán là tạo thuận lợi để khách hàng có thể chủ động giao dịch.

Từ đầu năm 2015 đến nay, đã có hơn 3.200 khách hàng cá nhân tham gia với hơn 8.000 tỷ đồng sản phẩm TCBond. Nhờ đó, TCBS tiếp tục dẫn đầu thị phần môi giới trái phiếu trên Sở Giao dịch chứng khoán TP. HCM với thị phần quý II/2016 đạt 75,8%, cao hơn mức 60,6% trong quý I/2016.

Ngoài các yếu tố trên, Techcombank cũng là một trong những “điểm cộng” của TCBS. Ông có thể chia sẻ sâu hơn về “trợ lực” quan trọng này?

Là công ty con thuộc sở hữu 100% vốn của Techcombank, uy tín và mạng lưới khách hàng sâu rộng từ ngân hàng là lợi thế ban đầu của TCBS. Khách hàng của Techcombank hiện nay có nhiều doanh nghiệp tên tuổi lớn. Nhu cầu của họ không chỉ là nghiệp vụ chứng khoán hay nghiệp vụ ngân hàng riêng rẽ mà là sự kết hợp nhiều dịch vụ đầu tư và tài chính khác nhau. Do đó, sự kết hợp giữa công ty chứng khoán - ngân hàng tạo được lợi thế vượt trội so với các ngân hàng hoặc công ty chứng khoán khác khi chỉ “độc canh” một mảng kinh doanh.

Lợi thế đó đã đưa TCBS là một trong ba công ty chứng khoán lớn nhất trên thị trường và là công ty chứng khoán có tốc độ phát triển nhanh nhất với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm trên 50%. Qua đó, công ty đóng góp đáng kể vào kết quả kinh doanh chung của ngân hàng Techcombank. Cụ thể, trong năm 2015, TCBS đóng góp khoảng 23% tổng doanh thu và 27% tổng lợi nhuận toàn ngân hàng, chủ yếu là thu nhập từ phí.

TCBS đã đi đúng hướng và chắc chắn sẽ còn rất nhiều tham vọng muốn chinh phục trong thời gian tới. Vay tham vọng đó là gì, thưa ông?

Với mục tiêu đạt 5 tỷ USD vốn hóa thị trường của Techcombank giai đoạn 5 năm (2016 - 2020), TCBS đang kỳ vọng đóng góp 1 tỷ USD vào mục tiêu chung, điều này đòi hỏi TCBS cần phải nỗ lực rất lớn trong thời gian tới.

Xin cảm ơn ông!

An Cường

Hành trình ngược để xuôi dòng chảy lớn

Đi đúng hướng, kinh doanh luôn có lãi, nhưng với tầm nhìn chiến lược, An Cường đã từ bỏ "cái tôi", chấp nhận sự tham gia của các nhà đầu tư lớn để tiến xa hơn. **Đăng Lãm**



5%

Chưa đến 5% doanh nghiệp Việt dùng gỗ công nghiệp sản xuất đồ nội thất nên áp lực cạnh tranh không cao

C hia sẻ quyền sở hữu để tận dụng nguồn lực tài chính trong chiến lược đổi mới toàn diện công ty, thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh mạnh mẽ, An Cường đang toan tính hướng đến sân chơi lớn hơn.

Nền tảng cơ bản

Được thành lập vào năm 1994, Công ty cổ phần Gỗ An Cường hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực gỗ nội thất. Như mọi công ty khởi nghiệp, quá trình gây dựng từ những bờ ngõ, khó khăn ban đầu đến thành công hôm nay,

An Cường đã đi những bước đi chậm, nhưng chắc chắn.

Người sáng lập công ty bắt đầu sự nghiệp bằng con đường làm thuê để học hỏi kinh nghiệm. Với số vốn nhỏ, khoảng 220 triệu đồng, ông Lê Đức Nghĩa từng bước xây dựng thương hiệu công ty, mọi hoạt động điều hành quản lý đều thuộc về những người trong gia đình.

An Cường có khá nhiều lợi thế, dù đi sau nhiều đối thủ. Trước hết, người dân đất công ty - ông Nghĩa - là người được đào tạo bài bản về chuyên môn tại Đức. Sau một thời gian dài làm việc cho các công ty Đức với sự am hiểu về kỹ thuật, thị trường và các mối quan hệ, ông đã

sở hữu một nền tảng khá tốt cho một công ty khởi nghiệp.

Tuy nhiên, thành công chỉ đến với An Cường khi ông Nghĩa quyết định chuyển chiến lược từ một công ty thương mại sang công ty sản xuất. Trong suy nghĩ của ông Nghĩa, thương mại không thể đem lại sự tăng trưởng bền vững, mặc dù suốt 10 năm điều hành trong lĩnh vực này, công ty do ông chèo lái chưa bao giờ lỗ.

Dồn mọi nguồn lực để xây dựng nhà máy, nhưng cách thức chọn mặt hàng để sản xuất cho thấy tầm nhìn xa của người đứng đầu công ty. An Cường chọn sản phẩm gỗ công nghiệp để làm ra ván MFC, MDF dùng trong ngành trang trí nội thất. Đây là sản phẩm chỉ sử dụng nguyên liệu tận dụng: cành ngọn của gỗ rừng được nghiền thành dăm gỗ hay bột, kết hợp với hóa chất và keo, được ép thành các tấm ván.

Với thành phần nguyên liệu gỗ tái sinh, An Cường không bị vướng các quy định ngặt nghèo về chứng chỉ truy xuất nguồn gốc mà xu hướng người tiêu dùng trên thế giới đòi hỏi để tránh việc tàn phá thiên nhiên. Tại nước ngoài, các sản phẩm làm từ gỗ công nghiệp rất được ưa chuộng và có tỷ suất lợi nhuận cao, do người tiêu dùng các nước này không muốn sử dụng các sản phẩm gỗ tự nhiên, vì e ngại gián tiếp những tay vào việc phá rừng. Trong khi đó tại Việt Nam, cũng chưa đến 5% doanh nghiệp dùng gỗ công nghiệp sản xuất đồ nội thất nên áp lực cạnh tranh giảm đáng kể.

Tuy nhiên, điều này là chưa đủ vì ngành gỗ nội thất đòi hỏi khả năng thiết kế sáng tạo và sự đa dạng mẫu mã. An Cường đầu tư rất mạnh tay cho bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D) nhằm hướng đến phục vụ cho khách hàng tầm trung và cao cấp ở cả thị trường trong nước và xuất khẩu, với ứng dụng đa mục đích trong ngành trang trí nội thất. Theo ông Nghĩa, mỗi năm công ty đầu tư từ 3-5 triệu USD cho quá trình sản xuất, thiết kế và sáng tạo để tăng quy mô và để có thể cạnh tranh



NHỮNG BƯỚC ĐI TỚI THÀNH CÔNG CỦA AN CƯỜNG

- Chuyển chiến lược từ một công ty thương mại sang công ty sản xuất.
- Chọn sản phẩm gỗ công nghiệp thay vì gỗ tự nhiên.
- Đầu tư mạnh cho bộ phận nghiên cứu và phát triển, hướng đến thị trường trong nước và xuất khẩu.
- Hợp tác chiến lược với hai quỹ đầu tư là DEG và VinaCapital.



với các đối thủ nước ngoài. Hiện bộ sưu tập của An Cường có gần 1.000 mẫu sản phẩm đạt chuẩn quốc tế với thiết kế bám sát xu hướng tiêu dùng của thị trường thế giới. Tại Việt Nam, theo đánh giá của VinaCapital, An Cường hiện chiếm 50% thị phần ván MFC và 70% với ván Laminate.

Theo bà Đặng Phạm Minh Loan, Phó giám đốc Điều hành VinaCapital, với hướng đi đúng và đầu tư căn bản, việc An Cường đạt được vị thế vượt trội trong ngành nội thất không chỉ tại Việt

Nam mà cả khu vực Đông Nam Á là điều hoàn toàn dễ hiểu. Hiện nay, An Cường đang sở hữu một hệ thống nhà máy có diện tích 9 ha với hơn 1.300 nhân viên và sản phẩm được xuất khẩu sang các thị trường khó tính như: Mỹ, châu Âu, Nhật, đạt tỷ lệ tăng trưởng từ 30-35%/năm, riêng trong năm 2015 có mức doanh thu hơn 70 triệu USD.

Nâng tầm

An Cường đã chứng minh được năng lực trên thương trường, đứng top đầu trong ngành, sở hữu nhiều bạn hàng lớn và biết cách chạy đua với đối thủ quốc tế. Đường như không có rào cản nào ngăn trở được sự phát triển mạnh mẽ của An Cường. Tuy nhiên, An Cường đã quyết định chia sẻ quyền sở hữu, mở cánh cửa hợp tác chiến lược với hai quỹ đầu tư là DEG (Đức) và VinaCapital.

Điều gì đã dẫn đến quyết định này? Thực tế, An Cường đã phải nhiều lần tái cấu trúc công ty, do quy mô đã lớn hơn tầm quản trị của một công ty gia đình. Bản thân ông Nghĩa luôn phải trực tiếp giải quyết mọi việc lớn nhỏ, mặc dù ông đã có gắng phân quyền, giao trách nhiệm cho các cấp quản lý và cương quyết không chấp nhận những đề xuất công việc vượt cấp. Nhưng áp lực câu chuyện quản trị dễ dẫn đến sự rui ro trong các quyết định chiến lược điều hành công ty. Bối cảnh thị trường ngành gỗ trong nước và khu vực đang ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Các đối thủ Trung Quốc, Malaysia hay Thái Lan rất biết cách làm ra những sản phẩm tinh tế, đầy sáng tạo và giá thành hợp lý, chưa kể các nước này còn được lợi thế từ dòng vốn rẻ. Nhiều doanh nghiệp gỗ Việt Nam trở thành nhà cung cấp cho các tập đoàn đa quốc gia, do dựa vào lợi thế có nguồn nhân công giá rẻ. Điều này đem lại cho doanh nghiệp sự ổn định về sản xuất, nhưng lại hoàn toàn chịu sự thao túng của các chủ đầu tư từ quyết định số lượng mua bán cho đến giá cả. Cái được có thể đến trong ngắn hạn, nhưng chỉ cần các ông lớn

CƠ CẤU CỔ ĐÔNG CỦA AN CƯỜNG

VinaCapital
và DEG
25%

Cán bộ công
nhân viên
15%

Gia đình
ông Nghĩa
60%

**BƯỚC “ĐI NGƯỢC” CỦA AN CƯỜNG HƯỚNG TỚI
MỤC TIÊU SAU 5 NĂM NỮA SẼ TRỞ THÀNH CÔNG TY NẪM
TRONG TỐP ĐẦU KHU VỰC CHÂU Á**

yêu cầu thay đổi mẫu mã sản phẩm tốt hơn và đòi hỏi giữ nguyên giá cũng đủ khiến các doanh nghiệp Việt Nam rơi vào tình trạng phá sản. Đến lúc này, lợi thế giá rẻ sẽ không còn là yếu tố cạnh tranh, vì đơn giản là không thể rẻ hơn Trung Quốc. Theo ông Nghĩa, để bảo toàn doanh nghiệp trước các yếu tố rủi ro thì phải đầu tư máy móc, dây chuyền cao cấp để làm ra những sản phẩm có chi tiết “độc”, song song đó là cải tiến mô hình kinh doanh và xây dựng thị trường riêng cho mình thông qua trình độ thiết kế, làm thương hiệu và các dịch vụ. Chưa kể, trong ngành gỗ, để có thể tham gia chuỗi giá trị toàn cầu, doanh nghiệp Việt cần phải tuân thủ những quy định rất khắt khe về các tiêu chuẩn an sinh xã hội, môi trường từ phía thị trường nhập khẩu. Nguồn lực để đáp ứng những yêu cầu này là không hề nhỏ.

Và An Cường đã nhìn thấy những nỗ lực đơn độc không thể giành được lợi thế trên thị trường mà cần cộng hưởng sức mạnh của các bên. Quỹ đầu tư DEG rất am hiểu thị trường châu Á khi đầu tư vào thị trường này đến 2,6 tỷ Euro. DEG đã có mặt tại thị trường Việt Nam hơn 20 năm, đầu tư vào nhiều công ty Việt Nam với tổng vốn lên đến 220 triệu Euro. DEG chủ yếu đầu tư vào các doanh nghiệp tư nhân để giúp các doanh nghiệp này tạo ra nhiều sản phẩm, phát triển sản xuất bền vững cũng như đạt được các tiêu chí môi trường và xã hội. VinaCapital không xa lạ với giới đầu tư trong nước và quốc tế bởi năng lực đầu tư vào nhiều ngành nghề từ bất động sản cho đến tài chính. Tại Việt Nam, quỹ đầu tư này được xem là khá “mát tay” khi biến những công ty nhỏ, đầy tiềm năng trở thành một đế chế trên thị trường. Có thể thấy thực tế này qua sự tăng trưởng vượt bậc của Kinh Đô hay Hòa Phát.

“Với sự hậu thuẫn từ DEG và VinaCapital, An Cường đã nhận được nguồn vốn dồi dào để mua những công nghệ tiên tiến nhất nhằm cho ra đời những sản phẩm chất lượng cao, giá thành cạnh tranh. Cùng với kinh nghiệm đầu tư và sự am hiểu thị trường, DEG và VinaCapital còn đem đến cho An Cường mô hình quản trị hiện đại. Và cuối cùng, An Cường sẽ gia nhập vào mạng lưới khách hàng của hai quỹ đầu tư này để đưa sản phẩm tới các dự án bất động sản trong và ngoài nước. Với đà phát triển này, trong năm 2016, An Cường sẽ đưa doanh thu lên mức 85 triệu USD”, ông Nghĩa cho biết.

Đến giờ phút này, DEG và VinaCapital đã giải ngân cho An Cường 18 triệu USD, trong gói đầu tư 30 triệu USD, số còn lại phụ thuộc vào kế hoạch kinh doanh của An Cường. Khoản tiền đầu tiên đã được An Cường dành để xây dựng nhà máy mới, mở rộng quy mô sản xuất, nâng cấp công nghệ. Bà Đặng Phạm Minh Loan cho biết, An Cường là một công ty tư nhân hoạt động kinh doanh khá tốt. VinaCapital không chỉ bơm vốn mà còn hỗ trợ về hệ thống quản trị cho An Cường với kỳ vọng sau 5 năm nữa, An Cường sẽ trở thành một công ty nằm trong tốp đầu khu vực châu Á □

Giải pháp “phòng họp di động trực tuyến” Aver VC320



Hội nghị truyền hình (hay họp trực tuyến) không còn là một thuật ngữ xa lạ với các doanh nghiệp, tổ chức Việt Nam trong nhiều năm trở lại đây - một giải pháp truyền đi hình ảnh, âm thanh trực tiếp của các thành viên đang tham gia cuộc họp từ hai hay nhiều địa điểm khác nhau nhờ kết nối mạng, giúp họ trao đổi thông tin nhanh chóng, xử lý các tình huống cấp bách và tiết kiệm chi phí công tác.

Hiện nay, không khó để tìm trên thị trường nhiều nhà cung cấp thiết bị hay phần mềm họp trực tuyến, nhưng không dễ để xây dựng giải pháp và chi phí phù hợp với nhu cầu của từng doanh nghiệp. Nhận thấy vấn đề đó, Microsoft và Ademax đã tung ra một giải pháp dành riêng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ đang “làm mưa làm gió” trên thị trường mang tên ADEMIC. Giải pháp này đã phá bỏ các “rào cản” để doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư hoặc nâng cấp một hệ thống họp trực tuyến.

Lợi ích khác biệt nhất từ giải pháp ADEMIC đem lại là chi phí thấp - tính năng cao cấp: kết nối cuộc họp tới hơn 250 điểm cầu mà chi phí cho một điểm chỉ ngang với một chiếc smartphone. Bên cạnh đó là tính năng chia sẻ và tương tác



- ADEMAX là nhà phân phối và xây dựng giải pháp với kinh nghiệm 14 năm trên thị trường hội nghị truyền hình Việt Nam, hiện đã có mặt tại Hà Nội, Đà Nẵng, và TP.HCM.
- AVER là nhà sản xuất và cung cấp toàn cầu về giải pháp thông minh cho giáo dục và giải pháp hội nghị truyền hình. Sản phẩm của AVER được tin dùng bởi hàng trăm ngàn người dùng trên toàn Thế giới. <http://www.aver.com>
- Ademax đang có chương trình khuyến mãi dùng thử giải pháp ADEMIC miễn phí và tặng 5 điểm cầu họp trực tuyến khi mua giải pháp (áp dụng hết tháng 9/2016). Để biết thêm chi tiết và đăng ký tham gia, vui lòng truy cập địa chỉ: hnh.ademax.vn.
- Điện thoại tư vấn viên: 0971.901.666

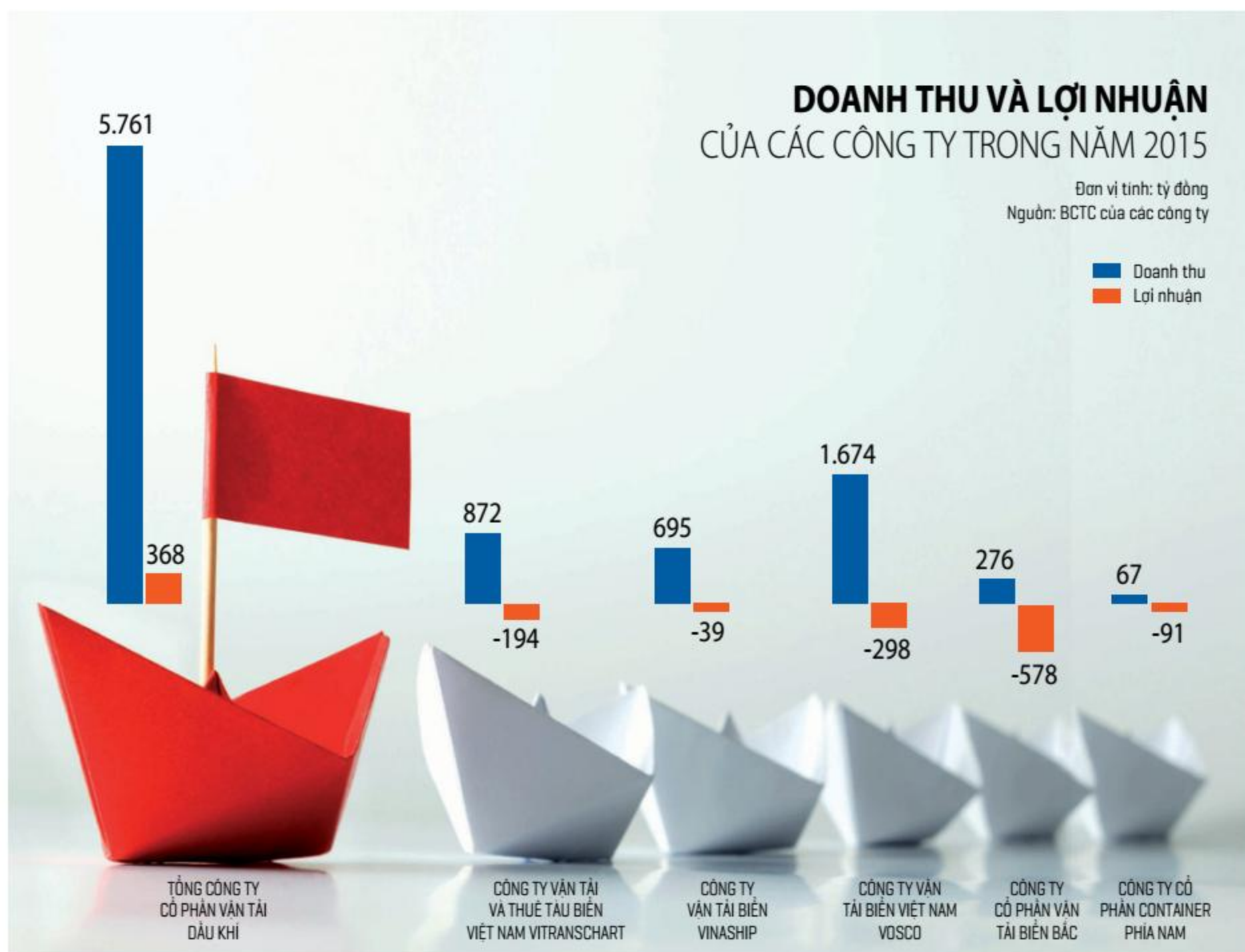
trực tiếp trên dữ liệu mà chưa phần mềm họp trực tuyến nào làm được.

ADEMIC là sự kết hợp giữa Skype for Business - phần mềm họp đa điểm từ Microsoft và các thiết bị phần cứng họp mở rộng của Aver. Trong đó nổi bật là tính năng đem lại từ thiết bị Aver VC320. Thử tưởng tượng, bạn chỉ việc đặt chiếc VC320 vào ba lô và mang đi bất cứ đâu bạn muốn, khi phát sinh nhu cầu họp với các điểm cầu, bạn chỉ việc kết nối Aver VC320 với phần mềm Skype for Business trên máy tính hoặc điện thoại di động là đủ để thực hiện một cuộc họp với cá nhân hay một nhóm từ 5 đến 10 người.

Aver VC320 được xem là đỉnh cao của thiết kế bởi sự gọn nhẹ, tinh tế và dễ sử dụng khi được trang bị đầy đủ camera, micro, loa, pin sạc và điều khiển từ xa. Camera zoom 5x, cảm biến CMOS 2 megapixels, độ phân giải 1080p và góc mở 110° đáp ứng tính năng thu hình ảnh của một nhóm họp từ 5 đến 10 người với màu sắc chân thật, sắc nét. Loa và micro có khả năng thu và phát âm thanh trong bán kính 3m nên bạn dễ dàng di chuyển trong một không gian để thuyết trình mà âm thanh vẫn được truyền tải rõ ràng. Bên cạnh đó, VC320 được trang bị những nút bấm cảm ứng và một pin sạc lên tới 8 tiếng cho cuộc họp audio và 3 tiếng với cuộc họp video. Đừng quên điều chỉnh âm thanh, zoom hình ảnh từ xa chỉ bằng một chiếc điều khiển. Ngoài ra, Aver VC320 dễ dàng kết nối và chia sẻ dữ liệu với các thiết bị cá nhân như điện thoại di động, máy tính bảng, thiết bị trình chiếu qua dây USB, dây HDMI hoặc Bluetooth. Ngoài ra, Microsoft cùng Ademax còn đang đẩy mạnh và sắp tung ra gói giải pháp giáo dục mới tương tự dành cho các trường đại học, cao đẳng, học viện, trung tâm đào tạo để phát triển hình thức E-learning (đào tạo từ xa trực tuyến) và hiện đại hóa mô hình đào tạo bằng công nghệ số.

Thắng nhờ đặc quyền

Trái ngược với tình trạng bế tắc của hầu hết các hãng vận tải biển nội, tình hình kinh doanh của Tổng công ty cổ phần Vận tải dầu khí đang ngày càng khởi sắc. **Minh Phương**



Trong khi các doanh nghiệp danh giá một thời của ngành vận tải biển như: Vosco, Vinaship, Vinalines, Vitranschart... đang ngụp lặn trong khó khăn thì “con tàu” Tổng công ty cổ phần Vận tải dầu khí (PVT) lại đang rẽ sóng băng băng lao về phía trước.

Một mình một chợ

Nếu nhìn vào báo cáo tài chính quý II/2016 của các doanh nghiệp vận tải biển có tên tuổi của Việt Nam hiện nay thì thấy rằng, tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc ngành này đang hết sức khó khăn. Tính đến cuối quý II, Công ty Vận tải và Thuê tàu biển Việt Nam (Vitranschart; mã CK: VST)

ghi nhận mức lỗ 71 tỷ đồng. Đây là quý thứ 18 liên tiếp doanh nghiệp này báo lỗ. Công ty Vận tải biển Vinaship (mã CK: VNA) kết thúc quý với khoản lỗ trên 20 tỷ đồng; Công ty Vận tải biển Việt Nam (Vosco; mã CK: VOS) lỗ trên 81 tỷ đồng; còn Công ty cổ phần Vận tải biển Bắc (mã CK: NOS) và Công ty cổ phần Container phía Nam (mã CK: VSG) cũng

trong tình trạng tương tự với số lỗ lần lượt là 114 tỷ và 91 tỷ đồng.

Điều đáng nói là những công ty này đã lỗ liên tục nhiều năm và đang gánh các khoản nợ rất lớn, dẫn tới âm vốn chủ sở hữu. Thậm chí đã có những doanh nghiệp phải bán tàu để lấy tiền trả nợ mà vẫn không xoay chuyển được tình hình. Nguyên nhân dường như vẫn không thay đổi qua năm tháng, đó là dư thừa tàu dẫn tới cạnh tranh giảm giá cước vận tải.

Trên thực tế, trong những năm qua các công ty vận tải biển cũng đã nỗ lực tái cấu trúc như: bán các tàu già và tàu có trọng tải thấp, thay thế bằng tàu mới chở được nhiều hàng hóa hơn, tiết giảm chi phí, tăng cho thuê tàu chạy định hạn, tìm kiếm khai thác các tuyến hàng hải mới. Thế nhưng những điều này vẫn là chưa đủ. Do chủ yếu tập trung khai thác phân khúc hàng khô, còn hàng container gần như bỏ trống, trong khi ngành vận tải biển thế giới đã chuyển dịch sang xu hướng vận chuyển bằng container, nên năng lực cạnh tranh của các đơn vị vận tải biển nội hiện kém xa các đối thủ trong khu vực và thế giới. Các hãng tàu Việt Nam cũng không sở hữu một hệ thống logistics

chuyên nghiệp cung ứng các giải pháp trọn gói cho khách hàng, mà chỉ đảm nhiệm một phần trong hệ thống đó nên khó có lợi thế đàm phán giá cước phí và có được nguồn hàng ổn định.

Trong bức tranh tổng quát ảm đạm đó, Tổng công ty cổ phần Vận tải dầu khí (mã CK: PVT) nổi lên như một ngôi sao sáng. Theo báo cáo tài chính của PVT, chỉ tính riêng trong quý II/2016, công ty đã đạt doanh thu và lãi ròng lần lượt là 1.737 tỷ và 109 tỷ đồng. Cũng cần phải nói thêm, trong suốt quá trình hoạt động của mình, chưa bao giờ PVT đối diện



PVT KINH DOANH THUẬN LỢI NHỜ ĐÂU?

- Là công ty con của Tập đoàn PVN => được giao làm nhiệm vụ vận tải biển cho các đơn vị thành viên của PVN.
- Nguồn hàng lớn và ngày một tăng.
- Cước phí vận chuyển tốt.



với các khoản lỗ, kể cả tại thời điểm thị trường vận tải biển lao dốc mạnh.

Sự hoạt động ổn định của PVT trước hết nằm ở việc, luôn có nguồn hàng để duy trì hoạt động liên tục của đội tàu, với mức cước phí tốt. PVT đảm nhận toàn bộ hoạt động vận chuyển (cả đầu ra và đầu vào) cho Nhà máy Lọc dầu Dung Quất, phân phối dầu cho các đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN). Riêng đội tàu dầu của PVT đã đem lại hơn 40% doanh thu cho công ty.

PVT còn có lợi thế trong việc chuyên chở khí hóa lỏng LPG nhờ nắm 67,74% vốn điều lệ tại Công ty Vận tải sản phẩm khí quốc tế (GSP). Doanh nghiệp này chiếm tới hơn 90% thị phần vận chuyển LPG tại thị trường nội địa, có đơn hàng chuyên chở LPG độc quyền cho Công ty Lọc hóa dầu Bình Sơn (chủ sở hữu nhà máy lọc dầu Dung Quất) và PV Gas Trading. GSP không chỉ có nguồn hàng ổn định mà còn có cơ cấu tài chính lành mạnh, đội tàu gần hết khấu hao nên đóng góp vào doanh thu cho PVT rất tốt. Năm ngoái, doanh thu của GSP đã vượt mốc 1.000 tỷ đồng, dự báo trong tương lai mức doanh thu này vẫn sẽ tiếp tục được duy trì.

Ngoài ra, PVT còn có được nguồn doanh thu đều đặn không nhỏ từ việc cung cấp dịch vụ kho nổi cho mỏ Đại Hùng và mỏ Chim Sáo. Đáng lưu ý, hiện chỉ có Tổng công ty cổ phần Dịch vụ kỹ thuật dầu khí Việt Nam (PTSC) và PVT cung cấp loại hình dịch vụ này.

Ngoài việc chuyên chở dầu và LPG, bắt đầu từ năm ngoái PVT cũng đã phát triển đội tàu chuyên chở hàng rời, vận chuyển than cho Nhà máy nhiệt điện Vũng Áng, vận chuyển sản phẩm cho Nhà máy đạm Phú Mỹ và Nhà máy đạm Cà Mau. Hoạt động vận chuyển hàng rời được kỳ vọng sẽ góp phần vào tăng trưởng doanh thu cho công ty trong thời gian tới.

Việc PVT được độc quyền chuyên chở cho các chủ hàng lớn một phần là nhờ doanh nghiệp này sở hữu đội tàu chuyên biệt, mặt khác đó là do PVN hiện đang nắm 51% cổ phần tại PVT. Việc

12

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



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

Miễn phí vận chuyển
trên toàn quốc.

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



TẬP SÁCH ĐẶC BIỆT NHÂN DỊP KỶ NIỆM 10 NĂM

TẬP CHÍ
THETHAO
VĂN HÓA
DAN ONG



PVN giao PVT đảm nhận việc cung cấp dịch vụ vận tải biển cho tập đoàn và các đơn vị thành viên đã giúp PVT có được kết quả kinh doanh tốt.

Đi nhanh

PVT sẽ tiếp tục được hưởng lợi lớn từ việc PVN đẩy mạnh đầu tư trong lĩnh vực năng lượng trong thời gian tới. Cụ thể, trong giai đoạn 2016-2018, một loạt các công trình mà PVN tham gia đầu tư sẽ hoàn thành và đi vào hoạt động như: Nhà máy khí Cà Mau, Dự án Điện lực dầu khí Long Phú - Sông Hậu, Nhà máy nhiệt điện Thái Bình. Đặc biệt, Nhà máy Lọc dầu Nghi Sơn có công suất ước tính 10 triệu tấn dầu thô mỗi năm sẽ đi vào hoạt động năm 2017. Tất cả các dự án này PVT đều đã ký được hợp đồng chuyên chở độc quyền.

Để nhanh chóng nâng cao năng lực vận chuyển của mình, vào tháng 7/2016, PVT đã mua lại 51% vốn điều lệ của Công ty cổ phần Vận tải Nhật Việt từ GSP. Đây là công ty chiếm hơn nửa đội tàu chuyên chở LPG của cả nước. Việc này được coi là một bước đi hợp lý của PVT, bởi trong kế hoạch 5 năm 2016-2020 và chiến lược đến năm 2035 của PVT, lĩnh vực vận tải LPG là một trong những hoạt động cốt lõi, được tập trung đầu tư phát triển. Trước đó, khi thuộc quyền sở hữu của GSP, Nhật Việt có năng lực vận tải rất tốt khi tham gia vận chuyển toàn bộ sản phẩm LPG của Nhà máy Lọc dầu Dung Quất, Nhà máy Chế biến khí Dinh Cố, Kho lạnh Thị Vải và khai thác các tuyến quốc tế phía Nam Trung Quốc.

Tuy nhiên, vẫn có chút quan ngại rằng, nếu Nhà máy Lọc dầu Dung Quất buộc phải dừng hoạt động do giá dầu xuống quá thấp hay do phải bảo trì, sẽ ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của PVT. Tuy nhiên ban lãnh đạo PVT cho rằng, việc đóng cửa Nhà máy Lọc dầu Dung Quất do giá dầu xuống thấp khó có khả năng xảy ra. Kể cả khi nhà máy phải ngừng để bảo trì thì PVT cũng sẽ biết trước kế hoạch từ sớm để chủ động điều động tàu chuyên chở các mối hàng khác. PVT không thiếu khách hàng trong lĩnh vực vận chuyển dầu thô bởi đơn vị này cũng đang phục vụ cho các hãng dầu khí nổi tiếng toàn cầu như: Exxon, BP, Shell, Chevron, Petronas □

Phong cách thưởng thức của doanh nhân

Khó có định nghĩa chính xác thế nào là một doanh nhân thành đạt. Tuy nhiên, để thành công, người doanh nhân ngoài tài năng, bản lĩnh, sự mạnh mẽ quyết đoán còn cần phải có khả năng cân bằng và có độ tinh tế nhất định. Những phẩm chất tương chừng như khó có thể dung hòa ấy lại kết hợp vô cùng hài hòa trong dòng sản phẩm thượng hạng được ông Marc Boissonnet - Đại sứ thương hiệu nhà Hennessy giới thiệu nhân chuyến thăm đầu tiên của ông tới Việt Nam. Phóng viên đã có cơ hội trò chuyện với vị đại sứ đã gắn bó 18 năm cùng thương hiệu danh tiếng này, về niềm say mê của ông đối với Cognac và nhất là được nghe cách ông chia sẻ về thức uống tinh tế này trong ẩm thực cũng như phong cách sống.

Câu chuyện của chúng tôi bắt đầu từ những cánh đồng nho xanh biếc vùng Avignon tại Saint German-en-Laye, nơi mà vào những kỳ nghỉ hè Marc về phụ giúp gia đình chăm sóc vườn nho và tận hưởng niềm vui được thu hoạch những trái nho chín mọng. Năm 1998, cơ duyên đã đưa ông đến với nhà Hennessy, để rồi từ đó những giá trị truyền thống của một thương hiệu hàng trăm năm tuổi, những thùng gỗ sồi lâu năm bằng cả đời người và những giọt eau-de-vie sóng sánh được ủ từ những trái nho tươi ngon nhất đã cuốn hút Marc Boissonnet (khi đó 35 tuổi), trở thành đồng nghiệp của Maurice Hennessy rồi trở thành đại sứ thương hiệu. Trong lần đầu đến Việt Nam, Marc Boissonnet đã kể cho chúng tôi nghe câu chuyện của Imperial. Câu chuyện bắt đầu



Ông Marc Boissonnet

MỘT DOANH NHÂN THÀNH ĐẠT SẼ BIẾT RẤT RÕ HỌ MUỐN GÌ VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU HỌ MUỐN. DO ĐÓ, NẾU BẠN TẠO RA SẢN PHẨM ĐỂ PHỤC VỤ CHO HỌ, TRƯỚC HẾT BẠN CẦN PHẢI HIỂU NHU CẦU CỦA HỌ VÀ PHẢI THỎA MÃN ĐƯỢC ĐIỀU ĐÓ.

khi nhà Hennessy nhận được yêu cầu đặc biệt từ hoàng gia. Khi đó, các bậc thầy pha chế của thương hiệu đã nỗ lực để tạo ra một tuyệt phẩm với sự dung hòa của hai tính chất "cân bằng" và "tinh tế". Imperial là sự kết hợp của những eau-de-vie đặc biệt nhất, đã đạt độ tinh tế và cân bằng giữa nhiều hương vị khác nhau, được các bậc thầy pha chế của thương hiệu tinh tuyển từ 10.000 loại eau-de-vie. Tuyệt phẩm này có thể được xem là sự đột phá về sáng tạo trong việc chọn lọc hương vị và quá trình ủ của thương hiệu. Bạn

chỉ thực sự cảm nhận được điều đó khi thưởng thức hương vị của nó. Imperial luôn được ẩm khách sành điệu đánh giá là sự hòa hợp tuyệt đối của những giá trị truyền thống với giá trị hiện đại, sự kế thừa trọn vẹn về tạo nhả, sang trọng từ hình dáng bên ngoài đến hương vị bên trong và trên hết chính là sự cân bằng đỉnh cao của các loại eau-de-vie tinh túy nhất. Nhấp môi chạm vào những giọt vàng sóng sánh ngưng đọng qua hàng trăm năm, khám phá những tầng hương vị tuyệt hảo tan chảy nơi đầu lưỡi, lan tỏa khắp vòm họng, ẩm khách có thể cảm nhận trọn vẹn tiết xuân hè nước Pháp trải dài trong đậm đà hương vị của mật ong, hoa trái thiên nhiên hòa quyện với vị cay nồng đặc trưng. Phức hợp mạnh mẽ nồng đượm, ấm áp mà êm mượt, quyến rũ ấy phù hợp với những ai giàu trải nghiệm, biết cảm nhận sự tinh túy và biết trân trọng những gì quý hiếm. Kết thúc cuộc trò chuyện, chúng tôi rất tâm đắc với quan niệm của Marc Boissonnet: "Một doanh nhân thành đạt sẽ biết rất rõ họ muốn gì và làm thế nào để đạt được điều họ muốn. Do đó, nếu bạn tạo ra sản phẩm để phục vụ cho họ, trước hết bạn cần phải hiểu nhu cầu của họ và phải thỏa mãn được điều đó. Tôi tự hào chia sẻ rằng Imperial chính là tuyệt phẩm dành cho doanh nhân thành đạt, đây là thành quả của quá trình tìm hiểu và chất lọc những gì tinh tế nhất của chúng tôi. Imperial không chỉ dừng lại ở việc thể hiện đẳng cấp và phong cách của người sử dụng mà còn là cách tưởng thưởng cho những nỗ lực bản thân, cách tận hưởng cuộc sống của người doanh nhân thành đạt".

Vinamilk

trưởng thành từ tầm nhìn xuất sắc

Trong khi nhiều công ty nước ngoài đã và đang thực hiện hàng loạt các vụ M&A các thương hiệu Việt Nam, thì ở chiều ngược lại, Vinamilk là một cái tên sáng giá “làm nên chuyện” cả tại thị trường trong nước lẫn quốc tế. **Trần Nghĩa**



“VINAMILK ĐƯỢC XEM NHƯ MỘT MINH CHỨNG CHO SỰ NĂNG ĐỘNG VÀ TINH THẦN VƯỢT KHÓ, VƯƠN RA THẾ GIỚI CỦA CON NGƯỜI VIỆT NAM, DOANH NGHIỆP VIỆT NAM”
- PHÓ CHỦ TỊCH NƯỚC ĐẶNG THỊ NGỌC THỊNH

Vinamilk đang viết tiếp câu chuyện của mình với vinh quang và cả những đam mê chinh phục mới. Một minh chứng cho sự năng động vươn ra thế giới của người Việt Nam.

Những con số biết nói

Những ngày gần đây trên trang mạng xã hội, clip nhạc “Vinamilk 40 năm - Vươn cao Việt Nam” trên kênh YouTube được nhiều người chia sẻ kèm những lời bình luận đầy lạc quan: “Đời bỗng nhiên tươi hẳn

ra, tự hào quá Việt Nam ơi”. Tính đến ngày 23/8/2016, chỉ sau hơn 20 ngày phát hành, clip này đã vượt gần 28 triệu lượt xem trên tất cả các kênh. Có thể nói không dễ có một thương hiệu Việt được nhiều người tiêu dùng đón nhận và chia sẻ với đầy niềm tự hào. Clip nhạc được Vinamilk thực hiện dù không có người nổi tiếng, không hài cường điệu mà vẫn được người dùng internet chia sẻ rộng rãi với cảm xúc lâng lâng chạm vào trái tim của người xem.

Đáng tự hào hơn vì trong số nhiều thương hiệu Việt gặp khó khăn, thậm chí biến mất thì Vinamilk vẫn trụ vững và ngày càng tạo ra những dấu ấn đầy ấn tượng. Năm 1976, Vinamilk tiếp quản 3 nhà máy: Thống Nhất, Trường Thọ, Dielac. Và sau 40 năm, Vinamilk đã trở thành một thương hiệu vững mạnh. Theo thống kê, năm 2015, doanh thu Vinamilk đạt 40.223 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước gần 4.000 tỷ đồng.

Trong ngành sữa, hiện nay Vinamilk chiếm 55% thị phần sữa nước, 85% thị phần sữa chua, 80% thị phần sữa đặc, 40% thị phần sữa bột và với 212.000 điểm bán lẻ và 575 cửa hàng phân phối trực tiếp. Sản phẩm của Vinamilk cũng có mặt ở gần 1.500 siêu thị lớn nhỏ và gần 600 cửa hàng tiện lợi trên toàn quốc. Đến nay, Vinamilk đã được xuất khẩu đi 43 quốc gia và vùng lãnh thổ, trong đó có những quốc gia yêu cầu rất cao về chất lượng trong sản phẩm dinh dưỡng như Nhật, Canada, Mỹ, Úc....

Tầm nhìn một thương hiệu

Trong vòng đời của một doanh nghiệp, có những thương hiệu phát triển tốt, có thương hiệu xuất hiện, nổi lên rồi... nhạt nhòa. Với Vinamilk, có thể thấy dấu ấn thương hiệu này ngày càng rõ nét và không ngừng cải tiến, hội nhập để duy trì vị thế trên thị trường.

Trong những ngày đầu thành lập, Vinamilk gặp không ít khó khăn, thiết bị công nghệ cũ kỹ, không có nguồn ngoại tệ để nhập khẩu nguyên liệu nên Vinamilk đã chủ động liên doanh với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu, ra mắt nhãn hiệu sữa đặc Ông Thọ để xuất khẩu



tại chỗ, giúp Vinamilk thu ngoại tệ. Sau hơn 1 thập niên, từ vài trăm triệu đồng ban đầu, Công ty đã nâng vốn tự có lên 20 tỷ đồng, gia tăng được sản lượng, doanh thu vượt kế hoạch trong năm 1987. Không ngừng ở đó, Vinamilk liên tục hoàn thiện mình, tìm tòi phát triển sản phẩm mới và đầu tư máy móc thiết bị công nghệ để chuẩn bị cho sự tăng trưởng mạnh trên thị trường.

Có thể nói, ở Vinamilk, tinh thần “vươn lên” luôn luôn được ban giám đốc Vinamilk truyền cảm hứng cho toàn đội ngũ và trở thành phương châm để Vinamilk không ngừng đổi mới, sáng tạo. Đây là lý do khiến Vinamilk không dậm chân tại chỗ mà luôn luôn đi kịp cùng nhu cầu thị trường và ngày càng có nhiều sản phẩm đáp ứng với thị trường. Điểm đánh dấu sự tăng trưởng mạnh vượt bậc của Vinamilk được xác định vào 2013 khi Vinamilk quyết định đầu tư vào 2 siêu nhà máy có tổng vốn đầu tư gần 5.000 tỷ đồng tại Bình Dương. Nhà máy sản xuất sữa nước rộng hơn 20 ha tại Bình Dương, công suất 800 triệu lít sữa mỗi năm. Còn nhà máy sữa bột có công suất 54.000 tấn mỗi năm, ngay khi vận hành trong tháng 4/2013 đã giúp Vinamilk đạt doanh thu khoảng hơn 31.000 tỷ đồng, tăng 12% so với năm 2012. Hiện tại, riêng Vinamilk đã chiếm khoảng 40% thị phần sữa bột.

Tầm nhìn xuất sắc của Vinamilk còn thể hiện ở chỗ ban lãnh đạo Vinamilk không chỉ nhìn thị trường sữa gói gọn trong nước

CON SỐ ẤN TƯỢNG

Là doanh nghiệp có vốn hóa lớn nhất thị trường chứng khoán Việt Nam với hơn **9 tỷ USD** (theo số liệu ngày 11/8/2016).

Tổng đàn bò hiện nay (bao gồm các trang trại của Vinamilk và bà con nông dân có ký kết): **120.000 con**, cung cấp khoảng **750 tấn sữa tươi** nguyên liệu mỗi ngày. Dự kiến số bò của Vinamilk sẽ có khoảng **160.000 con** vào năm 2017 và **200.000 con** vào năm 2020 với sản lượng sữa tươi nguyên liệu đến năm 2020 sẽ tăng lên hơn gấp đôi.

Vinamilk **xếp thứ 49** toàn cầu về doanh thu các sản phẩm sữa trong năm 2015 (ước tính theo số liệu từ Euromonitor).

mà đặt mục tiêu và khát vọng cao hơn: vươn tầm thế giới thông qua mở rộng và đầu tư các nhà máy tại Việt Nam lẫn các khu vực trọng tâm. Tính đến nay Vinamilk đã 13 nhà máy tại Việt Nam và 3 nhà máy tại Mỹ, New Zealand, và Campuchia. Vinamilk còn có 10 trang trại trải dài khắp Việt Nam với toàn bộ bò giống nhập khẩu từ Úc, Mỹ và New Zealand.

Vươn tầm quốc tế

Sự thành công của Vinamilk gắn liền với vai trò của ban lãnh đạo, đặc biệt là “bông hồng thép” - bà Mai Kiều Liên. Nữ thuyền

trưởng này đã chứng minh những quyết định của bà luôn mang về lợi ích tốt đẹp cho công ty. Năm 2012 khi làn sóng M&A đổ bộ vào Việt Nam thì cũng là lúc Vinamilk nhận ra phải có chiến lược toàn cầu hóa đúng đắn cho thương hiệu của mình. Nhờ có một ê kíp đam mê, học hỏi không ngừng và được trui rèn lớn mạnh qua thực tế thị trường, Vinamilk được các nhà đầu tư tin tưởng và không ngừng ủng hộ những quyết sách của mình. Những chiến lược phát triển trong nước, cũng như sự dũng cảm và quyết đoán của CEO Mai Kiều Liên được chứng minh trong chiến lược toàn cầu hóa của thương hiệu này. Không chỉ đầu tư trong nước, Vinamilk còn mạnh tay “mang chuông đi đánh xứ người”. Sở hữu 100% cổ phần Driftwood hồi tháng 5/2015, mỗi năm Vinamilk có thêm vài ngàn tỷ đồng doanh thu từ công ty đặt tại Mỹ này. Trước đó, năm 2012, Vinamilk góp vốn vào nhà máy Miraka tại New Zealand, đã mang về tổng cộng hơn 2 triệu NZD cho Vinamilk. Công ty cũng tiên phong xây dựng nhà máy sữa đầu tiên tại Campuchia, khi tháng 5/2016 Vinamilk đã khánh thành nhà máy Angkor Milk 23 triệu USD tại đây. Nhìn lại 40 năm, có thể thấy Vinamilk lớn mạnh nhờ có một tầm nhìn xuyên suốt và kiên trì bám sát thị trường. Chính bản thân ban lãnh đạo và đội ngũ của Vinamilk đã là một nguồn tài sản quý giá mà không phải doanh nghiệp nào cũng có được. Cơ chế quản trị khoa học, sự minh bạch của hệ thống cùng với kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo ở Vinamilk..., là những nền tảng chắc chắn để những nhà đầu tư trong ngoài nước tin tưởng, yên tâm giao phó sứ mệnh leo lái con tàu Vinamilk vượt những hải trình xa xôi. Vinamilk biết tự thiết lập cho mình “khoảng trống” để tự hoạch định và phát triển. Vinamilk còn tự thúc ép mình không ngủ quên trên chiến thắng mà luôn đón bắt những thay đổi để thích nghi và hội nhập. Chính vì thế mọi nguồn lực của Vinamilk đều được đầu tư cho sự phát triển ngành sữa. Từ đó, thương hiệu này ngày càng và tự tin, dẫn đầu và không ngừng chinh phục những cột mốc mới □

Cỏ May lạc lối?

Đang bán gạo và thức ăn chăn nuôi, Phạm Minh Thiện, Giám đốc Công ty TNHH Cỏ May nói anh sẽ đi bán cả... cá tra. Tại sao? **Hà Yên**

Lĩnh vực kinh doanh chủ lực của Cỏ May là sản xuất gạo và thức ăn thủy sản. Thế nhưng thời gian gần đây, thị trường thức ăn thủy sản có nhiều xáo trộn. Chỉ trong vòng 1 năm trở lại đây, từ vị trí tốp đầu doanh nghiệp sản xuất thức ăn thủy sản, hiện nay Cỏ May “rớt hạng” xuống tận vị trí thứ 7-8, sau nhiều doanh nghiệp như: Việt Thắng, Hùng Vương, Vĩnh Hoàn, Hoàng Long... “Năm 2015 mức tăng trưởng đi ngang. Từ đầu năm đến giờ thì có dấu hiệu đi xuống”, Thiện thẳng thắn chia sẻ.

Bỏ ngõ vào sân mới

Phạm Minh Thiện cho biết, nếu đà này cứ tiếp diễn, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Trong khi đó, tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, do nhiều nguyên nhân, cá tra thương phẩm khó bán. Người nông dân buộc phải quay lại “ép” doanh nghiệp sản xuất thức ăn chăn nuôi đảm nhận khâu bao tiêu sản phẩm. Với tổng công suất của 2 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi lên tới 300.000 tấn/năm, việc duy trì đơn hàng ổn định là điều hết sức quan trọng với Cỏ May. “Ai có nhà máy chế biến và bao tiêu luôn đầu ra cho con cá tra thì nông dân lựa doanh nghiệp đó để mua thức ăn chăn nuôi, coi như một sự ràng buộc. Với yêu cầu này, Cỏ May khó tiếp tục bán được thức ăn chăn nuôi nếu không đầu tư nhà máy chế biến cá”, Thiện lý giải vì sao Cỏ May bước chân vào đầu tư một lĩnh vực trái ngành. Tuy có hơn 30 năm tuổi, nhưng lần này khi quyết định dấn thân vào một lĩnh vực mới, Cỏ May không khác gì một doanh nghiệp chập chững khởi nghiệp. Có lo lắng, nhưng Phạm Minh Thiện không hề tỏ ra lúng túng. “Đầu tư vào lĩnh vực sản xuất và xuất khẩu



KINH DOANH MÀ KHÔNG DÁM DẤN THÂN THÌ TRƯỚC SAU GÌ CŨNG BỊ ĐÀO THẢI KHỎI THƯƠNG TRƯỜNG

300.000
tấn/năm

Công suất của 2 nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi lên tới 300.000 tấn/năm, việc duy trì đơn hàng ổn định là điều hết sức quan trọng

cá tra trong giai đoạn hiện nay không hề dễ dàng, thậm chí rất nhiều rủi ro, nhưng nếu không làm, trước sau gì doanh nghiệp cũng khôn khó”, Thiện cho hay.

Trước khi ra quyết định xây dựng nhà máy chế biến thủy sản, Cỏ May đã triển khai việc tìm kiếm đơn hàng và tiến hành sản xuất gia công tại một số nhà máy chế biến nhằm bước đầu tiếp xúc, tìm hiểu thị trường. Hỏi về quy mô nhà máy, Thiện cho biết: “Chúng tôi sẽ vừa sản xuất vừa thăm dò thị trường. Dãy chuyền sản xuất sẽ được đầu tư cuốn chiếu phụ thuộc vào tốc độ tăng lên của đơn hàng”.

Lấy phụ làm chính

Gia nhập thị trường khi nhiều doanh nghiệp sản xuất chế biến cá tra gạo cội trong nước đã thiết lập được chỗ đứng vững chắc, Thiện cho rằng, đây là một khó khăn thử thách, nhưng đồng thời cũng là lợi thế đối với Cò May bởi có thể học hỏi và rút tía được nhiều kinh nghiệm từ người đi trước.

Tuy nhiên, hướng đi Thiện chọn không giống với những bậc tiền bối trước đó. Vấn với cách đặt vấn đề mang tính phân biện và luôn đầy áp ý tưởng mới. Thiện tự hỏi, tại sao không biến phi lê cá tra thành... phụ phẩm và biến những phụ phẩm trước đây, vốn được bán rất rẻ, thành chính phẩm? Anh lao vào tìm hiểu và nhờ sự giúp sức của các nhà khoa học. Để sản xuất ra thức ăn chăn nuôi, Thiện đang phải nhập huyết tương với giá cả triệu đồng/kg. Trong khi đó,

20% trọng lượng con cá tra là huyết. "Nếu trích được số huyết này, giá trị con cá tra sẽ tăng lên rất nhiều. Bên cạnh đó, mỡ cá tra, một thành phần vốn không được ưa chuộng, lại có hàm lượng Omega3 không nhỏ. Rồi cả Collagen như Vinh Hoàn đang làm... Nếu nghiên cứu và sản xuất thành công những sản phẩm có giá trị cao này thì thịt cá tra chỉ là phụ phẩm mà thôi", Thiện lập luận. Tất nhiên, đó là một hành trình dài. Trước mắt, phi lê cá tra vẫn là chính phẩm để phục vụ cho thị trường xuất khẩu. Phân tích bài toán kinh doanh, Thiện lý giải, nhiều doanh nghiệp chế biến cá tra đang lỗ, một phần do quy trình sản xuất chưa hợp lý. Chế biến sản xuất thủy sản đòi hỏi lượng nhân công lớn, do hầu hết các khâu đều phải làm thủ công, chi phí sản xuất lớn. Để không lãng phí thời gian chờ đợi nhà máy đi vào hoạt động, Thiện

đã bắt tay vào công tác huấn luyện và đào tạo nguồn nhân lực chủ chốt ngay từ bây giờ. Bên cạnh đó, anh tham khảo và yêu cầu đơn vị thiết kế tính toán hợp lý hóa dây chuyền và quy trình sản xuất để không chỉ tiết kiệm nhân công mà còn tiết kiệm cả chi phí đầu tư xây dựng. "Trong năm sau, tôi sẽ dẫn bạn đi tham quan nhà máy chế biến thủy sản của Cò May", Thiện khẳng định. Mặc dù vậy, chế biến và xuất khẩu thủy sản thoát nhìn có vẻ liên quan đến sản xuất thức ăn thủy sản, nhưng lại là hai ngành khác xa nhau. Bước chân vào một lĩnh vực mới, để đánh giá thành công của Cò May trong lĩnh vực này, cần phải một thời gian nữa. "Có thể chúng tôi sai. Nhưng nếu không thử thì sẽ không bao giờ biết được. Kinh doanh mà không dám dấn thân thì trước sau gì cũng bị đào thải khỏi thương trường", Thiện đúc kết □

Ảnh: T.L



Sôi động lễ hội truyền thống Đức 2016

Oktoberfest VIETNAM

Ngày 6-8 & 12-15/10/2016

Mua ngay và nhận ưu đãi lên đến 30%

	Giá gốc	Giá mua trước 30/09/2016
Thứ Tư & Thứ Năm	1.000.000 VND	Chỉ 700.000 VND
Thứ Sáu & Thứ Bảy	1.300.000 VND	Chỉ 1.040.000 VND

01/10 - 15/10/2016: Mua 10 vé tặng 01 vé

Đặt vé ngay tại: <http://oktoberfestvietnam.com>

Liên hệ: 0908.477.489

Giải đặc biệt lớn nhất từ trước đến nay

Mercedes Benz C200

7 xe máy Vespa LX125 cho 7 đêm rút thăm

Và nhiều giải thưởng giá trị khác.

Tài trợ Kim Cương:





Tài trợ Bạch Kim:



Tài trợ Vàng:









Lầu 7, Khách sạn Windsor Plaza,
18 An Dương Vương, Q.5, Tp.HCM
ĐT: (84.8) 3.833.6688 - www.oktoberfestvietnam.com

Managed by **WMC GROUP** - www.wmcvietnam.com

Từ 18:00 đèn khuya - Dành cho khách từ 18 tuổi trở lên



Dự án D'. Palais de Louis
Nguyễn Văn Huyền

Tân Hoàng Minh Group Theo đuổi đam mê và sự hoàn hảo

Không đơn thuần là kinh doanh bất động sản, Tân Hoàng Minh hướng tới sự đổi mới trong tư duy và triết lý kinh doanh với mục tiêu xây dựng chuỗi "Kiệt tác vượt thời gian". **Nam Sơn**



Ông Đỗ Anh Dũng,
Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc
Tập đoàn Tân Hoàng Minh

Khi nhắc đến những tập đoàn lớn, chúng ta đều thấy họ luôn có một cách miêu tả về mình rất rõ ràng, đơn giản và chọn cho mình những câu slogan ngắn gọn. Landor, tập đoàn hàng đầu thế giới về tư vấn thương hiệu cho rằng, thương hiệu là một lời cam kết; Future Brand thì xem thương hiệu là danh tiếng và với Interbrand thì thương hiệu là một ý tưởng.

Mang khát vọng vào kinh doanh

Đam mê và hoàn hảo, không phải là những từ mà người viết muốn miêu tả về một cá nhân, một hình tượng, mà đó là triết lý kinh doanh từ ngày đầu thành lập của Tập đoàn Tân Hoàng Minh do ông Đỗ Anh Dũng làm Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc. Khi được hỏi: "Ông có nghĩ mình là

một người hoàn hảo?", ông Dũng cười và nói: "Không bao giờ tôi cho mình là người hoàn hảo và tôi không thể là một người hoàn hảo, nhưng tôi sống trọn với đam mê của mình và khát khao tạo nên những sản phẩm hoàn hảo. Tôi đem cả niềm đam mê và sự khao khát ấy vào triết lý kinh doanh của mình từ khi khởi nghiệp. Hai từ: đam mê và hoàn hảo chính là cam kết, là danh tiếng của chính tôi với sự nghiệp của mình".

Nhắc đến Tân Hoàng Minh, thường có sự song hành giữa ký ức và hiện tại. Ký ức là một hình ảnh từng ăn sâu vào lòng công chúng với thương hiệu Taxi V20 - Giá rẻ cho mọi nhà. Đây là vào những năm 90 của thế kỷ trước, thời điểm mà taxi được coi là phương tiện di chuyển cao cấp. Taxi V20 của Tân Hoàng Minh mang đến cho khách hàng cơ hội được sử dụng một dịch vụ chuyên nghiệp, giá rẻ và tạo nên thách

thức lớn cho các đối thủ cạnh tranh. Còn trong 10 năm trở lại đây, Tân Hoàng Minh hiện hữu với hình ảnh của một tập đoàn bất động sản hạng sang với các dự án nằm ở những vị trí đắc địa bậc nhất thủ đô Hà Nội. Đan xen giữa dòng ký ức và hiện tại, ông Đỗ Anh Dũng chia sẻ: “Với tôi, những gì đã làm, đang làm và sẽ làm luôn là sự đam mê! Đam mê làm nên những sản phẩm tốt nhất, hoàn hảo nhất cho xã hội. Điều đó được chứng minh không chỉ bởi năng lực tài chính, uy tín mà còn là khả năng vượt qua mọi rào cản khắc nghiệt của thời gian, của dư luận và những áp lực cạnh tranh của thị trường”.

Minh là năng lực tài chính, thậm chí còn có tin Tân Hoàng Minh bán dự án hay sắp phá sản... Và có những thời điểm, Tân Hoàng Minh cũng thực sự gặp những khó khăn chung khi thị trường bất động sản xuống đáy. Nhưng chính vào những lúc khó khăn lại là lúc để nghĩ đến “lý do để bắt đầu”, ông Dũng cùng các cộng sự vẫn kiên định với mục tiêu của mình và giới bất động sản lại càng ngạc nhiên khi biết rằng Tân Hoàng Minh vẫn tiếp tục nói dài danh sách sở hữu những lô đất có vị trí đắc địa ở trung tâm Hà Nội và tiếp tục lên kế hoạch phát triển một chuỗi dự án bất động sản hạng sang.



Dự án D' Le Roi Soleil sở hữu vị trí đắc địa trên bán đảo Quảng An

SỰ ĐAM MÊ CỦA TÂN HOÀNG MINH LUÔN LÀ LÀM NÊN NHỮNG SẢN PHẨM TỐT NHẤT, HOÀN HẢO NHẤT CHO XÃ HỘI

Những dự án với chữ D sang trọng và đắc địa bậc nhất

Tân Hoàng Minh sở hữu một loạt các dự án có vị trí đắc địa số 1 ở Hà Nội, với những tên gọi rất đặc trưng và đều bắt đầu bằng chữ D hoa: Dự án D'. Palais de Louis - Nguyễn Văn Huyền, D'. Le Pont Dor - Hoàng Cầu, D'. Sans Raffles - Hàng Bài, Hai Bà Trưng, D'. Le Roi Soleil - Quảng An, D'. Jardin Royal - Nam Đại Cò Việt, D'. El Dorado - Phú Thượng...Điểm nổi bật nhất của các dự án là đều theo lối kiến trúc tân cổ điển và gần các hồ lớn của Hà Nội như: Hồ Tây, Hồ Guom, Hồ Nghĩa Đô...Trong hơn một thập kỷ qua, sự hoài nghi của dư luận về ông chủ Tân Hoàng

Với một khu đất đẹp phải kiến tạo nên một dự án xứng tầm và kiến trúc sư Katsuki (Nhật Bản) được Tân Hoàng Minh lựa chọn cho việc thiết kế những dự án đầu tiên của mình. Ba dự án: D'. Palais de Louis - Nguyễn Văn Huyền, D'. Le Pont Dor - Hoàng Cầu và D'. Le Roi Soleil - Quảng An là câu trả lời chính xác nhất cho những tháng năm miệt mài cố gắng với lối đi riêng của mình, kiên định mang đến những sản phẩm bất động sản hoàn hảo nhất tại Việt Nam. Nếu như 10 năm trước, Tân Hoàng Minh dồn lực vào việc sở hữu đất thì ở thời điểm hiện tại việc kiến tạo và mang sản phẩm chất lượng đến với khách hàng là

mục tiêu chính. Ban đầu với sự kỳ lưỡng từ khâu chọn đất đến thiết kế thì nay ông Đỗ Anh Dũng còn thể hiện niềm đam mê trong công việc của mình qua việc đích thân lựa chọn đồ nội thất cho dự án từ các quốc gia châu Âu như: Pháp, Đức, Ý. Khó có thể tin những viên đá hoa cương ánh vàng nhập khẩu từ nước ngoài vốn chỉ thấy trong khách sạn hạng sang lại được dùng để lát sảnh của khu căn hộ D'. Palais de Louis. Nhưng lại càng không thể tin được khi chủ đầu tư vẫn không ưng, yêu cầu nhà thầu bóc lên và thay bằng mẫu đá khác có hoa văn đẹp hơn. Không riêng gì với D'. Palais de Louis siêu sang mà đối với các dự án khác như D'. Le Roi Soleil, D'. Le Pont D'or Tân Hoàng Minh đều đặt ra những đòi hỏi khắt khe ở tất cả các khâu, từ lựa chọn vị trí đến thiết kế và thi công. Không đơn thuần là xây nhà để bán, Tân Hoàng Minh hướng tới mục tiêu xây dựng chuỗi “Kiệt tác vượt thời gian”, tạo nên những chuẩn mực mới của một cuộc sống sang trọng và tiện nghi theo tiêu chuẩn quốc tế. Với hơn 20 năm nỗ lực chèo lái con thuyền vượt qua nhiều sóng gió, thuyền trưởng Đỗ Anh Dũng luôn mong mỏi tư duy và triết lý kinh doanh của mình ghi lại được dấu ấn trong xã hội. Ông muốn niềm đam mê của mình được hiện thực hóa ở hiệu quả và sự vững bền với dấu ấn trường tồn cùng thời gian. “Mỗi ngày trôi qua, tôi không tự hỏi mình kiếm được bao nhiêu tiền mà tôi luôn tự hỏi đã học được gì và làm được những điều gì?”. Đó là lời tâm sự của Chủ tịch Tân Hoàng Minh - Đỗ Anh Dũng về ý nghĩa cuộc sống khi hướng đến một sự đổi mới trong tư duy và triết lý kinh doanh của mình với dấu ấn vững bền, hiệu quả. “Với tôi, một sản phẩm hoàn hảo không chỉ là đẹp, bền vững, sang trọng, đắt tiền mà nó phải mang đến cảm xúc hân hoan, trân trọng nhất cho người sở hữu. Sản phẩm ấy chắc chắn được tạo nên bởi sự đam mê và dành cho người đam mê cái đẹp. Tân Hoàng Minh sẽ bước sang một thời kỳ mới với những thông điệp và chiến lược đột phá cho thị trường bất động sản”, ông Dũng tuyên bố.

Chiến lược mới của KIDO

Sau thương vụ đình đám bán lại mảng kinh doanh cốt lõi bánh kẹo cho Tập đoàn Mondelez International của Mỹ với tổng giá trị 370 triệu USD (2.000 tỷ đồng), Tập đoàn Kinh Đô (KIDO) hoạt động như thế nào? **Thành Trung**

120.000

Mỗi ngày KIDO sản xuất 120.000 bánh bao

160 tỷ

7 tháng đầu năm mảng kem mang lại 160 tỷ đồng lợi nhuận cho KIDO

51%

KIDO hiện sở hữu 51% cổ phần của Vocarimex

7.000 tỷ đồng

KDC ước tính doanh thu năm 2016 là 7.000 tỷ đồng sau khi mất hợp đồng

Có trong tay khoản tiền rất lớn từ thương vụ M&A vào năm ngoái, KIDO đang tập trung vào những lĩnh vực kinh doanh mới trong ngành hàng thực phẩm, bao gồm dầu ăn, mỹ ăn liền và một mảng hoàn toàn mới là “cáp đồng” - bánh bao.

Kem vẫn được giữ lại bởi đã có thị phần nhất định trên thị trường. Liệu cú hích mới “cáp đồng” - bánh bao có giúp công ty tăng trưởng hơn hay không?

Đích ngắm M&A đầu tiên: Vocarimex

Động thái tiếp theo của KIDO sau khi nhận được 1.550 tỷ đồng từ thương vụ M&A với Mondelez được ban lãnh đạo tập

đoàn xác định là tiếp tục bành trướng hoạt động mua lại và sáp nhập các doanh nghiệp thực phẩm trong nước. Theo ông Trần Lê Nguyên, CEO KIDO, dự kiến trong năm nay, công ty sẽ thu bớt 20% trong tổng giá trị thương vụ 2.000 tỷ đồng mà Mondelez đã chuyển trước 1.550 tỷ đồng.

"Hai bên đang hoàn tất thủ tục chuyển giao 100% mảng bánh kẹo của Kinh Đô cho Mondelez", ông Nguyên nói với báo chí trong một cuộc chia sẻ vào ngày 17/8/2016. Theo các nguồn tin trong giới kinh doanh thực phẩm, KIDO sẽ tích cực tiến hành mua lại các doanh nghiệp nội địa trong ngành nhằm mở rộng thị phần, tạo chỗ đứng vững chắc cho công ty trên thị trường. Với tiềm lực tài chính vững chắc và dòng tiền dồi dào, M&A là mũi tên mà KIDO chọn để nhắm tới nhiều địch. Một trong những "con chim" mà mũi tên của KIDO đã và đang "ngắm bắn" là Vocarimex (Voca), công ty dầu thực vật có tên tuổi trên thị trường. Được biết, cơ quan chủ quản của doanh nghiệp nhà nước (đã cổ phần hóa) này là Bộ Công Thương đã có chủ trương thoái vốn tại Voca. Theo ông Nguyên, KIDO sẵn sàng mua tiếp cổ phần tại Voca trong khả năng cho phép.

Theo một thông tin bên lề, KIDO đang hoàn tất các thủ tục cần thiết để sở hữu 51% cổ phần của Voca và doanh thu của công ty này sẽ được hợp nhất với doanh thu của KIDO ngay trong năm nay. Theo số liệu do phía KIDO cung cấp, trong 6 tháng đầu năm, Voca đạt mức lợi nhuận 224 tỷ đồng và dự kiến đến cuối năm sẽ đạt tổng lợi nhuận 350 tỷ đồng. KIDO ước tính, lợi nhuận của Voca trong năm 2017 sẽ đạt được ở mức từ 400 - 600 tỷ đồng.

Diễn biến thực tế của thị trường bánh kẹo cho thấy, tính toán chiến lược của hai anh em Trần Kim Thành - Chủ tịch HĐQT và Trần Lê Nguyên - Tổng giám đốc KIDO - là đúng đắn. Do sự cạnh tranh gay gắt trong thị trường bánh kẹo nên mảng này đang dần bão hòa, điển hình là phân khúc bánh Trung thu ngày càng giảm. Theo ước tính của một



CHIẾN LƯỢC NGÀNH HÀNG CỦA KIDO

- Bán toàn bộ mảng bánh kẹo hiện có biên lợi nhuận thấp, mức độ cạnh tranh cao, thị trường bão hòa.
- Giữ lại mảng kem có biên lợi nhuận cao, thị phần lớn và còn nhiều tiềm năng.
- Bắt đầu sản xuất bánh bao do thị trường lớn, ít cạnh tranh.
- Tập trung mảng dầu ăn và mì ăn liền.

ÔNG TRẦN LÊ NGUYÊN NÓI: NĂM 2015 KDC TRẢ CỔ TỨC ĐẶC BIỆT 200% CỘNG VỚI CỔ TỨC 20% HÀNG NĂM KDC ĐÃ TRẢ CHO CỔ ĐÔNG 220% CỔ TỨC 1 LẦN/30 NĂM (TÍNH TRUNG BÌNH THEO CỔ TỨC CỦA NGÂN HÀNG LÀ 8%)

chuyên gia tư vấn chiến lược doanh nghiệp, mức tăng trưởng của ngành hàng bánh kẹo chỉ đạt khoảng 10% một năm, nhưng có rất nhiều doanh nghiệp tham gia. Trong khi đó, các lĩnh vực mới mà KIDO đang theo đuổi ổn định hơn nhiều so với mảng bánh kẹo trước đây. Tuy vậy, tương lai không phải chỉ có màu hồng. Đặt chân vào "câu lạc bộ tỷ USD" gồm toàn những anh hào trong lĩnh vực mỹ gói như Asia Foods, Masan, Acecook Việt Nam thực sự là một thử thách lớn đối với doanh nghiệp bánh kẹo đã từng giữ vị trí số 1 Việt Nam.

Cú hích bánh bao

Dự kiến năm 2017 lợi nhuận của KIDO sẽ tăng lên mức 10.000 tỷ đồng. Đây là thông tin được ông Trần Lê Nguyên chủ động công bố với báo giới cũng như các nhà đầu tư đang nắm giữ cổ phiếu KDC. Ông Trần Lê Nguyên nói: Năm 2015 KDC trả cổ tức đặc biệt

200% cộng với cổ tức 20% hàng năm KDC đã trả cho cổ đông 220% cổ tức 1 lần/30 năm (tính trung bình theo cổ tức của ngân hàng là 8%). Trả lời câu hỏi của DOANH NHÂN về mảng sản xuất bánh bao mà công ty tham gia từ cuối năm 2015, ông Nguyên giải thích lý do thâm nhập ngành hàng này bởi đây là ngành ít cạnh tranh trong khi Việt Nam là một thị trường tiềm năng. "Chúng tôi tận dụng lợi thế sở hữu hệ thống 60.000 điểm bán kem, chỉ cần một điểm mỗi ngày bán được 10 chiếc bánh bao thì sẽ bán được 600.000 chiếc mỗi ngày", ông Nguyên nói.

Ông Nguyên cũng tự tin cho biết nếu mảng bánh bao hoạt động tốt KIDO sẽ tiếp tục lấn sân sang các món ăn điểm tâm kiểu Trung Hoa, bao gồm há cảo, xiu mại và xúc xích. KIDO đã bắt đầu sản xuất bánh bao theo công nghệ Nhật Bản từ cuối năm ngoái. Mỗi ngày công ty cho ra đời 120.000 cái và không đủ cung cấp cho thị trường, với mức giá bán từ 12.000 - 13.000 đồng/chiếc. KDC hiện đã có nhà máy sản xuất bánh bao đặt tại huyện Củ Chi, TP.HCM. Theo tiết lộ của ông Nguyên, công ty sẽ xây dựng thêm nhà máy sản xuất bánh bao với năng suất gấp 3 lần.

Hiện nay, sản phẩm bánh bao mang thương hiệu KIDO đã được phân phối vào một số hệ thống siêu thị tại TP.HCM theo mô hình công ty cung cấp từ đông/tủ hấp và chịu chi phí tiền điện của các thiết bị cho các điểm bán hàng lẻ. Đối với mảng kinh doanh truyền thống là kem, ban giám đốc KIDO cho biết, tình hình vẫn khả quan. Trong 7 tháng đầu năm mảng kem mang lại 160 tỷ đồng lợi nhuận và dự kiến cả năm nay sẽ đạt 230 - 240 tỷ đồng. Cuối tháng 8/2016 công ty sẽ khánh thành nhà máy sản xuất kem ở tỉnh Bắc Ninh, sau đó xây thêm 1 nhà máy ở TP.HCM. Năm 2015, tốc độ tăng trưởng của kem KIDO là 30% và dự tính năm 2016 sẽ cao hơn. Hiện tại, kem KIDO đang chiếm 36,9% thị phần tại Việt Nam. Ông Trần Lê Nguyên đã công bố, doanh thu ước tính năm 2016 của KIDO là 7.000 tỷ đồng □



980 tỷ đồng

Theo kết quả kiểm kê của
Công ty Kiểm toán Ernst & Young,
TTF đã thiếu tới 980 tỷ đồng
hàng tồn kho so với báo cáo

Hậu quả nhân tiền của cú ngã này là việc sau gần 30 năm gây dựng doanh nghiệp, ông Võ Trường Thành, nguyên Chủ tịch HĐQT của TTF đã bị truất quyền lãnh đạo. Trước đó từ tháng 5/2016, khi Tân Liên Phát (công ty do Vingroup sở hữu 75%) chi khoảng 1.800 tỷ đồng để mua 72 triệu cổ phiếu TTF và trở thành cổ đông lớn, nắm giữ 49,9% vốn của Gỗ Trường Thành. Với lý do đó, bà Vũ Tuyết Hằng nguyên là Phó chủ tịch HĐQT Vingroup kiêm Phó tổng giám đốc đã thay ông Thành giữ chức Tổng giám đốc.

Biến động nhân sự

Cũng từ sau khi Tân Liên Phát trở thành cổ đông nắm giữ khối lượng lớn cổ phiếu, Gỗ Trường Thành đã có nhiều biến động nhân sự. Không chỉ ông Võ Trường Thành từ nhiệm vị trí Tổng giám đốc, hai cán bộ cấp cao của TTF là ông Phương Xuân Thụy và ông Trần Việt Anh cũng bị miễn nhiệm chức thành viên HĐQT TTF. Nhiều lãnh đạo chủ chốt trong HĐQT, Ban kiểm soát, Ban tổng giám đốc tại Gỗ Trường Thành cũng đã lần lượt bị miễn nhiệm và thay

thế bởi các nhóm cổ đông mới.

Lần này, cùng với việc miễn nhiệm chức Chủ tịch HĐQT TTF, ông Võ Diệp Văn Tuấn, con trai ông Võ Trường Thành, người đang nắm giữ chức Phó chủ tịch HĐQT TTF cũng được thay bằng bà Phạm Thị Huyền Nga.

Hội đồng quản trị Gỗ Trường Thành còn quyết định miễn nhiệm hàng loạt lãnh đạo chủ chốt khác như Phó tổng giám đốc Tạ Văn Nam, Thành viên HĐQT Trần Hoài An và Đinh Văn Hóa theo nguyện vọng cá nhân và bầu bổ sung các chức danh mới. Vậy là sự tham gia của Tân Liên Phát vào TTF thực sự đã "thay máu" doanh nghiệp này. Có thể nói, mặc dù vẫn nắm lượng lớn cổ phiếu của TTF, nhưng ông Thành cùng với các thành viên trong gia đình coi như đã đánh mất đứa con do chính mình sinh thành và nuôi dưỡng gần 30 năm. Những ngày này, ông Thành không muốn chia sẻ bất cứ điều gì. Lý do được ông đưa ra là ông không còn được nắm quyền phát ngôn nữa, việc liên lạc với ông cũng hết sức khó khăn. Thương trường là chiến trường. Nhưng nếu ai đã từng chứng kiến cách ông Thành gây dựng sự nghiệp sẽ phải ngả mũ trước bản lĩnh của "người lính" tuổi ngoài ngũ tuần này.

Cách đây không lâu, sau những tháng ngày vật lộn để "chữa trị" cho đứa con tinh thần đang trong cơn bạo bệnh, trong cuộc trao đổi với DOANH NHÂN, ông Thành mặc dù thừa nhận doanh nghiệp mình như một người bệnh mới ốm dậy, nhưng ở ông vẫn toát lên bản lĩnh vững vàng của một người leo lái con thuyền doanh nghiệp. Ông đã bật mí nhiều kế hoạch táo bạo để đưa TTF sang một trang mới. Sau cú vấp ngã về quản trị và việc dự trữ nguyên liệu không kịp thời, ông Thành thừa nhận mình đã phải chạy toát mồ hôi để trả giá cho những sai lầm quản trị đó. Ông từng nói: "Từ khi tôi mở công ty, hoạt động kinh doanh luôn khá thuận lợi. Đợt vừa rồi là lần đầu tiên bị sa lầy. Tôi cũng được đi học quản lý rủi ro, tái cấu trúc doanh nghiệp, nhưng chưa có dịp nào để vận dụng. Năm vừa rồi thì vận dụng chóng mặt luôn". Đó là thời điểm TTF dường như đã đứng bên miệng hố tử thần, vô phương cứu chữa. Báo chí viết nhiều về TTF với những trách móc và bị quan càng tỏ thêm gam màu u ám cho bức tranh hoạt động kinh doanh của TTF khi đó. "Ba tôi ở quê theo dõi báo chí viết về TTF. Ông gọi điện cho tôi và nói ông có để dành được khoảng 100 triệu đồng là tiền tôi gửi về

TTF thêm một lần ngã

Nếu so với cú ngã hồi cách đây 3-4 năm về trước thì cú ngã lần này của TTF có vẻ ít thiệt hại về tài chính hơn. Ngược lại, uy tín doanh nghiệp và thương hiệu cá nhân của người sáng lập đã bị ảnh hưởng trầm trọng. **Đăng Cường**

biếu ông quà vật để trả nợ cho người ta. TTF khi đó đang nợ 2.000 tỷ, nghĩ đến lời ba tôi mà vừa thấy thương vừa thấy tội", ông Thành bùi ngùi kể.

Lần đó, ông Thành đã tự nhủ phải cứu bằng được TTF, không phải chỉ là để duy trì một doanh nghiệp, đảm bảo công ăn việc làm cho bao cán bộ công nhân viên mà hơn hết, lòng tự trọng của một người chủ doanh nghiệp không cho phép ông đầu hàng. Bao nhiêu phương án tái cấu trúc doanh nghiệp táo bạo, chưa từng có tiền lệ, đã được ông Thành đưa ra, như việc gửi đơn lên Sở Giao dịch chứng khoán xin phát hành cổ phiếu dưới mệnh giá, đàm phán với từng ngân hàng để khoan giãn nợ và nhờ DATC hỗ trợ, quay về nội địa khi các doanh nghiệp gỗ khác đã đứng vững tại đây... Với nỗ lực của ông, TTF đã bước qua "khe cửa hẹp", thoát hiểm một cách ngoạn mục.

Lần này, tuy TTF đã được giải cứu nhưng những khó khăn vẫn còn đó. Chỉ có điều là ông Thành đã không còn cơ hội để chứng tỏ bản lĩnh người đứng đầu.

Chấp nhận sự khốc liệt của thương trường

Lãnh đạo một doanh nghiệp vàng bạc đá quý cho rằng, cuộc chiến trên thương trường cũng khốc liệt không kém trên chiến trường. "Khi đang kinh doanh, đừng nói mình thành công hay thất bại vì chẳng ai biết trước được điều gì. Vẫn còn được ngồi điều hành doanh nghiệp với tôi đã là một sự thành công rồi", vị này cho hay. Nhận định trên khá phù hợp khi gắn với



SAU GẦN 30 NĂM GÂY DỰNG DOANH NGHIỆP, ÔNG VÕ TRƯỜNG THÀNH, NGUYÊN CHỦ TỊCH HĐQT CỦA TTF ĐÃ BỊ TRUẤT QUYỀN LÃNH ĐẠO

trường hợp Gỗ Trường Thành trong mấy năm trở lại đây. Sau cú ngã năm 2011-2012 với khoản nợ gánh trên vai lên đến 2.000 tỷ đồng, ít ai khi đó dám tin rằng, Gỗ Trường Thành sẽ sống sót.

Không chỉ nhận được sự cứu giúp của Công ty Mua bán nợ Việt Nam (DATC), tương lai đã có vẻ tươi sáng hơn với TTF khi phát hành thành công khoản vay chuyển đổi 1.202 tỷ đồng cho Công ty cổ phần Đầu tư Xây dựng Tân Liên Phát (một công ty con của tập đoàn VinGroup). Điều đáng nói, Vingroup từ lâu đã là một trong những khách hàng trong nước lớn nhất sử dụng nội thất của TTF, đã phần nào hiểu được nội lực của

một doanh nghiệp gỗ nội địa như TTF. Niềm vui ngán chẳng tày gang, những ngày giữa tháng 7, Tân Liên Phát đột ngột thông báo tạm dừng chuyển đổi khoản nợ 1.202 tỷ đồng của công ty này. Lý do được Tân Liên Phát đưa ra là bởi đã phát hiện ra những "sai lệch nghiêm trọng" trong việc ghi nhận hàng tồn kho và nợ khó đòi của TTF.

Theo kết quả kiểm kê của Công ty Kiểm toán Ernst & Young, TTF đã thiếu tới 980 tỷ đồng hàng tồn kho so với báo cáo và khoản dự phòng phải thu khó đòi ngắn hạn của TTF đã được điều chỉnh lên mức 258 tỷ đồng. Kết quả sau khi kiểm toán đã khiến lỗ lũy kế của TTF đến cuối quý II là 1.082 tỷ đồng, tức là chiếm tới 75% vốn điều lệ của công ty này.

Những "sai lệch nghiêm trọng" mà Tân Liên Phát úp mở trước đó, không ngờ lại lên đến hàng ngàn tỷ đồng khiến nhiều cổ đông và nhà đầu tư điêu đứng. Cổ phiếu TTF liên tục lao dốc không phanh. Lũy kế 6 tháng đầu năm, lợi nhuận sau thuế của TTF âm 1.073 tỷ đồng. EPS xuống mức âm 7.571 đồng/cổ phiếu, tức là với mỗi cổ phiếu mệnh giá 10.000 đồng, cổ đông bị lỗ 7.571 đồng.

Trong thời điểm bi đát nhất của doanh nghiệp, khi các cổ đông đang hết sức hoang mang và cần một người đủ bản lĩnh để có thể đưa ra phương án giải quyết tối ưu thì ông Thành lại bị truất quyền Chủ tịch HĐQT TTF với lý do, ông đã không hoàn thành đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ của mình trong tình hình khó khăn khốn cấp của công ty □

Việt Á cứu Vàng Phước Sơn hay cứu mình?

Ngân hàng Việt Á cuối cùng đã đứng ra bảo lãnh khoản nợ thuế khổng lồ để Công ty Vàng Phước Sơn hoạt động trở lại. Điều gì đã khiến một ngân hàng nhỏ ra tay “cứu” một công ty đang ngập trong nợ nần? **Ngọc Linh**

Ngày 17/8/2016 vừa qua, Besra Gold Inc có trụ sở chính tại Auckland, New Zealand đã tuyên bố tái khởi động hoạt động khai thác mỏ vàng Phước Sơn ở Quảng Nam. Sự kiện trên đã chấm dứt đúng hai năm mỏ vàng này bị niêm phong, do Công ty Vàng Phước Sơn, công ty con của Besra Gold Inc, không trả được khoản nợ thuế xấp xỉ 300 tỷ đồng cho Chi cục Thuế tỉnh Quảng Nam.

Quyết định bảo lãnh

Nhưng việc Besra Gold Inc tái khởi động lại hoạt động khai thác vàng tại Phước Sơn không có nghĩa là công ty này đã trả hết được khoản nợ thuế nói trên. Thực tế, để được hoạt động trở lại, Besra đã phải nhờ tới sự bảo lãnh của Ngân hàng Việt Á với cam kết rằng, khoản nợ hơn 300 tỷ đồng đó sẽ được trả trong vòng 12 tháng. Nếu Công ty Vàng Phước Sơn không trả được nợ thì Ngân hàng Việt Á sẽ phải đứng ra trả nợ thay.

“Công ty [Besra] chỉ có thể hoạt động trở lại với sự hỗ trợ của ngân hàng địa phương, Ngân hàng Việt Á đã đứng ra bảo lãnh khoản nợ với chi cục thuế địa phương”, ông John Seton, Giám đốc điều hành của Besra xác nhận.

Ngoài sự bảo lãnh của Ngân hàng Việt Á, ông Seton cũng cho biết, Công ty cổ phần Vàng Việt Á (VACO) đã cung cấp một lượng vốn cần thiết để giúp khôi phục lại



CÓ THỂ NGÂN HÀNG VIỆT Á TIN TƯỞNG VÀO KHẢ NĂNG TRẢ NỢ CỦA VÀNG PHƯỚC SƠN NHỜ THỊ TRƯỜNG VÀNG QUỐC TẾ ĐANG SÔI ĐỘNG TRỞ LẠI



TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH CỦA VÀNG PHƯỚC SƠN

- Lỗ lũy kế gần 16 triệu USD
- Nợ ngắn hạn hơn 60,5 triệu USD
- Nợ thuế gần 300 tỷ đồng

hoạt động và trả nợ các đối tác khác. Nếu nhìn vào tình trạng tài chính của Besra nói chung và Vàng Phước Sơn nói riêng thì quyết định bảo lãnh của Việt Á có vẻ khá mạo hiểm. Theo báo cáo của Công ty Kỹ nghệ khoáng sản Quảng Nam, công ty đang sở hữu 15% cổ phần ở Vàng Phước Sơn, tính tới ngày 30/6/2014 lỗ lũy kế của Công ty Vàng Phước Sơn đã ở mức gần 16 triệu USD, nợ ngắn hạn là hơn 60,5 triệu USD. Thực tế thì khôi phục lại hoạt động của mỏ vàng Phước Sơn có lẽ là phương án tốt nhất cho Besra và cho cả cơ quan thuế địa phương. Nhưng tại sao một ngân hàng nhỏ như Việt Á lại sẵn sàng đứng ra bảo lãnh khoản nợ hơn 300 tỷ đồng cho Vàng Phước Sơn, trong khi nhiều ngân hàng lớn hơn lại quay lưng? Hơn thế nữa, Công ty cổ phần Vàng Việt Á cũng là đối tác chính tham gia vào tái cơ cấu Vàng Phước Sơn bằng cách mua 35% cổ phần của công ty này, giảm số cổ phần mà Besra nắm giữ tại Vàng Phước Sơn xuống còn 50%. Số cổ phần còn lại do một công ty thuộc tỉnh Quảng Nam nắm giữ.

Việt Á cứu chính mình?

Để trả lời câu hỏi này, phải quay lại thời điểm cách đây ba năm. Theo thông tin từ Ủy ban nhân dân tỉnh Quảng Nam, năm 2013 Ngân hàng Việt Á và Công ty Vàng Phước Sơn đã cùng nhau ký thỏa thuận hợp tác chiến lược toàn diện. Cùng lúc, Ngân hàng Việt Á cũng đã ký kết một hợp



đồng tin dụng với Vàng Phước Sơn có hạn mức là 18 triệu USD.

Như vậy, khoản tiền mà Ngân hàng Việt Á cho Vàng Phước Sơn vay là không hề nhỏ, đặc biệt với một ngân hàng còn ở quy mô nhỏ như Việt Á. Điều đáng nói là chỉ một thời gian ngắn sau khi Việt Á cho Vàng Phước Sơn vay, giá vàng thế giới rớt mạnh và công ty vàng này rơi vào cảnh nợ nần chồng chất. Khả năng trả nợ của công ty càng ngày càng trở nên mờ mịt hơn khi tỉnh Quảng Nam quyết định đình chỉ hoạt động khai thác vàng của công ty từ năm 2014 do không trả được khoản nợ thuế khoảng 300 tỷ đồng. Vàng Phước Sơn không được khai thác vàng có nghĩa Việt Á sẽ không thể thu hồi nợ được. Sự việc càng trở nên nghiêm trọng hơn khi chính quyền địa phương tuyên bố sẽ thu hồi giấy phép của Vàng Phước Sơn hồi tháng Bảy vừa



qua, dù lúc đó Công ty Vàng Việt Á đã nắm 35% cổ phần của Vàng Phước Sơn. Đến lúc này, buộc ngân hàng phải đưa ra quyết định táo bạo là đứng ra bảo lãnh khoản nợ thuế cho Vàng Phước Sơn hoạt động trở lại.

Tuy nhiên, có thể Ngân hàng Việt Á tin tưởng vào khả năng trả nợ của Vàng Phước Sơn nhờ thị trường vàng quốc tế đang sôi động trở lại. Theo đánh giá của Hội đồng Vàng Thế giới, nhu cầu vàng thế giới đã tăng 15% trong quý II năm nay, so với cùng kỳ năm ngoái. Trong quý II năm nay, nhu cầu vàng đã tăng lên 1.050 tấn, so với 910 tấn của quý II năm 2015. Kéo theo đó là giá vàng ở Mỹ đã tăng 25%, mức tăng cao nhất trong nửa đầu năm kể từ năm 1980, theo báo cáo của Hội đồng Vàng Thế giới. Nguyên nhân là các nhà đầu tư trên thế giới đang nhắm tới một khoản đầu tư an toàn trong bối cảnh nước Anh rút khỏi EU, cộng với diễn biến khó lường của cuộc bầu cử tại Mỹ và tình trạng bất ổn của hệ thống ngân hàng Italia. Ngoài ra, sự bất ổn tại Trung Đông cũng khiến nhiều nhà đầu tư muốn đầu tư vào vàng hơn.

Như vậy, sự hồi phục của giá vàng thế giới sẽ tạo điều kiện cho Vàng Phước Sơn trở lại hoạt động tốt hơn và khả năng trả nợ của công ty này cũng khả thi hơn. Có như vậy, Việt Á cũng mới có thể thu hồi lại được khoản tiền đã cho Vàng Phước Sơn vay trước đó □

mobifone
mọi lúc - mọi nơi



CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG VIP

DỊCH VỤ CHUYỂN VÙNG QUỐC TẾ

Đại diện MobiFone cho biết, từ ngày 01/09 – 31/10/2016, MobiFone đã liên kết với các đối tác để xây dựng chương trình tri ân dành riêng cho khách hàng hàng VIP sử dụng dịch vụ CVQT của nhà mạng MobiFone trong năm 2015 – 2016, được sử dụng nhiều ưu đãi tại sân bay và chuyển bay trong và ngoài nước.

Di máy bay kiểu...doanh nhân

Máy bay hiện nay đã trở thành phương tiện quen thuộc của các doanh nhân bởi nó gắn liền với các chuyến công tác hay những chuyến du lịch cùng bạn bè, người thân...Có thể nói, đối với doanh nhân, máy bay là một phần không thể thiếu trong công việc cũng như trong đời sống. Chính vì lẽ đó, việc đi máy bay như thế nào cũng được các doanh nhân hết sức chú trọng.

Doanh nhân Phan Hoài Nam là một trong những doanh nhân có tiếng của thành phố Hồ Chí Minh. Những chuyến công tác của anh luôn được chuẩn bị kỹ lưỡng. Anh Hoài Nam quan niệm: “Công việc của tôi rất căng thẳng, thường xuyên phải làm việc với các đối tác nước ngoài. Tôi luôn muốn giữ cho mình một cái đầu tỉnh táo nhất, một tinh thần thoải mái nhất. Đặc biệt, tôi không muốn mất nhiều thời gian vào việc chờ đợi trong mỗi chuyến công tác. Do đó, việc lên máy bay và tận hưởng những dịch vụ cao cấp, để đến nơi tôi có thể bắt tay ngay vào công việc là điều không thể thiếu”. Không chỉ doanh nhân Hoài Nam, mà các doanh nhân khác cũng có chung quan niệm như vậy. Bởi tính chất

công việc của họ rất quan trọng, hoàn toàn cần có sự thoải mái và tập trung cao độ, không thể để việc đi lại làm ảnh hưởng được nên rất dễ hiểu khi các doanh nhân luôn lựa chọn những dịch vụ tốt nhất...

Dịch vụ đẳng cấp VIP từ MobiFone

Với doanh nhân Hoài Nam, ngoài việc tự chuẩn bị trong mỗi chuyến đi, chế độ công tác đặc biệt dành cho anh của doanh nghiệp, anh còn là một khách hàng VIP của nhà mạng MobiFone nên cũng thường xuyên được hưởng các dịch vụ ưu đãi hấp dẫn. Trong đó, anh rất ưa chuộng sử dụng dịch vụ chăm sóc khách hàng VIP tại sân bay của MobiFone, như: Cộng điểm thẻ hội viên, Dịch vụ đưa đón sân bay, Dịch vụ check-in và phòng chờ VIP...với chất lượng dịch vụ cao cấp, có xe riêng đưa đón, có nhân viên làm thủ tục, tiếp đón tận cửa máy bay...Anh Hoài Nam chia sẻ: “Lần đầu tiên tôi được hưởng chế độ ưu đãi VIP của MobiFone là trong chuyến công tác tại Canada hồi đầu năm 2015. Tôi được MobiFone ưu đãi đặc cách trở thành hội viên Titan của hãng hàng không Vietnam Airlines. Từ nhà đến sân bay, cũng như suốt hành trình chuyến bay tôi cảm thấy rất thoải mái vì được phục vụ tận tình chu đáo. Từ đó đến nay trong mỗi chuyến công tác, du lịch của tôi luôn có MobiFone đồng hành”.

So với các mạng di động khác, MobiFone được xem là nhà mạng ngày càng tung ra nhiều chương trình chăm sóc khách hàng VIP độc đáo, rất phù hợp với các doanh nhân thành đạt muốn sử dụng một loại dịch vụ chất lượng cao và đẳng cấp. Mỗi

nhất, trong tháng 9, tháng 10/2016 này, MobiFone tung ra một chương trình chăm sóc thuê bao VIP để mang tới cho khách hàng những dịch vụ thiết thực nhất và những thông tin hữu ích nhất khi đi du lịch, công tác tại nước ngoài.

Chương trình áp dụng cho 550 khách hàng có cước sử dụng dịch vụ CVQT cao từ ngày 01/09/2015 đến ngày 31/03/2016 sẽ được lựa chọn 1 trong 6 hình thức chăm sóc như sau: Dịch vụ cộng điểm thẻ Vietnam Airlines (1000 điểm); Dịch vụ đưa đón sân bay Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng (2 lượt); Dịch vụ check-in và phòng chờ VIP tại sân bay Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng (2 lượt); Dịch vụ đón tiễn khách ưu tiên tại sân bay Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng (2 lượt); Dịch vụ nâng hạng vé máy bay Vietnam Airlines (1 lần) và những khách hàng không sử dụng các dịch vụ trên trước ngày 01/11 sẽ được chuyển đổi thành quà tặng.

Sau nhiều lần sử dụng dịch vụ ưu đãi khách hàng VIP CVQT của MobiFone, doanh nhân Hoài Nam vẫn rất hài lòng về chất lượng dịch vụ và cam kết là sẽ vẫn một khách hàng trung thành với nhà mạng trong mỗi chuyến công tác, cũng như du lịch ở nước ngoài. Việc vừa đảm bảo chất lượng Dịch vụ CVQT và hàng năm có các chương trình chăm sóc khách hàng là một điểm cộng của MobiFone đối với niềm tin của khách hàng. Theo đại diện MobiFone, nhà mạng ngày càng mong muốn là đơn vị cung cấp dịch vụ và giúp khách hàng kết nối gần nhau hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Cơ hội mới cho “bình tôm, tương cá”

Đã 3 năm nay, mỗi năm Nhà máy An San thuộc Công ty cổ phần Thực phẩm Sao Ta (FIMEX, Súc Trăng) xuất khẩu sang Nhật 2 triệu chiếc bánh Kakiage. Người chào hàng thành công cho món bánh này là ông Hồ Quốc Lực, Tổng giám đốc FIMEX. **Vân Anh - Đức Toàn**



Cho dù thị trường thủy sản xuất hiện nhiều yếu tố cạnh tranh gay gắt, nhưng nếu biết tìm cách xoay chuyển, tương lai của các doanh nghiệp thủy sản vẫn rộng mở nếu làm ăn bài bản từ nuôi trồng, thu hoạch đến chế biến, xuất khẩu.

Từ chuyện chiếc bánh Kakiage

Vẫn là chiếc bánh quen thuộc với người dân xứ Phù Tang, nhưng nhờ kỹ thuật phối chế khéo léo tôm, thịt với nhiều loại củ

quả, rau gia vị như: khoai môn, cà rốt, hành tây, đậu bắp hấp, xoài cắt hạt lựu, rau tằm ó... thành một bộ Kakiage (*tempura*), sản phẩm này đã chinh phục được thị trường nổi tiếng là khó tính. Hiện nay, hợp đồng cung cấp Kakiage của FIMEX được ký theo từng năm, giúp cho An San ổn định nguồn thu 1-2 triệu USD/năm.

Ông Hồ Quốc Lực Tổng giám đốc FIMEX, người marketing thành công chiếc bánh Kakiage “Made in Vietnam” sang chính nước Nhật, thường xuyên “ra đề” cho nhóm kỹ thuật là làm sao nhân bánh chín đều và không bị gãy

khi đóng gói; rau củ, tôm sau khi chiên không biến sắc, không bị khét, không bị súp... Ông Lực luôn nhấn mạnh, làm Kakiage phải sáng tạo, nhưng cần đảm bảo đúng phẩm chất chiếc bánh truyền thống của Nhật Bản, nghĩa là khác biệt do sáng tạo, nhưng phải được thị trường nước bạn chấp nhận.

Ông Hồ Quốc Lực còn áp dụng một ý tưởng lớn hơn việc sản xuất những chiếc bánh trên khi nói rằng, nếu Kakiage được tiêu thụ tốt tại Nhật, FIMEX sẽ có cơ hội cải thiện giá thu mua nông sản, góp phần thúc đẩy việc canh tác theo quy trình

chuẩn mực (GAP) và hình thành chuỗi giá trị gia tăng trong nông sản.

Là anh hùng lao động thời kỳ đổi mới, Tiến sĩ Hồ Quốc Lực luôn giải quyết vấn đề từ góc nhìn của nhà khoa học khoác áo doanh nhân. Ông âm thầm tạo ra mô hình nuôi tôm khép kín, hoàn thiện quy trình từ vuông ao tới bàn ăn. Dân trong nghề nói, để những dự án từ ý tưởng có hiệu quả trên thực tế, ông xây dựng hẳn bộ máy nghiên cứu và phát triển (R&D). Nhưng khi được hỏi về vấn đề này ông chỉ cười khiêm tốn nói: có gì đâu, chỉ là một nhóm nhỏ làm thử món này tới món kia. Chừng nào khách thấy được thì làm hàng hóa bán, chứ tranh nhau bán một thứ hàng làm sao có giá tốt? Trong khi An San duy trì nguồn cung - cầu với thị trường Nhật bằng những sản phẩm có giá trị gia tăng thì các doanh nghiệp khác vẫn chưa lấy lại sức sau thiên tai, hiểm họa từ vùng nuôi mất kiểm soát. TS. Lực cho biết, áp lực nữa là từ tháng 7 đến tháng 8, con tôm của Việt Nam sẽ phải cạnh tranh mạnh với tôm Ấn Độ và từ giữa tới cuối tháng 8/2016, do thời vụ nuôi tôm khá tương đồng, Thái Lan và Philippines sẽ rộ mùa thu hoạch thủy sản.

Ưu thế con tôm sú

Theo ông Lực, con tôm sú của Việt Nam hiện đang có ưu thế trên thị trường quốc tế, do chất lượng tôm (thịt dai, ngọt hơn tôm thẻ) nên giá ổn định hoặc sẽ cao hơn, ít rớt giá hơn tôm thẻ. Nhật là thị trường tiêu thụ tôm sú mạnh nhất và Trung Quốc cũng đang hút mắt hàng này. Tuy nhiên, theo một doanh nhân ở Sóc Trăng, có hiện tượng thương lái Trung Quốc sai khiến thương lái nội tranh mua tôm với các doanh nghiệp trong nước mà không cần kiểm tra kháng sinh, bất kể tôm bơm tạp chất hay sơ chế kém vệ sinh. Trong khi các nhà máy chế biến thủy sản vùng đồng bằng sông Cửu Long thiếu nguyên liệu do ảnh hưởng đợt hạn, mặn vừa qua, thì cuộc tranh giành bất ngờ và tảo tợn của thương lái Trung Quốc đã khiến họ thận trọng khi mua nguyên liệu kiểu này.

Theo ông Lực, thương lái Trung Quốc mua tôm có tính giai đoạn, không



KHI DOANH NGHIỆP CÓ CƠ HỘI CẢI THIỆN GIÁ MUA NÔNG SẢN SẼ GÓP PHẦN THÚC ĐẨY VIỆC SẢN XUẤT THEO QUY TRÌNH CHUẨN MỰC (GAP) VÀ HÌNH THÀNH CHUỖ GIÁ TRỊ GIA TĂNG TRONG NÔNG SẢN



FIMEX VỚI CƠ HỘI VÀ Ý TƯỞNG MỚI

- Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới từ tôm và rau củ.
- Chuẩn hóa nguồn nguyên liệu hải sản.
- Cải thiện giá mua nông sản để đảm bảo nguyên liệu ổn định.

thường xuyên, thậm chí chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn để bù đắp sự thiếu hụt về số lượng ở một thời điểm nhất thời. Khi họ đẩy giá mua lên cao, các nhà máy Việt Nam không thể cạnh tranh nổi và không thể ký hợp đồng với khách hàng truyền thống vì kỳ giá quốc tế mà mua theo giá mua của thương lái Trung Quốc sẽ bị lỗ. Để hạn chế hiện tượng này, ông Lực kiến nghị, các cơ quan chức năng cần kiểm tra tư cách pháp nhân, trách nhiệm đóng thuế đối với thương lái Trung Quốc và cần nghiêm cấm mua bán tôm có tạp chất.

Thời của cá rô phi?

Tại đồng bằng sông Cửu Long, giữa tháng 7 vừa qua, giá cá tra còn 17.500

- 19.500 đồng/kg, giảm 1.500 - 2.000 đồng so với cùng kỳ năm trước. Vùng nuôi cá tra còn khoảng 4.200 ha, giảm 2% so với cùng kỳ. Sản lượng cá thu hoạch hơn 657.000 tấn, tăng 8% so với cùng kỳ là nhờ năng suất cá nuôi tăng (trung bình đạt 313 tấn/ha thay vì 285 tấn/ha như năm 2015).

Trong khi Pollock - thuộc bộ cá tuyết - vẫn giữ sản lượng cao khi được phép khai thác tự nhiên, trở thành đối thủ chia sẻ thị phần với tôm cá xuất khẩu từ Việt Nam, một số doanh nghiệp xuất khẩu ở Sóc Trăng đang tính đến việc khai thác nguồn cá rô phi dòng Gift có nhiều tiềm năng, sau khi Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn quyết định đưa cá rô phi vào danh sách đối tượng nuôi chủ lực trong thời gian tới.

Theo TS. Lực, Việt Nam có thể tăng sản lượng cá rô phi dòng Gift lên 200.000 tấn để xuất khẩu, do tỷ lệ phi-lê thu về cao. Hiện nay Sóc Trăng là 1 trong 5 địa phương của cả nước được chọn thí điểm nuôi cá rô phi thương phẩm xuất khẩu. Tuy nhiên ông Lực khuyến cáo: "Phải giải quyết ít nhất hai điều kiện: thời gian nuôi ngắn (hệ số thức ăn thấp) và tỷ lệ phi-lê cá phải đạt cao, người nuôi mới hy vọng thành công" □

Cái khó bó cái khôn

Ứng dụng công nghệ thông tin vào sản xuất nông nghiệp đang là giải pháp mang lại niềm tin cho người tiêu dùng về chất lượng nông sản, nhưng không dễ thực hiện. **Đăng Lâm**



Sự phổ cập của công nghệ thông tin khiến mô hình canh tác nông nghiệp trở nên thông minh hơn. Những ứng dụng công nghệ tiên tiến đã làm thay đổi nhiều đến cách canh tác truyền thống; tối ưu hóa các yếu tố về giống, đất đai, thời vụ, khí hậu, dinh dưỡng, thông tin thị trường... tạo ra các sản phẩm đồng đều về mặt chất lượng và từ đó tăng thu nhập cho người nông dân.

Khi nông dân dùng công nghệ
Nhiều doanh nghiệp trong mảng kinh doanh nông nghiệp sạch luôn muốn

VỚI CHIẾC ĐIỆN THOẠI THÔNG MINH CÙNG RA CẢNH ĐỒNG, NGƯỜI NÔNG DÂN CHỈ VIỆC MỞ ỨNG DỤNG VÀ THỰC HIỆN CANH TÁC THEO CÁC CHỈ DẪN ĐƯA RA

đầu tư bài bản cho quy trình truy xuất nguồn gốc sản phẩm, từ đó giành được niềm tin của người tiêu dùng. Tuy nhiên, quy trình truy xuất nguồn gốc có quá nhiều quy định, gây khó cho nông dân và đơn vị sản xuất. Theo bà Nguyễn Thị Hòa, Phó chủ nhiệm HTX Thỏ Việt, đơn vị chuyên sản xuất

rau theo quy trình VietGAP, không một doanh nghiệp nào có đủ người để bám sát, hướng dẫn nông dân hàng ngày, hệ lụy là người trồng trọt không thực hiện đúng quy định kỹ thuật, làm sai lệch toàn bộ quá trình canh tác và kết quả là sản phẩm đưa ra thị trường khó có thể được công nhận là sạch.

Từ lý do đó, Thỏ Việt đã bắt tay hợp tác với một hãng phần mềm của Đức để xây dựng ứng dụng quản lý truy xuất nguồn gốc và được tích hợp vào chiếc điện thoại thông minh. Cách làm này giải phóng nông dân khỏi việc phải nhớ mọi thứ, ghi nhật ký từng công việc đã thực hiện... Giờ đây, với chiếc điện thoại thông minh

cùng ra cánh đồng, người nông dân chỉ việc mở ứng dụng và thực hiện canh tác theo các chỉ dẫn đưa ra.

Ngược lại, toàn bộ dữ liệu được truyền thẳng vào máy chủ, nhờ đó bộ phận quản lý Thỏ Việt biết được nông dân đang làm gì, sự tăng trưởng của rau củ đến đâu theo thời gian thực. Do đó, Thỏ Việt an tâm kiểm soát được việc truy xuất nguồn gốc cho hàng trăm héc-ta rau của mình, bà Hòa cho biết.

Ở một quy mô lớn hơn và công nghệ cao cấp hơn, Khu nông nghiệp Công nghệ cao TP.HCM (AHTP), Công viên Phần mềm Quang Trung và Công ty Global CyberSoft đã hợp tác với nhau để xây dựng hệ thống phần mềm SmartAgri, ứng dụng quản lý sản xuất nông nghiệp công nghệ cao từ giai đoạn ươm mầm, xuống giống đến thu hoạch và bảo quản theo quy trình chuẩn. Theo ông Từ Minh Thiện, Phó ban quản lý AHTP, trên nền tảng công nghệ này, nông dân dễ dàng theo dõi mùa vụ ở bất kỳ nơi đâu và canh tác thuận lợi chỉ cần thông qua các nút bấm. SmartAgri cũng tự động ghi lại mọi dữ liệu lịch sử canh tác đến khi thu hoạch, tạo ra mã QR giúp người tiêu dùng hoàn toàn có thể truy xuất ngược thông tin về sản phẩm từ quy trình trồng cho đến ngày cuối, ngày hết hạn, địa điểm gieo trồng. Hệ thống SmartAgri đã chạy thực nghiệm trong 2 vụ dưa lưới tại AHTP và cho kết quả tốt: năng suất cây trồng cao, chất lượng trái đồng đều.

Chi phí vẫn ngoài tầm tay

Hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin trong quá trình đầu tư nông nghiệp còn có thể thấy rõ trong việc nuôi bò sữa tại Vinamilk. Ông Trịnh Quốc Dũng, Giám đốc điều hành Phát triển vùng nguyên liệu Vinamilk cho biết, các con bò sữa nuôi tại trang trại đều được đeo chip điện tử để theo dõi chặt các thông số sinh học. Bất kỳ thay đổi về trạng thái của bò từ năng suất sữa, sức khỏe... đều được thu thập và có ngay phương án hỗ trợ, như thay đổi lượng thức ăn hoặc tách đàn chữa bệnh. "Nhưng để có thể làm được điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có nguồn tài chính dồi dào", ông Dũng cho biết.



VÀI LỢI ÍCH CỦA LÀM NÔNG NGHIỆP THÔNG MINH

- Năng suất cao hơn.
- Chất lượng sản phẩm cao hơn.
- Kiểm soát được quy trình sản xuất.
- Truy xuất được nguồn gốc sản phẩm.

DƯA LƯỚI TRỒNG TẠI AHTP ĐƯỢC ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SMARTAGRI ĐÃ LÀM THAY ĐỔI CÁCH THỨC CANH TÁC TRUYỀN THỐNG



Còn trong canh tác nông nghiệp, phần mềm SmartAgri chỉ mới được thực nghiệm trong hệ thống nhà màng. Nghĩa là các yếu tố về nhiệt độ, độ ẩm, lượng nước, sâu bệnh, đất đai, thời tiết... được kiểm soát một cách tối ưu, giúp phần mềm tính toán các thông số, xử lý canh tác dễ dàng hơn so với môi trường tự nhiên. Tuy nhiên, từ vài năm trở lại đây, việc trồng rau quả trong nhà màng vẫn tự chứng minh được về hiệu quả thực tế với khả năng kiểm soát các tác nhân khách quan và tạo ra năng suất cao cho cây trồng. "Sau khi đưa phần mềm SmartAgri tích hợp trong quá trình sản xuất tại nhà màng thì thấy có hiệu quả hơn về việc sử dụng nhân công, nhưng năng suất thành phẩm chưa thấy những cải thiện rõ rệt so với lúc chưa sử dụng phần mềm này", ông Thiện cho biết. Mặt khác, nếu chuyển giao công nghệ này cho nông dân, nhu kỳ vọng của các nhà sản xuất, sẽ vượt quá khả năng tài chính của người nông dân. Bởi một nhà màng với diện tích 1.000 m² có chi phí từ 400 - 600 triệu đồng, chưa tính tiền thuê đất. Trong khi đó, những người tham gia làm nông nghiệp ở Việt Nam vẫn chủ yếu là các hộ nông dân có mức thu nhập không cao.

TS Nguyễn Đăng Nghĩa, Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu và Tư vấn nông nghiệp nhiệt đới TP.HCM cho biết, ứng dụng công nghệ thông tin cho nông nghiệp đang là xu hướng chung của thế giới và đem lại một chuỗi liên kết giá trị từ quản lý sản xuất, thu hoạch đến tiêu thụ, phân phối. Toàn bộ yếu tố đầu vào được kiểm soát chặt chẽ tạo ra thành phẩm đúng chuẩn theo nhu cầu người tiêu dùng. Với chất lượng hàng hóa tốt và thông tin sản phẩm minh bạch với khả năng truy xuất nguồn gốc sẽ hỗ trợ cho việc xuất khẩu các mặt hàng nông sản của Việt Nam tại các thị trường lớn, khó tính như: Mỹ, Nhật, châu Âu. Tuy nhiên, để nông nghiệp thông minh đi vào triển khai thực tế ở diện rộng thì chi phí đầu tư phải hợp lý, phù hợp với khả năng tài chính của người nông dân Việt Nam □

VICHY: Thị trường mỹ phẩm Việt vẫn mới mẻ và nhiều cơ hội

Chọn chiến lược phủ thị trường thông qua các kênh phân phối đa dạng, VICHY đang nỗ lực để khai thác triệt để cơ hội trong ngành hàng dược mỹ phẩm Việt Nam. **Hoàng Anh**



Đa số những người sử dụng dược mỹ phẩm là những người có làn da nhạy cảm và mong muốn làn da của họ được an toàn

Dược mỹ phẩm được tin dùng

Nếu như trước đây, nói đến làm đẹp, phụ nữ thường chỉ nghĩ đến đến mỹ phẩm, thì nay, các dòng dược mỹ phẩm lại được mọi người tin tưởng lựa chọn. Đây chính là cơ hội cho những thương hiệu có bề dày thương hiệu và gắn với định vị dược mỹ phẩm như VICHY.

Lý do mà phụ nữ Việt Nam ngày càng ưa sử dụng các dòng dược mỹ phẩm bắt nguồn từ tác dụng kép của dòng sản phẩm này: không chỉ nuôi dưỡng và làm đẹp đơn thuần, các sản phẩm dược mỹ phẩm còn kết hợp các thành phần y dược học tiên tiến với tính năng trị liệu nên có khả năng điều chỉnh và phục hồi

các vấn đề về da như lão hóa, sạm nám, viêm nhiễm, mụn... mà vẫn duy trì vẻ đẹp cho làn da.

Theo đánh giá của nhân hàng VICHY, thị trường dược mỹ phẩm Việt Nam đang rất tiềm năng, hấp dẫn với các nhãn hàng uy tín, có thương hiệu và đến từ các quốc gia nổi tiếng về mỹ phẩm. Đặc biệt, trong bối cảnh thị trường tràn lan các dòng sản phẩm giá rẻ, kém chất lượng... với nhiều tác hại đã được cảnh báo thì người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến việc chăm sóc da và sẵn sàng chi nhiều tiền hơn cho những sản phẩm chất lượng cao để có được sự yên tâm.

Khi nhận thức của người tiêu dùng được

nâng cao, đó chính là thời cơ thuận lợi để các thương hiệu mỹ phẩm tấn công thị trường Việt Nam. Không khó để nhận thấy sự hiện diện của hàng loạt thương hiệu mỹ phẩm đến từ nhiều quốc gia trên thế giới tại Việt Nam, với việc phủ điểm bán tại nhiều vị trí đắc địa cũng như các trung tâm thương mại sầm uất tại các thành phố lớn.

Tự tin với nhiều lợi thế

Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày càng lớn, trong đó có không ít thương hiệu gắn với định vị dược mỹ phẩm, VICHY vẫn tỏ ra tự tin với những thế mạnh riêng của mình. Chia sẻ với Doanh Nhân, một đại diện của thương hiệu này cho biết: "Mang trong mình sức sống của nguồn nước khoáng làm đẹp ngàn năm tuổi đến từ Pháp, VICHY được biết đến với các phương pháp làm đẹp hiệu quả và an toàn. Các sản phẩm chăm sóc da của VICHY là sự kết hợp giữa tinh túy của ngành hóa dược học Pháp và các nguyên liệu làm đẹp đến từ thiên nhiên".

Một điểm nhấn tạo ra sự khác biệt của VICHY so với các sản phẩm khác gắn liền với lịch sử ra đời từ hàng trăm năm của thương hiệu: nguồn nước khoáng tại VICHY, Pháp. Theo đại diện của hãng, nguồn nước khoáng này chứa hơn 15 khoáng chất tự nhiên, giúp tạo ra những sản phẩm VICHY không chỉ an toàn cho da nhạy cảm mà còn tiếp thêm sức sống, cho phụ nữ làn da tươi trẻ và một cuộc sống tràn đầy năng lượng. Phân tích về đặc điểm hành vi lựa chọn các sản phẩm dược mỹ phẩm, các chuyên gia đến từ thương hiệu chăm sóc sắc đẹp



CÁC SẢN PHẨM CHĂM SÓC DA CỦA VICHY LÀ SỰ KẾT HỢP GIỮA TINH TÚY CỦA NGÀNH HÓA DƯỢC HỌC PHÁP VÀ CÁC NGUYÊN LIỆU LÀM ĐẸP ĐẾN TỪ THIÊN NHIÊN

này cho biết: đa số những người sử dụng được mỹ phẩm là những người có làn da nhạy cảm và mong muốn làn da của họ được an toàn. Khi sử dụng được mỹ phẩm, họ không những muốn làn da mình được được trị liệu chuyên sâu (mụn, lão hóa, sạm da) mà còn mong muốn duy trì và nuôi dưỡng làn da của mình lâu dài.

Những đặc thù này cũng chính là cơ sở để VICHY nghiên cứu và đưa ra các dòng sản phẩm phù hợp với nhu cầu và mong muốn của người dùng. Đại diện VICHY khẳng định, VICHY luôn cam kết mang đến sản phẩm an toàn, không chứa parabens - được sử dụng rất phổ biến làm chất bảo quản trong mỹ phẩm. Với thành phần nước khoáng có trong tất cả các sản phẩm, VICHY sẽ mang đến sự chăm sóc dịu nhẹ và nuôi dưỡng lâu dài cho làn da.

Theo đại diện của hãng, mỹ phẩm VICHY trước khi được đưa ra thị trường đã thông qua một quá trình kiểm nghiệm vô cùng nghiêm ngặt trên nhiều đối tượng khác nhau và dựa trên các tiêu chí như tuổi, màu da, điều kiện sống và ảnh hưởng của môi trường.

Không tiết lộ cụ thể doanh số bán hàng trong thời gian qua, nhưng đại diện của hãng khẳng định tình hình kinh doanh của sản phẩm VICHY tại thị trường Việt Nam đang tiến triển tốt. Để tăng diện tiếp xúc với khách hàng, nhân hàng này đã mở rộng kênh phân phối rất đa dạng, bao gồm hệ thống điểm bán trực tiếp thông qua các trung tâm chăm sóc da - Boutique, trung tâm thương mại - Counter, cửa hàng chăm sóc sắc đẹp (Guardian, AEON Wellness). Bên cạnh đó, thương hiệu này cũng không bỏ qua kênh mua sắm trực tuyến đang là xu hướng của thị trường với một loạt các website thương mại điện tử như Tiki, Lazada, Adayroi. Ngoài ra, kênh nhà thuốc và bệnh viện cũng được thương hiệu này khai thác triệt để nhằm tiếp cận với người dùng.



ỨNG DỤNG ĐẸPBLINK

CẦU NỐI TẠP CHÍ ĐẸP VỚI THẾ GIỚI SỐ

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

- * XEM VIDEO, ĐỒ HỌA ĐỘNG
- * KẾT NỐI NGAY VỚI CÁC WEBSITE VÀ CÁC CỬA HÀNG MUA SẮM 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. Văn Khánh | ĐT: 0903.546.004
Email: khanhv@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

KFC và McDonald's còn lại gì sau mới lạ?

Ngôi vị của hai gã khổng lồ Yum! Brands Inc và McDonald's tại thị trường Trung Quốc không còn "vững như bàn thạch" nữa. **Cẩm Hà**



Dến tận năm 2015, Yum! Brands Inc và McDonald's vẫn chiếm giữ tới 38% thị phần đồ ăn nhanh ở Trung Quốc. Nhưng sau 30 năm có mặt tại thị trường này, những ngày vàng son nhất có lẽ đã qua. Người tiêu dùng Trung Quốc bắt đầu chuyển sang lựa chọn những đồ ăn "lành mạnh" hơn. Những món ăn truyền thống của Trung Quốc - như lẩu và bánh bao hấp - đang lại trở nên thời thượng.

KFC và McDonald's hết "hot"?
Nếu như cách đây vài năm, giới đầu tư

có thể đã sôi sùng sục với thông tin về kế hoạch bán cổ phần thiểu số của Yum! cho đối tác Trung Quốc, thì giờ đây, thông tin được đón nhận cũng... thường thôi. Sau khi các nhà đầu tư tiềm năng phản đối việc định giá và các điều khoản của hợp đồng chuyển nhượng cổ phần, Yum! đã phải hoãn kế hoạch này, trong khi McDonald's cũng bẽ bàng chứng kiến một số nhà đầu tư tiềm năng bỏ cuộc vì cho rằng các điều kiện của hợp đồng là quá ngặt nghèo. Trước đó, Yum! công bố định giá 20% cổ phần của mình tại Trung Quốc với giá 2 tỷ USD và dự định tách phần này ra như

một doanh nghiệp độc lập vào trước cuối năm nay. Hai tỷ USD cũng là cái giá mà McDonald's định giá thương quyền của họ tại Trung Quốc.

"Cách đây 5 năm thương vụ mua bán này hẳn là có sức hút lớn đối với giới đầu tư, nhưng tại thời điểm đó công việc kinh doanh của cả Yum! lẫn Mc Donald đều đang tốt đến nỗi họ không nỡ bán", GS Li Weihua, Đại học Khoa học Chính trị - Luật (Bắc Kinh), chuyên gia về nhượng quyền thương mại nhận xét. Liên tục theo dõi tình hình kinh doanh của Yum! ngay từ năm 1987 - thời điểm hãng này mở cửa hàng KFC đầu tiên của mình ở

gần Quảng trường Thiên An Môn (Bắc Kinh), ông Li cho rằng, nếu không bán bây giờ, 5 năm sau thương hiệu KFC còn mất giá hơn nữa.

Về phần Yum!, hoạt động kinh doanh tại Trung Quốc của hãng này (kể cả chuỗi Pizza Hut), vẫn khá sôi động với 7.200 cửa hàng. Tuy nhiên, tổng thị phần trên thị trường của Yum! đã giảm mạnh từ 40% (năm 2012) xuống còn 23,9% (năm 2015), trong khi thị phần của McDonald's đã giảm từ mức 16,5% (năm 2013) xuống chỉ còn 13,8% (năm 2015).

Tiếp tục làm mới mình

Theo giới thạo tin, McDonald's thực tế đã thu hút được sự quan tâm từ các đối tác cũng đã có tên tuổi như Công ty Beijing Sanyuan Foods Co, Sanpower Group Co và Tập đoàn Du lịch Bắc Kinh. Mặc dù vậy, hoạt động kinh doanh nhượng quyền trong lĩnh vực ẩm thực của các đối tác này thì lại khá khiêm tốn.

Một đối tác rất đáng để mắt tới là China Resources Group, đang điều hành Pacific Coffee, cũng là một tên tuổi lớn trong ngành ẩm thực. Tuy nhiên, Pacific Coffee lại có một triết lý nhượng quyền thương mại khác với cả McDonald's lẫn Yum!, vì vậy thật khó để thống nhất hoạt động trong toàn tập đoàn - ông Todd Li, Phó Chủ tịch Pacific Coffee nói. Tại McDonald's và Yum!, người nhận thương quyền thường hoạt động với tư cách nhà đầu tư, tiếp quản các khoản lợi nhuận cũng như các cửa hàng đã có sẵn. Trong khi đó, Pacific Coffee thường tìm kiếm các đại lý có kinh nghiệm để mở và điều hành cửa hàng mới.

Có vẻ như các nhà đầu tư không muốn chi hàng tỷ USD cho các thương hiệu thức ăn nhanh đã quá quen thuộc với người tiêu dùng Trung Quốc. "Các công ty đang hoạt động trong ngành công nghiệp này biết rằng thương hiệu của Yum! và McDonald's có giá trị lớn, nhưng nó đã lỗi thời trong tâm trí người tiêu dùng; nhất là khi so sánh với số tiền đầu tư không hề nhỏ chút nào", Hao Yongqiang, Phó giám đốc Hiệp hội



VỀ YUM! BRANDS VÀ MCDONALD'S'S

■ Yum! Brands, có trụ sở tại Louisville, Kentucky, là tập đoàn lớn nhất thế giới chuyên về chuỗi nhà hàng, với gần 39.000 nhà hàng tại hơn 125 quốc gia và vùng lãnh thổ. Thương hiệu của Yum! Brands bao gồm KFC, Pizza Hut và Taco Bell.

■ McDonald's là tập đoàn kinh doanh hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh với khoảng 36.000 cửa hàng tại 119 quốc gia và vùng lãnh thổ. Công ty này được thành lập năm 1940 bởi hai anh em Richard và Maurice ["Mick & Mack"] McDonald's.



LÝ DO VIỆC KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN CỦA KFC VÀ MCDONALD'S TẠI TRUNG QUỐC SA SÚT

- Thương hiệu được định giá cao.
- Sản phẩm đã quá quen thuộc với người tiêu dùng bản địa.
- Đang bị cạnh tranh bởi món ăn truyền thống của người Trung Quốc và các sản phẩm cao cấp mới với giá cả phải chăng.

Chuỗi nhượng quyền Trung Quốc, đơn vị chuyên tổ chức các cuộc hội chợ triển lãm hàng năm để "bắc cầu" giữa các thương hiệu thức ăn nhanh với khách hàng nhượng quyền tiềm năng, nói. Trên thực tế, cả hai gã khổng lồ vẫn nhìn thấy tương lai sáng sủa tại Trung Quốc. Yum! định hướng cung cấp thực phẩm chất lượng cao và liên tục sáng tạo menu mới để phục vụ khẩu vị đa dạng và thay đổi nhanh chóng của người tiêu dùng Trung Quốc. Trong báo cáo của công ty mẹ, Yum! đã nâng mức dự báo tăng trưởng lên 14% trong năm nay (từ mức 10% dự báo hồi đầu năm), do kết quả kinh doanh khả quan tại thị trường Trung Quốc; còn Yum! Trung Quốc được cho là vẫn có một "đường băng lớn để tiếp tục tăng trưởng".

McDonald's Trung Quốc thì cam kết cung cấp những "lựa chọn thực phẩm lành mạnh hơn" như mì McMuffins, hay cháo ngũ cốc gà... Tuy thế, GS Li vẫn tỏ ra thận trọng: "Sự tăng trưởng thần kỳ của KFC và McDonald's tại Trung Quốc trước đây là do sự mới lạ của khẩu vị Mỹ, chứ không phải do giá thấp. Một khi các yếu tố mới lạ qua đi, họ khó mà giữ được người tiêu dùng so với chuỗi nhà hàng địa phương có giá rẻ hơn và thường năng động hơn trong việc đáp ứng thị hiếu và khẩu vị của thực khách", ông nói.

Với sự tăng trưởng mạnh mẽ của tầng lớp trung lưu ở Trung Quốc, sự mới lạ của các sản phẩm trong phân khúc "cao cấp với giá cả phải chăng", như Starbucks đang là lực hút mới. Starbucks đang phát triển chóng mặt, với khoảng 500 cửa hàng được mở mới mỗi năm.

Sức tiêu thụ của người Trung Quốc không tăng trưởng nhanh chóng, nhưng họ đang có xu hướng tiêu thụ các sản phẩm cao cấp hơn. Điều này không chỉ diễn ra ở các thành phố loại 1, loại 2, mà kể cả ở các đô thị nhỏ trên toàn Trung Quốc. Được hưởng lợi trực tiếp là người không lò cà phê Starbucks. "Người Trung Quốc đang đổ xô đi uống Starbucks, cũng giống như cách đây mấy chục năm ai cũng háo hức muốn ăn hamburgers vậy", ông Hao nói □



Lấy lá cải nuôi nghiêm túc

The Sydney Morning Herald, vào năm 1950, từng sử dụng máy bay riêng để đưa báo đến những vùng sâu vùng xa trên khắp nước Úc. Ngày ấy đã quá xa xôi! **Cẩm Hà**

Không chỉ “phù” thông tin khắp nước Úc, The Sydney Morning Herald từng đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy trao quyền bầu cử cho phụ nữ, đưa ra ánh sáng nhiều vụ

500việc làm

Fairfax đã buộc phải cắt giảm hơn 500 việc làm ở các tờ báo của mình trong 5 năm qua

việc tày đình, trừng phạt các băng nhóm tội phạm, hạ bệ những quan chức chính phủ “những chàm”... Tờ báo cũng đã gửi phóng viên tinh nhuệ đến những điểm nóng chiến sự trên toàn cầu, từ châu Âu đến châu Á. Không thể phủ nhận vị trí của The Herald đối với xã hội Úc suốt 150 năm qua. Thế nhưng...

Tài chính bí ẩn

The Sydney Morning Herald, The Age và các ấn phẩm của Tập đoàn Fairfax Media đều đang phải đối mặt với một tương lai không mấy sáng sủa. Ban điều hành công ty thậm chí đang thảo luận về việc có nên dừng in The Sydney Morning Herald và The Age vào các ngày làm việc trong tuần (chỉ giữ lại số cuối tuần) hay không. Lý do khá đơn giản: các hợp đồng quảng cáo, rao vặt đặc biệt “hèo” vào ngày thường; số cuối tuần hiện chiếm tới hai phần ba doanh thu tại các tờ báo lớn của Fairfax.

Quyết định cuối cùng chưa được đưa ra, nhưng nếu điều này trở thành hiện thực thì đây lại là một minh chứng nữa cho thấy những thách thức không hề nhỏ của báo in chính luận toàn cầu. Giám đốc điều hành của Fairfax Media, Greg Hywood, trấn an rằng, phương pháp làm báo của công ty sẽ không bị ảnh hưởng, bất chấp việc có phát hành báo ngày hay không. “Chúng tôi hiểu rằng độc giả của mình luôn khao khát những tin tức tốt, có chiều sâu”, ông Hywood nói.

Tuy thế, quả là lực bất tòng tâm. The Herald phiên bản ngày thứ Bảy từng chứa đựng một lượng thông tin khủng khiếp với... 400 trang vào năm 1995. Công ty còn từng dự kiến tờ báo sẽ tăng lên đến 600 trang. Những quảng cáo, rao vặt về xe ô tô, việc làm và bất động sản... tại các thành phố lớn như Melbourne và Sydney đã bù đắp chi phí cho hoạt động tác nghiệp báo chí.

Đó cũng là năm mà Fairfax bắt đầu xây dựng trang web tin tức đầu tiên. Phiên bản thứ Bảy hiện nay đã giảm xuống còn khoảng 200 trang và Fairfax đã buộc phải cắt giảm hơn 500 việc làm ở các tờ báo của mình trong 5 năm qua, trong đó hồi tháng 4 vừa qua đã có đợt cắt giảm kỷ lục tới 100 việc làm, theo nghiệp đoàn nhà báo Úc.

Những cơn gió thổi bạt giấc mơ đẹp của The Herald và Age đến từ quá trình toàn cầu hóa. Internet xóa đi mọi khoảng cách địa lý; Facebook và Google cung cấp cho người sử dụng nhiều dòng “thác” thông tin và tạo cơ hội không thể tốt hơn cho những ấn phẩm kỹ thuật số

như BuzzFeed và The Huffington Post - với chi phí vận hành cực kỳ khiêm tốn - lấy đi một lượng độc giả lớn của các ấn phẩm cây cao bóng cả. Chẳng riêng gì The Herald, nhiều tờ báo chính luận tên tuổi trên thế giới đều đã phải cắt giảm đáng kể cả số lượng lẫn tần suất phát hành. The Times-Picayune ở New Orleans cắt giảm 3 số một tuần; The Seattle Post-Intelligencer chỉ còn xuất bản online. Đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt trong thị trường báo chí Anh quốc, việc tờ The Independent tại London chuyển hẳn sang kỹ thuật số có thể coi như một tiếng chuông cáo chung đối với báo in truyền thống.



ĐỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG TRỰC TUYẾN, BẠN CẦN PHẢI LÀ MỘT TỜ BÁO LÁ CẢI

Độc giả thay đổi khẩu vị

Bất chấp sự cách biệt về địa lý, Úc là một xã hội phát triển, coi trọng tri thức và thông tin. Eric Beecher, một cựu biên tập viên hàng đầu tại cả The Herald và News Corporation, hiện là nhà sản xuất trang mạng Crikey, nhận định: “The Age và Sydney Morning Herald đã luôn luôn gánh vác rất tốt những công việc nặng nhọc của báo chí chính luận và báo chí điều tra”. Tuy nhiên, lượng độc giả của các tờ báo in của Úc đã giảm với tốc độ nhanh bất thường, hiện chỉ còn gần một nửa so với năm 2011 và dự kiến sẽ còn tiếp tục giảm. Fairfax cũng đã phải chiến đấu để giữ lại độc giả. Tại The Herald, vốn có hai phòng tin, một chuyên phục vụ các tờ báo chính luận khó lớn và một cho

các trang web. Nếu như bộ phận báo in vẫn theo đuổi loại thông tin chính trị, kinh tế xã hội nghiêm túc như từ trước đến nay, thì bộ phận web, được mô tả một cách hài hước là “sẽ chú trọng Paris Hilton hơn Paris nước Pháp” - thiên về các thông tin sốt dẻo liên quan đến tình dục, người nổi tiếng và tội phạm...

“Để giành chiến thắng trực tuyến, bạn cần phải là một tờ báo lá cải”, Mark Scott, cựu Giám đốc điều hành Fairfax cay đắng thừa nhận.

Fairfax đang cố gắng để giữ được sự cân bằng khó khăn, thông qua việc đem đến cho độc giả những bữa tiệc buffet thông tin, từ cô người mẫu nóng bỏng Kylie Jenner, những mũi cơ bụng hoàn hảo của Thủ tướng Canada điển trai Justin Trudeau cho đến các bài bình luận sắc sảo về chủ đề chống khủng bố, phóng sự điều tra về sự gian lận bảo hiểm xã hội và các lỗ hổng nghiêm trọng trong cách thức điều tra dân số... Có lẽ nhờ vậy mà The Herald vẫn là tờ báo online hàng đầu nước Úc, tính theo số lượng thuê bao trả tiền.

Nhưng điều này khiến cho những người làm báo theo xu hướng nghiêm túc lo ngại. Bốn năm trước, từng có tới 70 nhà báo bị sa thải trong vòng một tuần, trong đó có những biên tập viên chính trị, kinh doanh, y tế, nghệ thuật cấp cao, phóng viên chuyên điều tra tội phạm và phân tích kinh doanh có tên tuổi, nhà văn...

Lực lượng phóng viên, biên tập viên đang đối diện với những quyết định cắt giảm khác nghiệt nhất. Điều này cũng dễ hiểu vì trong khi chi phí để sản xuất rất lớn, sản phẩm của họ lại không đem đến lợi nhuận trực tiếp.

Và khi hoạt động báo chí thực sự không còn được chú trọng như trước, sứ mệnh “tòa sáng ở những nơi kẻ gian thích bóng tối” chắc chắn sẽ phai nhạt, nói như nữ phóng viên điều tra nổi tiếng McClymont. Hơn nữa, khi tiếng nói trung lập của The Herald yếu đi, vô hình trung để chế truyền thông News Corporation của tỷ phú Rupert Murdoch được củng cố vị trí độc tôn, trong khi 3 tờ báo của tập đoàn này thường bị dư luận phản nản về tính đảng phái quá lộ liễu □



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

Đẹp café

- 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



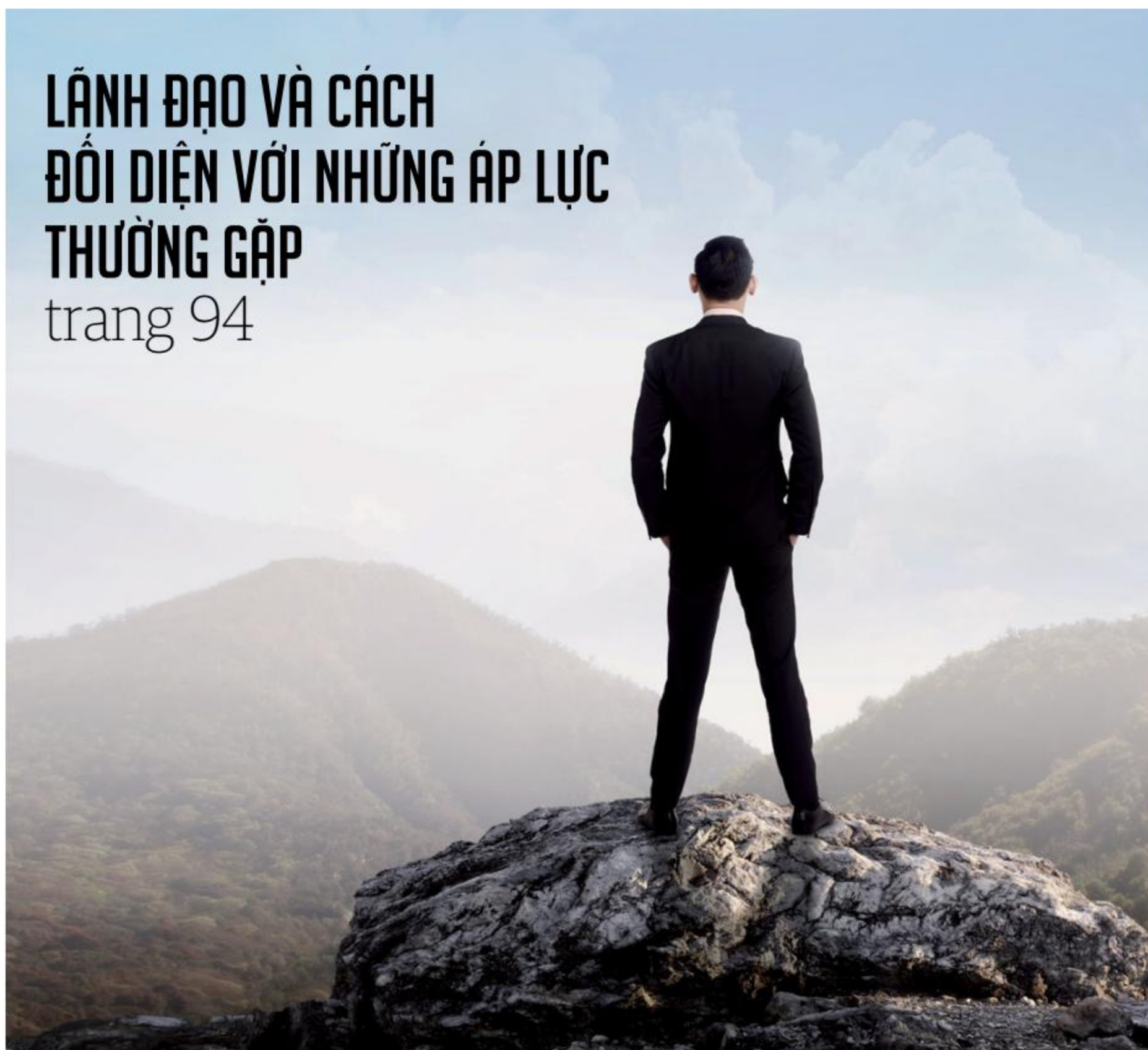
KHOI NGHIỆP 80
Chiều kiếm tiền của
start - up giao hàng

MARKETING & THƯƠNG HIỆU 90
Chiều thức, chiến thuật
và chiến lược

KỸ NĂNG QUẢN LÝ 92
Quản lý thế nào khi nhóm
có nhiều người giỏi

CẨM NANG Doanh nhân

**LÃNH ĐẠO VÀ CÁCH
ĐỐI DIỆN VỚI NHỮNG ÁP LỰC
THƯỜNG GẶP**
trang 94



Giấc mơ start-up của Berlin

Factory Berlin đang trở thành "nhà" của hàng chục start-up công nghệ, trong đó có cả Uber, Twitter. Đây cũng là trụ sở của dịch vụ nghe nhạc trực tuyến SoundCloud. **Ngọc Châu**

Với việc thu hút được 2,4 tỷ Euro vốn đầu tư mạo hiểm vào năm 2015 được Chính phủ Đức cung cấp nguồn vốn mạo hiểm và các khoản vay rẻ cho các start-up, Berlin đang là nơi tốt nhất khu vực trong việc phát triển các công ty công nghệ có tiềm năng cạnh tranh tốt trên vũ đài quốc tế.

Sức hút của Factory

Nhìn vào Factory ở Berlin, ngay trên "Dải đất tử thần" thuộc Bức tường Berlin ngày trước, nơi những lính gác tháp canh Đông Đức trước đây sẵn sàng bắn hạ bất cứ ai cố vượt qua bức tường này - bạn sẽ có cảm giác giống như bất cứ trụ sở công ty lớn nào ở Thung lũng Silicon (Mỹ). Vào thế kỷ 19, kho hàng rộng hơn 12.000 m² này là nơi đặt một nhà máy bia. Đến thế kỷ 20, nó trở thành nơi trú ẩn trước những trận máy bay của phe đồng minh oanh tạc và ẩn mình trong bóng râm của Bức tường Berlin. Nhưng ngày nay, Factory đã trở thành "nhà" của hàng chục start-up công nghệ.

Bên trong, Factory được trang bị đầy đủ tiện ích, cơ sở vật chất như một công ty ở Thung lũng Silicon (Mỹ): phòng nghỉ trưa, xe scooter, những chiếc máy in 3D... Hàng triệu người thuộc thế hệ millennial (ở độ tuổi từ 18-35 - chi thế hệ lớn lên cùng các phương tiện truyền thông xã hội) đeo tai nghe đang cầm cúi làm việc trên những chiếc MacBook hoặc đi tha thẩn xung quanh một căn



CÁC CÔNG TY CÔNG NGHỆ LỚN CỦA MỸ VÀ TRUNG QUỐC ĐANG KHIẾN CHO FACTORY (ĐỨC) TRỞ NÊN NHỎ BÉ, NHƯNG CÓ VẺ NHƯ BERLIN RẤT QUYẾT TÂM TRỞ THÀNH MỘT THUNG LŨNG SILICON THỨ HAI

phòng treo những chiếc guitar trên tường gần các cuốn sách có tựa đề The Learn Start-up hay The Start-up Game. Factory cũng có những phòng hội nghị. Có khoảng 700 người ở đây. Ngoài các nhân viên làm việc toàn thời gian, còn có rất nhiều cá nhân làm việc trong ngành công nghệ. Họ chấp nhận trả 50 euro (55 USD) mỗi tháng để có ghế ngồi trong

khu vực làm việc chung này.

"Đây là câu lạc bộ xã hội dành cho các start-up", Lukas Kampfmann, 30 tuổi, đồng sáng lập Factory nhận xét. Kampfmann cho biết, sự "ganh đua" với thung lũng Silicon không phải là tình cờ. "Chúng tôi khám phục phim ảnh, văn hóa, thời trang và âm nhạc người Mỹ", anh nói.

Trên khắp Berlin, những lao động trẻ trong ngành công nghệ châu Âu đang đổ xô vào các quán cà phê và các tòa



nhà từ thời Xô Viết đã được làm mới lại. Họ say mê đến với thủ đô của Đức bởi viễn cảnh đầy hứa hẹn về môi trường làm việc thoải mái, giá thuê rẻ và văn hóa tiệc tùng tự do. Khó tìm được chỗ nào như thế ở châu Âu.

Ảnh: T.L

Mới cách đây một thập niên, chỉ có vài chục start-up công nghệ tại Berlin. Ngày nay có tới 2.500 start-up và



"Đây là câu lạc bộ xã hội dành cho các start-up", Lukas Kampfmann, 30 tuổi, đồng sáng lập Factory nhận xét

Investitionsbank Berlin. Theo chính quyền Berlin cho biết, so với thời điểm năm 2008, số việc làm kỹ thuật số đã nhiều hơn tới 70%.

Mặc dù một số tập đoàn lâu đời như Siemens và SAP vẫn là những công ty công nghệ nổi tiếng nhất Đức, nhưng họ không còn là động lực chính của Đức trong việc thu hút các nhà phát triển phần mềm và phần cứng, theo Martin Hellwagner, một chuyên viên về mật mã, 27 tuổi đã chuyển từ Úc sang Berlin vào đầu năm 2014 cho biết. "Tôi thực sự muốn làm việc cho một start-up", Hellwagner nói. Anh dành ra 60 tuần mỗi năm để phát triển một ứng dụng các bài học đàn guitar có tên là Uberchord.

Các start-up của Berlin đã thu hút được 2,4 tỷ euro vốn đầu tư mạo hiểm vào năm ngoái, cao hơn các start-up ở London, Paris hay Stockholm, dù mới bằng khoảng 9% số vốn thu hút được của Thung lũng Silicon, theo Ernst & Young. Trong số những start-up nhận được vốn rót của Đức là Number26, một ngân hàng trực tuyến; EyeEm, một start-up về trí tuệ nhân tạo "huấn luyện" các máy tính nhận diện các hình ảnh chất lượng cao cho các nhà xuất bản; ResearchGate, mạng xã hội dành cho các nhà khoa học, có sự tham gia rót vốn của tỷ phú công nghệ Bill Gates.

Thay vì tìm một công việc hành chính sau khi tốt nghiệp, nhiều sinh viên từ các trường đại học trong khu vực này lại thành lập các công ty như Coolar, một

nhà sản xuất tủ lạnh chứa vắc-xin chạy bằng hơi nóng thay vì điện.

Những người đến với Berlin hiện nay đều là những doanh nhân khởi nghiệp. "Giờ bạn gặp toàn những người rất rành rẽ trong việc xây dựng các công ty", Ramzi Rizk, đồng sáng lập kiêm Giám đốc Công nghệ EyeEm cho biết.

Giá rẻ

Trong khi đó, theo Christophe Maire, nhà đầu tư có ghế trong hội đồng quản trị của SoundCloud và các công ty Berlin khác, họ đến Berlin vì bị thu hút bởi mức giá cả hợp lý ở thành phố này (ít ra là so với London ở Anh hoặc San Francisco tại Mỹ). Chính phủ Đức cung cấp nguồn vốn mạo hiểm và các khoản vay rẻ cho các start-up thông qua một ngân hàng quốc doanh. Bộ Tài chính Đức cho biết, cơ quan này dành ra thêm 10 tỷ euro để hỗ trợ cho các start-up.

Tuy nhiên, các công ty công nghệ lớn của Mỹ và Trung Quốc đang khiến cho những start-up tại Factory và những nơi khác ở Berlin trở nên nhỏ bé. Để ngành công nghệ Berlin phát triển trong dài hạn, theo các nhà đầu tư, các start-up thành công cần phải trụ đủ lâu để lên sàn hoặc bán công ty và tạo ra một nhóm nhà sáng lập giàu có - những người có thể lập ra các công ty mạo hiểm hoặc hỗ trợ vốn cho các start-up khác.

"Bạn cần những người đã tạo dựng được thành công, sau đó sẵn sàng dành ra thời gian, tiền bạc và kinh nghiệm vào việc phát triển các start-up khác. Berlin đang bắt đầu đi qua chu kỳ ấy", Albert Wenger, đối tác tại Union Square Ventures ở New York, công ty đã hỗ trợ vốn cho Twitter và SoundCloud, nhận xét.

Hiện tại, Berlin ít nhất cũng bắt đầu nhịp. Chỉ vài ngày sau khi cử tri Anh bỏ phiếu rời khỏi EU, một đảng chính trị Đức đã trả tiền thuê một chiếc xe tải để lái khắp London với một biển quảng cáo khuyến các start-up "hãy bình tĩnh và chuyển sang Berlin". Có vẻ như Berlin đang rất quyết tâm trở thành một Thung lũng Silicon thứ hai □



M.Gemi

thách thức thời trang xa xỉ

Với 15 nhà máy và 32 triệu USD vốn đầu tư mạo hiểm, M.Gemi, một thương hiệu mới nổi có trụ sở ở Boston (Mỹ), đang làm rung chuyển cả thị trường giày xa xỉ. **Thành Lợi**

"Hãy trao cho một cô gái đôi giày phù hợp, cô ấy sẽ chinh phục cả thế giới". Đó là câu nói thường gắn với Marilyn Monroe, biểu tượng sắc đẹp của thập niên 1950. Nay M.Gemi, một start-up thương mại điện tử mới thành lập được 15 tháng, đưa ra slogan mới: "Hãy bán qua mạng những đôi giày Ý cao cấp với kiểu dáng đẹp, được làm thủ công sắc sảo với giá không hề "xa xỉ", bạn sẽ chinh phục được mọi cô gái".

Nền tảng cho "thời trang nhanh"

Theo hãng tư vấn Bain, doanh số bán giày cao cấp trên thế giới đã đạt tổng cộng 18 tỷ USD hàng năm. Tuy nhiên, các thương hiệu xa xỉ lớn, có mặt từ lâu trên thị trường vẫn vận hành theo cách mà họ đã làm trong nhiều thập niên qua. "Họ không hề tận dụng, khai thác công nghệ hay các công cụ phân tích và họ

cũng không tận dụng chuỗi cung ứng hiện đại", đồng sáng lập và CEO của M.Gemi, ông Ben Fischman, nhận xét. M.Gemi ra đời năm 2015 và đi theo mô hình thời trang nhanh, cung cấp các loại giày cao cấp với giá bán lẻ từ 128-498 USD một đôi. Fischman và đồng sáng lập Maria Gangemi đã bỏ ra 1 năm đi vòng quanh khắp nước Ý để phát triển mối quan hệ với các cơ sở làm giày nhỏ, điều hành kiểu gia đình - nhiều cơ sở trong số



này đã bị các nhãn hàng xa xỉ có mặt từ lâu trên thị trường bỏ rơi để chạy theo các nhà sản xuất châu Á có giá rẻ hơn. "Tất cả những phụ nữ mua giày đều biết rằng, giày sản xuất tại Ý luôn có đẳng cấp về chất lượng và mẫu mã. Tuy vậy, trong 25 năm qua, phần lớn hoạt động sản xuất đều được chuyển sang phương Đông. Giày sản xuất tại Ý giờ có chi phí khoảng 500 - 2.000 USD. Chúng tôi muốn làm nên những đôi giày đẹp với chất lượng cao ngay tại Ý, nhưng với giá cả phải chăng hơn", ông Fischman nói. Tại M.Gemi, các mẫu mã mới được ra mắt vào mỗi tuần và sẽ được cho "về hưu" sau 3 tháng. Ngược lại, các nhãn hàng lớn như Prada, Jimmy Choo và Manolo Blahnik chỉ cho ra mắt từ 4-5 bộ sưu tập mỗi năm. "Bạn sẽ chẳng bao giờ thấy một mẫu giày nào đó của chúng tôi xuất hiện trở lại", ông Fischman cho biết. Nói cách khác, mua một đôi giày của M.Gemi, sau đó bạn gần như sẽ chẳng bao giờ thấy lại mẫu mã đó nữa. Để khách hàng quay lại nhiều lần,

60 triệu USD

M.Gemi sẽ đạt doanh số bán hàng 60 triệu USD năm nay



NHỮNG NGƯỜI TIÊU DÙNG TRẺ HƠN CÓ XU HƯỚNG QUAY SANG MUA SẴM QUA CÁC WEBSITE ĐỂ KHÁM PHÁ NHỮNG NHÃN HÀNG CHẤT LƯỢNG CAO CẤP VỚI GIÁ PHẢI CHẴNG

Fischman và các đối tác của mình đã nghiên cứu nghệ thuật bán hàng qua mạng. Các hình ảnh và mô tả sản phẩm trên website của M.Gemi rất bắt mắt, được trang trí, thiết kế như một tạp chí thời trang sành điệu. Những đôi giày xinh xắn được nhanh chóng giao tới tận nơi cho khách hàng, được đóng gói trong những chiếc hộp thanh lịch có kèm tấm thiệp đề tên của người mua.

Giá hợp lý và tiện lợi

"Bản chất của thương mại điện tử chính là tìm kiếm sự tiện lợi và giá hợp lý. Nhưng điều thiếu vắng trong trải nghiệm mua sắm chính là sự thú vị, cảm giác kích thích và cấp thiết".

Fischman cho biết, đội ngũ của công ty mất 60-90 ngày từ khâu hình thành ý tưởng, phác thảo cho đến bày bán sản phẩm. Nếu một mẫu giày bán hết trên mạng, M.Gemi sẽ sản xuất thêm và mẫu này sẽ "sống" tiếp trong vòng 30 ngày. M.Gemi cũng rất nhanh nhạy điều chỉnh sản xuất cho phù hợp với nhu cầu khách hàng. Trong vòng 3 giờ trưng bày dòng sản phẩm giày làm từ vải bạt cho thị trường hè vào tháng 4, biết được thông tin loại giày lười slip-on được khách ưa chuộng, trong khi loại giày có dây lại không được ưa ái, công ty bèn nhanh chóng điều chỉnh, cho tăng tốc sản xuất loại giày slip-on, đồng thời giảm sản lượng loại có dây.

Fischman cho biết, nhu cầu thị trường hiện đã vượt qua dự kiến ban đầu. Ông ước tính M.Gemi sẽ đạt doanh số bán hàng 60 triệu USD trong năm nay. Trong 12 tháng, danh mục khách hàng của công

ty đã tăng tới 500%. Phần nửa trong số các khách hàng này lại là những người mua sắm thường xuyên tại M.Gemi, chi tiêu trung bình 1.000 USD mỗi năm.

"Thị trường xa xỉ rất hấp dẫn", Harry Nelis, đối tác tại Accel, nhận xét. Accel là công ty đầu tư mạo hiểm đã dẫn dắt đợt huy động vốn 18 triệu USD cho M.Gemi kết thúc vào hồi tháng 10 năm ngoái. Nelis cho biết, ông đã có được những "bằng chứng" ban đầu về tiềm năng của M.Gemi khi Fischman tặng ông 10 voucher mua hàng để phân phát cho các bạn nữ cũng như đồng nghiệp của ông. Khi ông hỏi thăm những người này, Nelis cho biết, tất cả đều "rất thích thú và khen ngợi hết lời". Roberto Ramos, Phó chủ tịch cấp cao tại Doneger Group,

nhà tư vấn thời trang và bán lẻ cho biết, những công ty như M.Gemi đang nắm bắt sự thay đổi trong thái độ của người tiêu dùng đối với hàng xa xỉ.

Những người tiêu dùng trẻ hơn đang ngày càng quay sang mua sắm qua các website để khám phá những nhãn hàng chất lượng cao cấp với giá phải chăng hơn. Một báo cáo năm 2015 của hãng tư vấn McKinsey dự báo thương mại điện tử sẽ chiếm 18% cho đến 25% doanh số bán hàng xa xỉ vào năm 2025, tăng từ mức 6% hiện nay.

M.Gemi đang vươn ra khỏi lĩnh vực giày cho phái nữ. Hồi tháng 3, họ đã tung ra dòng sản phẩm giày và thắt lưng cho nam giới. Giày nam cũng được sự chăm sóc tỉ mỉ từng chi tiết. Các cơ sở sản xuất kiểu gia đình và các nghệ nhân tại Ý làm các đôi giày của M.Gemi theo kiểu đăng độc quyền. Giày được bán trực tiếp cho người tiêu dùng với giá khởi điểm 198 USD, vì thế khách hàng không phải bỏ nhiều tiền mua những đôi giày quá mắc trong các trung tâm thương mại.

Công ty cũng đang nhìn sang thị trường châu Âu và châu Á. Mặc dù thương mại điện tử vẫn là ưu tiên hàng đầu, nhưng M.Gemi sẽ đặt chân vào mô hình bán lẻ truyền thống vào mùa hè này, bằng việc mở các cửa hàng tại New York và Los Angeles. "Chúng tôi tin rằng bạn cần phải tồn tại ở tất cả mọi kênh có mặt khách hàng", Fischman nói □



BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA M.GEMI

- Phát triển mối quan hệ với các cơ sở làm giày nhỏ tại Ý.
- Ra mắt các mẫu mã mới vào mỗi tuần.
- Thiết kế hình ảnh và mô tả sản phẩm trên website bắt mắt.
- Bán hàng cả online lẫn offline.

Dường như giờ đây các nhà sản xuất sẽ phải gánh thêm một phần chi phí này cho các công ty giao hàng để làm vừa lòng và giữ được lượng khách hàng online.

Quyền của người tiêu dùng

Những người mua hàng qua mạng ghét chuyện phải trả phí giao hàng. Vì thế, Instacart - một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ chuyên giao hàng thực phẩm và các hàng gia dụng đến tận nhà của người mua trong cùng ngày đặt hàng - đang tìm cách "chiêu dụ" các nhà sản xuất trả khoản phí này.

Instacart đang hợp tác với General Mills, Nestlé, PepsiCo, Unilever và các nhà sản xuất hàng tiêu dùng khác để giúp người mua sắm không phải chi trả phần phí giao hàng này hoặc cho khách hàng các khoản chiết khấu khác khi họ mua sản phẩm của những tập đoàn hàng tiêu dùng này. Ngoài việc tặng phiếu giảm giá, các công ty hàng tiêu dùng còn trả tiền quảng cáo trên website của Instacart. Kể từ khi ra mắt chương trình cách đây hơn 6 tháng, các khoản tiền này chiếm tới 15% doanh thu của Instacart, theo Apoorva Mehta, Tổng giám đốc Instacart. Người mua hàng có thể được giảm giá khi mua sản phẩm của các nhãn hàng như Degree, Doritos, DiGiorno, Quaker Oats và Häagen-Dazs... Những thương hiệu quảng cáo trên Instacart giảm giá cho người mua 1 USD khi mua xà phòng Dove chẳng hạn hoặc miễn phí giao hàng nếu họ mua sản phẩm Red Bull với giá trị đơn hàng 10 USD. Theo Tổng giám đốc Mehta, các mẫu quảng cáo này giống như những quảng cáo xuất hiện bên cạnh các kết quả tìm kiếm của Google. "Nó giống như là AdWords cho ngành thực phẩm và các hàng hóa tiêu dùng khác", ông nói.

Để xây dựng một lĩnh vực kinh doanh có khả năng tạo ra lợi nhuận, Instacart đang tìm kiếm các nguồn doanh thu mới mà không khiến cho người mua sắm khó chịu. Trước đây, công ty bán các sản phẩm với giá cao hơn các cửa hàng, siêu thị, nhưng các khách hàng than phiền về



NHỮNG DẤU ẤN CỦA INSTACART

275 triệu USD

Số tiền Instacart huy động được từ nhà đầu tư kể từ khi ra mắt vào năm 2012

2 tỷ USD

Mức định giá Instacart trong đợt huy động vốn gần đây nhất của công ty này vào cuối năm 2015

100

Số nhà bán lẻ đang là đối tác của Instacart, tăng từ mức 30 cách đây 1 năm

40%

Tỷ lệ phần trăm số đơn hàng của Instacart là có lợi nhuận

điều này và Instacart đã ngừng việc tính giá cao hơn đối với hầu hết các sản phẩm. Công ty gần đây còn giảm lương của một số nhân viên.

Instacart cho biết, chi phí giao một đơn hàng cao hơn nhiều so với mức 5,59 USD mà công ty tính đối với người mua hàng, nhưng khách hàng không sẵn lòng trả cao hơn mức đó. Đó là lý do ban đầu Instacart tính giá bán sản phẩm cao hơn để bù đắp vào chi phí giao hàng. "Người mua sắm không muốn trả phí giao hàng vì trong suy nghĩ của họ, đây là khoản phí mà họ không phải trả nếu họ tự chọn mua hàng trong siêu thị. Dĩ nhiên, đó là cách nghĩ không đúng vì thời gian bỏ ra (khi đi lựa hàng trong siêu thị) cũng có giá của nó, nhưng mọi người không nhìn theo cách ấy", Nir Eyal, một tác giả nghiên cứu về các thói quen liên quan đến công nghệ, đang làm công tác giảng dạy tại trường Đại học Stanford nhận xét.

Chiêu dụ đủ đường

Các công ty thương mại điện tử khác cũng gặp phải vấn đề này và mỗi công ty có cách giải quyết riêng. Amazon.com thu hút các khách hàng thường xuyên ghé mua trên website của công ty, chiêu dụ họ tham gia thẻ thành viên Prime với mức phí đóng mỗi năm là 99 USD, đổi lại họ sẽ

Chiêu kiếm tiền của **start-up giao hàng**

Có một thời gian các công ty giao hàng hái ra tiền khi thương mại điện tử tăng vọt, nhưng nay nhiều người tiêu dùng đang không muốn mất phí giao hàng. Các công ty này phải xoay sở ra sao?

Thành Lợi

được giao hàng nhanh và miễn phí. Đối thủ start-up của Amazon.com là Jet.com thì chiết khấu cho những người mua hàng với số lượng lớn. Điều đó giúp giảm được chi phí giao hàng. Postmates, một start-up tính mức phí tới 10 USD cho mỗi đơn giao hàng từ các nhà hàng, đã giảm mức phí này còn 2,99 USD hoặc 3,99 USD trong trường hợp nhà hàng trả cho công ty một khoản hoa hồng 15-20% trên giá trị đơn hàng. Kể từ khi tung ra chương trình này cách đây khoảng 1 năm, các nhà hàng đối tác hiện chiếm hơn 35% các đơn đặt hàng của Postmates.

Về phần Instacart, sau khi vấp phải sự phản ứng của khách hàng, công ty đã ngừng việc tính giá cao hơn đối với hầu hết sản phẩm. Nhưng để trang trải chi phí giao hàng, công ty đã quay sang những nơi có túi tiền rủng rỉnh hơn, đó là các nhà bán lẻ như Whole Foods Market, Costco và

Target. Instacart mời họ hợp tác với mình. Instacart hiện có ít nhất 100 nhà bán lẻ là đối tác, tăng từ mức 30 cách đây 1 năm. Phần lớn doanh số của Instacart đến từ các cửa hàng đối tác, theo Vishwa Chandra, Phó chủ tịch các tài khoản bán lẻ của Instacart. Trong đó, có một đối tác rất hứng thú với Instacart, đó là Whole Foods. Công ty này có ý định đầu tư vào Instacart và ký một thỏa thuận 5 năm, Recode cho biết hồi tháng 2 vừa qua. Instacart cho biết các thỏa thuận kinh doanh trong thời gian gần đây đang giúp công ty đẩy mạnh biên lợi nhuận. Phí giao hàng do khách hàng thanh toán giờ chiếm chưa tới 50% tổng doanh thu, vốn đã tăng gấp 5 lần trong năm vừa qua. Instacart cho biết, công ty đang làm ăn có lãi ở 4 thành phố của Mỹ, trong đó có 2 thành phố lớn nhất là San Francisco, Chicago và cũng cho biết 40% số đơn hàng của công ty là có lợi nhuận, nghĩa

là hầu hết các đơn hàng khác đều là thua lỗ. Tuy thế Instacart cũng cho biết, đến mùa hè này công ty sẽ có lãi, dù chưa tính đến chi phí thuê văn phòng, chi phí lương các nhà điều hành và một số chi phí phát sinh thêm của nhân viên. Để cắt giảm chi phí hơn nữa, Instacart đã tăng phí giao hàng 2 USD trên mỗi đơn hàng và cắt giảm một số lao động vào tháng 12 vừa qua.

Instacart đã huy động được 275 triệu USD từ các nhà đầu tư kể từ khi ra mắt vào năm 2012 và được định giá lên tới 2 tỷ USD bởi các nhà đầu tư trong đợt huy động vốn gần đây nhất vào cuối năm ngoái. Instacart tự tin rằng, mình có thể phát triển thành một lĩnh vực kinh doanh bền vững đến nỗi Tổng giám đốc Mehta cho biết, ông không có kế hoạch huy động thêm vốn □

(Theo Bloomberg)



Hãy cho người tiêu dùng lý do để tin

Tìm được lý do để khách hàng tin tưởng, thông điệp mang tính đột phá và độc đáo so với đối thủ, thương hiệu sẽ nắm được cơ hội rất lớn để chinh phục khách hàng. **Thu Hương**

Các thương hiệu mỗi ngày đều có gắng truyền tải rất nhiều thông điệp tới khách hàng của mình. Nhưng các thương hiệu đó đã thật sự đặt mình vào vị trí của khách hàng để tìm câu trả lời cho câu hỏi: làm sao để họ tin? Thực tế thị trường đã chứng minh một điều rất rõ ràng: hãy cho người tiêu dùng lý do để tin bạn, khi đó họ sẽ chọn bạn.

Bắt đầu từ thấu hiểu khách hàng

Sản phẩm sữa của Vinamilk quảng cáo là giúp tăng chiều cao. Sản phẩm sữa tắm của Dove là giúp dưỡng ẩm da... Tôi có nên tin? Đó là hàng loạt những câu hỏi mà người tiêu dùng đặt ra khi tiếp cận những thông tin quảng cáo từ thương hiệu.

Trong marketing, "lý do để tin" (*Reason-to-believe*) được hiểu là những yếu tố giúp giải đáp lý do vì sao khách hàng nên tin vào tính năng sản phẩm của thương hiệu. Đây là điểm nhấn vô cùng quan trọng để thâm nhập vào nhận thức của công chúng. "Lý do để tin" giành một vị trí then chốt trong xây dựng chiến lược truyền thông của thương hiệu. Theo ông Nguyễn Quang Hiệp, Giám đốc Nhân hàng Công ty CALOFIC: "Việc xác định "lý do để tin" được thực hiện ngay từ khâu định vị thương hiệu, cụ thể là sau khi xác định được tính năng sản phẩm chủ đạo. Ví dụ, với nước rửa chén Sunlight, đó là đánh bay vết dầu mỡ cứng đầu. Lý do để tin là: "chiết xuất từ 100 trái chanh" và "nước rửa chén dạng đặc, sệt" để người tiêu dùng tin tưởng vào tính vượt trội về tẩy rửa của Sunlight".

Cũng theo chuyên gia này, để tìm được những lý do phù hợp tạo niềm tin cho người tiêu dùng, việc thấu hiểu những nhận thức sẵn có của khách hàng được coi là điểm quan trọng nhất. Lấy dẫn chứng với trường hợp Sunlight. Trong các sản phẩm nước rửa chén, nhận thức mặc định của người tiêu dùng thì phàm đã là nước rửa chén phải đặc, sệt (khi rót chất lỏng chảy xuống từ từ, chứ không



VIỆC XÁC ĐỊNH "LÝ DO ĐỂ TIN" ĐƯỢC THỰC HIỆN NGAY TỪ KHẤU ĐỊNH VỊ THƯƠNG HIỆU

phải trôi tuột ào ào) nên hầu hết các thương hiệu đưa nước rửa chén ra thị trường đều làm theo dạng đặc, sệt... Mặc dù ở góc độ chuyên môn, nước ở dạng đặc, sệt hay loãng không liên quan đến tính năng tẩy rửa.

Cũng tương tự như vậy, các dòng sữa tắm Johnson's Baby có tính sử dụng gam màu nhạt là một "lý do để tin" đánh vào nhận thức thường trực của khách hàng: màu sắc nhạt nghĩa là không có nhiều hóa chất tẩy rửa và các dòng sữa tắm này sẽ phù hợp cho làn da nhạy cảm của bé. Từ trải nghiệm của mình trong lĩnh vực hàng tiêu dùng, vị chuyên gia đến từ công ty sở hữu thương hiệu Neptune nhấn mạnh, để hiểu được nhận thức của khách hàng nhằm tạo ra lý do để họ tin vào sản phẩm, thương hiệu cần phải thực hiện những nghiên cứu thị trường liên quan đến thái độ, hành vi khách hàng qua phỏng vấn nhóm, phỏng vấn cá nhân trực tiếp. "Trong quá trình phỏng vấn, hãy lặp đi, lặp lại câu hỏi "Vì sao?" cho đến khi tìm được đáp án mà bản thân marketer đánh giá bằng trực

quan là hợp lý", ông Hiệp chia sẻ. Tuy nhiên, có một thực tế là không phải tất cả những thông tin mà thương hiệu quảng bá đều nằm trong vùng nhận thức có sẵn của khách hàng. Đặc biệt với những nhãn hàng mới sẽ có rất nhiều những yếu tố như: hoạt chất, thành phần của sản phẩm... nằm ngoài nền tảng kiến thức và niềm tin của khách hàng. Ông Hiệp cho biết, trong trường hợp này, thương hiệu cần nỗ lực hướng dẫn khách hàng để tạo ra những nhận thức mới. Việc làm này có thể sẽ mất nhiều công sức hơn so với việc lựa chọn truyền thông trên nền kiến thức có sẵn. Mặc dù vậy, giá trị dẫn dắt người tiêu dùng cũng vô cùng lớn, bởi đó là cơ hội để thương hiệu dễ dàng trở thành thương hiệu hàng đầu trong tâm trí khách hàng về dòng sản phẩm đó. Cũng có nhiều thương hiệu đã thành công với việc xây dựng nhận thức mới cho khách hàng. Ông Hiệp lấy ví dụ: trước đây, Collagen là một chất rất mới mẻ với phụ nữ Việt, nhưng các hãng mỹ phẩm liên tục truyền thông xây dựng



NHIỆM VỤ CỦA MỘT NGƯỜI LÀM MARKETING LUÔN GẮN VỚI VIỆC **THAY ĐỔI THÁI ĐỘ VÀ HÀNH VI CỦA KHÁCH HÀNG**

nhận thức cho khách hàng, Collagen như là một loại “thần dược” cho da: dưỡng ẩm, chống lão hóa. Và bây giờ ai cũng tin rằng, Collagen có công dụng như thế. Cũng tương tự như vậy, DHA được các hãng sữa bột xây dựng nhận thức cho khách hàng là một loại chất giúp trẻ “thông minh”, đây luôn được coi là một thuộc tính nghe rất cao cấp, được mọi bậc phụ huynh yêu thích và đánh giá cao nên các loại sữa bột chứa DHA thường bán chạy với giá rất cao.

Thực tế, nhiệm vụ của một người làm marketing luôn gắn với việc thay đổi thái độ và hành vi của khách hàng. Theo ông Hiệp, thay đổi thái độ thường khó hơn thay đổi hành vi. Do đó, việc kiến tạo một “lý do để tin” mới nhằm thay đổi thái độ của khách hàng không phải dễ dàng, trừ khi nó gắn liền với một sự kiện có thể gây sốc, khiến họ sốc tỉnh. Vụ nước tương từ đậu nành chứa 3-MCPD làm mọi người trở nên sợ hãi, thay đổi thái độ, tìm mua những loại có “lý do để tin” là không chứa 3-MCPD là một ví dụ, vị chuyên gia này lấy dẫn chứng.

Sau khi đã chọn được “lý do để tin”, trước khi đầu tư ngân sách triển khai các hoạt động marketing, doanh nghiệp vẫn cần đánh giá lại tính xác thực của “lý do để tin” thông qua những phương pháp như phỏng vấn nhóm. Chuyên gia này lưu ý, “lý do để tin” luôn xuất phát từ nhận thức của khách hàng, nhưng những người làm marketing cũng cần sử dụng trực giác của mình để đánh giá chính xác kết quả của nghiên cứu thị trường. Bởi, đôi khi phỏng vấn nhóm không đem lại hiệu quả như mong muốn, do khách hàng trả lời không thật lòng hoặc trả lời chiều lệ...

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể kiểm định những giả thiết về “lý do để tin” mà mình



cảm thấy có thể sẽ phù hợp (ví dụ, hàng made in US, hay sữa rửa mặt chứa than hoạt tính) xem thực sự nó có quan trọng với khách hàng hay không. Nếu không thì cần nghĩ ra những lý do khác hoặc đào sâu hơn nữa suy nghĩ của khách hàng. Đó là những thủ thuật để kiểm định.

Vì yêu nên tin

Sau khi xác định được “lý do để tin”, những kết quả này cần phải được truyền thông một cách rõ ràng và đầy đủ đến công chúng. Trong đó, điểm tiếp xúc với khách hàng trực tiếp nhất chính là bao bì. Ông Hiệp nhấn mạnh, bao bì sản phẩm là nơi thể hiện đầy đủ thông tin sản phẩm, vì vậy, “lý do để tin” phải được in ở vị trí nổi bật, khách hàng dễ đọc trên bao bì. Tuy nhiên, trên bao bì lẫn truyền thông thường thể hiện ra “Điểm khác biệt độc nhất” (*Discriminator/Unique Selling Point*), có thể đó là chức năng sản phẩm. Theo ông Hiệp, nếu đây là một điểm khác biệt độc nhất thì hãy thiết kế thật lớn, thật nổi bật trên bao bì cũng như “hét thật to” trong truyền thông, còn nếu “lý do để tin” chỉ đóng vai phụ thì phải làm ở mức độ khiêm tốn hơn.

Trên thực tế, việc khách hàng chi tiền để mua một sản phẩm không chỉ phụ thuộc vào lý trí mà còn quyết định bởi yếu tố cảm xúc, ví dụ, nhiều lúc chúng ta mua một túi kẹo vì... bao bì đẹp, bắt mắt, nhìn ngon miệng chứ không phải vì đọc thành phần dinh dưỡng trên bao bì. Đó là lý do mà ngày càng có nhiều thương hiệu tìm cách lôi kéo cảm xúc, sự vô thức nằm sâu trong tiềm thức của khách hàng để họ mua hàng một cách vô tư mà không cần phải có lý do mới yếu. Bạn cứ thử hình dung, một khách hàng cuồng iPhone, nhiều lúc thấy logo của Apple họ có cảm xúc bồi hồi khó tả và sẵn sàng “khẩu chiến” với fan của Samsung nếu họ thấy Apple bị xúc phạm. Trong trường hợp này, cảm xúc, tình yêu của khách hàng với thương hiệu (mà đôi khi chính bản thân khách hàng cũng không lý giải được) lại là lý do rất quan trọng để họ tin vào những gì thương hiệu quảng cáo. Vì vậy,



ĐÔI NÉT VỀ ÔNG NGUYỄN QUANG HIỆP

- Đạt giải nhất cuộc thi Vietnam Young Lions 2016 hạng mục Marketer, đại diện Việt Nam đi thi đấu tại Cannes, Pháp.
- Có nhiều năm kinh nghiệm làm marketing ở các tập đoàn lớn như: Unilever, Masan Consumer.
- Hiện là Trưởng Nhân hàng ngành hàng mới của Wilmar Calofic (sở hữu các thương hiệu dầu ăn Neptune, Meizan, Simply, Cái Lân, Kiddy & Olivoila).



VỆC XÂY DỰNG NỀN TẢNG CẢM XÚC CỦA KHÁCH HÀNG LÀ ĐIỀU MÀ THƯƠNG HIỆU KHÔNG NÊN BỎ QUA TRONG QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG, TƯƠNG TÁC VỚI KHÁCH HÀNG

đi kèm với những lý do gắn với đặc tính của sản phẩm, việc xây dựng nền tảng cảm xúc của khách hàng là điều thương hiệu không nên bỏ qua trong quá trình truyền thông, tương tác với khách hàng. Một thách thức đặt ra đối với các thương hiệu là thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt. Trước sự tấn công liên tục của vô vàn những thương hiệu, người tiêu dùng ngày càng tinh táo và cảnh giác hơn. Bên cạnh đó, các “lý do để tin” cũng ngày càng được khai thác triệt để, điều này đòi hỏi người làm marketing phải liên tục tìm tòi, khám phá để tìm được lý do khác biệt, độc đáo và đáng tin cậy hơn đối thủ. Xuất phát từ nền nhận thức chung của khách hàng, cũng có những thương hiệu đã rất sáng tạo và đột phá trong việc tạo ra “lý do để tin” mới.

Thương hiệu tẩy rửa toilet Duck là một ví dụ. Ông Hiệp chỉ ra rằng, với thiết kế cổ chai dạng cổ vịt, thương hiệu này đã tạo ra một “lý do để tin” rất mạnh, tạo cảm nhận đây là một chuyên gia tẩy rửa toilet, vì dạng cổ chai như vậy có thể tiếp cận mọi ngóc ngách trong bồn cầu.

Việc lựa chọn và khai thác “lý do để tin” phải là một quá trình theo sát, cập nhật phản hồi, nhu cầu thay đổi không ngừng của khách hàng để điều chỉnh công thức sản phẩm đặc dụng và thay đổi phương thức truyền thông phù hợp hoặc thậm chí có thể thay đổi “lý do để tin”. Điều này càng đặc biệt quan trọng ở thị trường Việt Nam, khi thị hiếu khách hàng thay đổi rất nhanh do nhiều yếu tố như: thu nhập ngày càng tăng, đô thị hóa nhanh chóng, độ phủ Internet mở rộng... Có một chuyên gia marketing đã từng ví von việc thương hiệu chinh phục khách hàng với câu chuyện tình yêu. Cũng giống như quá trình chàng trai chinh phục cô gái, nếu thương hiệu không thể hiện và minh chứng được những điều có thể khiến người tiêu dùng tin tưởng, sẽ rất khó tìm được đường đến với tâm trí và trái tim của khách hàng. Bởi vậy, trước khi nói một điều gì đó với khách hàng, thương hiệu hãy trả lời với câu hỏi: làm cách nào khách hàng có thể tin tôi? □

Chiêu thức, chiến thuật và chiến lược

Tướng Carl Von Clausewitz (vương quốc Phổ, 1780-1831) đã định nghĩa: chiến lược là việc triển khai chiến trận để kết thúc chiến tranh. Hiểu chiến lược như thế thì trên thương trường, mục tiêu của chiến lược là giành chiến thắng cuối cùng.

Đức Sơn, Giám đốc điều hành, Richard Moore Associates

Trong quân đội, chiến thuật (hay sách lược) là khoa học quân sự được triển khai để đạt mục tiêu mà chiến lược đã đề ra. Cụ thể hơn là cách thức triển khai con người, quân trang, vũ khí để đối phó tốt nhất với đối phương. Còn trên thương trường, mục tiêu tối thượng của chiến lược hẳn nhiên là để nhằm mục tiêu giành chiến thắng cuối cùng, cho dù có thể áp dụng các chiến thuật khác nhau. Đây cũng là thước đo quan trọng nhất để đánh giá như thế nào là một chiến lược hiệu quả.

Chiến lược là gì?

Chiến lược mà thiếu chiến thuật chẳng khác nào một con tàu có thuyền trưởng giỏi, nhưng lại không có đội thủy thủ giỏi để chèo lái con thuyền. Ngược lại, một con tàu có nhiều thủy thủ thiện chiến, nhưng thiếu người chỉ huy dẫn dắt và kết quả là gây ra sự hỗn loạn. Thua một trận đấu nhưng thắng cả một cuộc chiến, đó chính là tư duy chiến lược. Nghĩa là cần hướng tới kết quả toàn cục. Thắng bằng được một trận đấu, nhưng để thua các trận tiếp theo và thua cả cuộc chiến thì chỉ là tư duy mang tính chiến thuật, kết quả giành được chỉ là trước mắt. Trong bóng đá, Sir Alex Ferguson (M.U) là người nổi tiếng với chiến lược giành chiến thắng toàn cục, bất chấp những

trục trặc đầu đó trong suốt cả mùa giải. Một trong những chiến lược nhất quán được ông dày công xây dựng là câu lạc bộ Manchester United luôn đủ sức để đua suốt chặng đường 38 trận đấu của cả mùa giải ở ngoại hạng Anh. Cũng giống như tính toán của một vận động viên marathon khôn ngoan, Sir Alex Ferguson biết khi nào thì đội bóng của ông cần chơi chùng lại, khi nào cần tăng tốc. Rất nhiều mùa giải trong số 21 chiếc cúp đã giành được ở giải ngoại hạng Anh, Manchester United bứt tốc vào đầu năm mới, dành vị trí dẫn đầu và duy trì vị trí đó đến cuối mùa giải. Sir Alex, vì vậy được đánh giá là một

CHIẾN LƯỢC GIA CẦN PHẢI
THẤU HIỂU CÔNG CỤ
CHIẾN THUẬT, CHỈ RA CON
ĐƯỜNG PHÙ HỢP ĐỂ ĐI



chiến lược gia sinh ra để chiến thắng. Quan trọng hơn, đó thường là những chiến thắng cho cả một cuộc chiến. Nói tóm lại, chiến lược là chỉ đường, còn chiến thuật là hành động thực thi. Chiến lược gia cần phải thấu hiểu công cụ chiến thuật, chỉ ra con đường phù hợp để đi. Hãy tưởng tượng một viên tướng đưa những kỵ binh thiện chiến ra đánh... thủy chiến trên thuyền thì hậu quả sẽ như thế nào. Trong thực tế, không chỉ những người làm marketing mới vào nghề mà một số người có thâm niên có vẻ cũng chưa phân biệt rõ ràng được sự khác nhau giữa chiến lược và chiến thuật. Thậm chí, một số hoạt động mới dừng ở mức chiêu thức kích thích hành động trong ngắn hạn cũng bị nhầm lẫn gọi là chiến lược. Lấy ví dụ như sau: mua một tặng một; số lượng phát hành hạn chế; giảm giá "giờ vàng"; bán hàng theo "tinh thần người lính". Một số doanh nghiệp, thậm chí những người làm nghề marketing nhầm lẫn gọi đây là những hoạt động chiến lược định vị thương hiệu. Theo Brandchannel, định vị thương hiệu là một vị trí nổi bật mà thương hiệu hướng tới trong bối cảnh cạnh tranh để đảm bảo rằng, các cá nhân tại thị trường mục tiêu có thể phân biệt thương hiệu với các đối thủ cạnh tranh. Từ khi mới xuất hiện trên Tạp chí Industrial Marketing của Mỹ năm 1969, tác giả của khái niệm định vị



thương hiệu là Jack Trout cũng nêu rõ rằng, mục tiêu của chiến lược định vị là để “khác biệt thương hiệu so với đối thủ cạnh tranh” về dài hạn.

Chiêu thức và chiến thuật?

Các hoạt động mang tính chiêu thức kêu gọi hành động sẽ có tác dụng thu hút sự chú ý của khách hàng và thúc đẩy việc bán hàng. Các chiêu thức này chỉ có thể được coi là chiến lược định vị khi nó trở thành hoạt động xuyên suốt, nhất quán và thường xuyên trong dài hạn của doanh nghiệp. Quan trọng hơn, các hoạt động này cần phải giúp thương hiệu khác biệt so với đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Lấy ví dụ, một thương hiệu bán bánh pizza áp dụng chính sách mua một tặng một theo từng đợt khuyến mãi khác với một thương hiệu áp dụng chính sách này 365 ngày trong một năm. Khi đó, chiêu khuyến mãi hàng ngày đã trở thành “định vị” nếu nó thực sự trở thành

một “điểm bán hàng độc nhất” cho thương hiệu. Tại Mỹ, thương hiệu bánh pizza Little Caesar đã áp dụng chiêu thức “mua một tặng một” nhất quán hàng ngày. Và chiêu thức này đã phát huy hiệu quả, giúp khách hàng biết đến và mua bánh pizza của Little Caesar, khiến nó trở thành một định vị. Mua một tặng một đã trở thành chiến lược khác biệt, nhưng đáng tiếc là sau đó Little Caesar gặp khó khăn trong việc bán hàng khi họ từ bỏ chiến lược này.

Vấn đề đặt ra là khuyến mãi mua một tặng một cả 365 ngày trong năm có thực sự trở thành một thuộc tính thương hiệu, giúp thương hiệu được nhớ đến, nhắc đến và được mua hàng thường xuyên hay không? Các hoạt động giống nhau, nhưng thương hiệu phải có cách làm thu hút hơn, hấp dẫn hơn. Theo khái niệm “Chiến lược cạnh tranh” của Michael Porter, “mua một tặng một” được gọi là “same activity” - cùng một

hoạt động giống nhau, nhưng “do it differently” - triển khai khác biệt. Tướng Carl Von Clausewitz đã định nghĩa chiến lược quân sự hiện đại như sau: chiến lược là việc triển khai chiến trận để kết thúc chiến tranh. Chiến thắng một trận chưa đủ. Chiến thắng để kết thúc chiến tranh mới khó. Quan điểm này khái quát rất đúng sứ mệnh của chiến lược: một ý tưởng lớn để đạt được một mục tiêu lớn. Một ý tưởng lớn đi lên từ hàng nghìn ý tưởng nhỏ. Một mục tiêu lớn khó đạt nếu không tích lũy từng bước một từ các mục tiêu nhỏ. Tuy nhiên, nếu xem từng ý tưởng nhỏ, từng mục tiêu nhỏ đều là chiến lược lại là một nhầm lẫn không nên. Vì lúc đó doanh nghiệp nghĩ rằng, họ sẽ sống vì từng hoạt động đơn lẻ như vậy mà không nhìn được toàn cục. Không nhìn được mục tiêu lớn thì cho dù chiến thắng một trận chiến cũng khó có thể kết thúc được chiến tranh □

Quản lý thế nào khi nhóm có **nhều người giỏi?**

Thông thường doanh nghiệp nào cũng muốn tuyển những nhân viên tài năng, nhưng điều hành một team nhiều người giỏi và cá tính thật không dễ dàng. **Hà Yên**

Một chuyên gia đang tập huấn tại Massachusetts Institute of Technology (Mỹ) cho biết, anh được giao dẫn dắt 10 bạn đến từ các trường thuộc Ivy League và một số trường danh giá khác. Năng lực và kỹ năng của các bạn này đều đạt mức giỏi. Nhưng lại xuất hiện vấn đề là có quá nhiều “hở” trong một “khu rừng”. Khi có vấn đề nảy sinh, mỗi bạn đều có hướng suy nghĩ, phân tích khác nhau. Làm sao để dung hòa hết tất cả ý kiến các thành viên trong nhóm là vấn đề khiến anh đau đầu.

Trên chuyên mục Advisor’s Sharing của Anphabe, các chuyên gia nhân sự đưa ra những tư vấn xung quanh tình huống này.

Chị Vũ Thị Hải Hà

Giám đốc Tài chính Marketing của British American Tobacco (BAT)



Thật ra doanh nghiệp nào cũng muốn tuyển toàn những nhân viên tài năng vào làm việc. Và một trong những thử thách khi chúng ta có

quá nhiều tài năng và ai cũng có cái tôi lớn chính là làm sao để dung hòa những ý kiến trái chiều. Với tôi, cách hữu hiệu nhất chính là luôn đặt ra những mục tiêu cụ thể cho đội ngũ (*team*). Những

**TRUNG HÒA HẾT NHỮNG
NGƯỜI GIỎI TRONG
NHÓM** LÀ VẤN ĐỀ KHÔNG
ĐƠN GIẢN VỚI NHỮNG
NGƯỜI LÃNH ĐẠO



mục tiêu này sẽ là kim chỉ nam trong tất cả những buổi thảo luận. Tất cả mọi người đều có thể đưa ra ý kiến, tất cả ý kiến sẽ được xem xét dưới 3 góc độ: chi phí thực hiện, lợi ích đem lại và tính khả thi về mặt thời gian, nguồn lực... Và khi chúng ta phân tích những ý kiến trải chiều dưới góc độ này, tất cả mọi người đều sẽ cảm thấy công bằng và rõ ràng vì ý kiến của mình được thảo luận và cân nhắc. Tuy nhiên, sẽ có những lúc chúng ta bị quá nhiều ý kiến chi phối. Lúc này, nhiệm vụ của người quản lý/ điều phối chính là đưa tất cả mọi người quay về mục tiêu ban đầu, làm thế nào để đạt được giới hạn thảo luận trong thời gian qui định. Bất kỳ một buổi thảo luận nào mọi người đều cần hiểu mục tiêu chính là gì, chúng ta cần chốt điều gì sau một khoảng thời gian nhất định. Một trong những mẹo nhỏ để tôi quản lý những nhóm quá nhiều người giỏi chính là phân chia họ theo nhóm một cách hợp lý, đừng gom quá nhiều người có cả tính mạnh trong cùng một nội dung thảo luận mà nên có một người trung gian giúp hướng về giải pháp.

Chị Trương Bích Đào

Giám đốc Nhân sự, Nestle Việt Nam



Khi nhóm bạn có quá nhiều "hó", bạn cần tìm hiểu thế mạnh của từng người để chia việc ra và phân công họ làm thủ lĩnh cho phần công việc họ có thế mạnh. Đồng thời nên tạo

một vài luật chơi cho nhóm, ví dụ: quy định khi thảo luận lần lượt từng người một phát biểu, ý kiến nêu ra sẽ được ghi lại và so sánh với những ý kiến khác để bình chọn cho ý kiến có cơ sở tốt nhất. Một khi ý kiến đã được chọn, mọi người phải tôn trọng và đi bước tiếp theo. Cần đặt giới hạn thời gian cho từng bước, giao cho các thành viên luân phiên làm người điều phối thời gian khi thảo luận, phải có quyết định và kế hoạch hành động cụ thể sau mỗi lần thảo luận...

Ảnh: P.V - S.stock



Kim chỉ nam trong tất cả những buổi thảo luận là tất cả ý kiến sẽ được xem xét dưới 3 góc độ: chi phí thực hiện, lợi ích đem lại và tính khả thi về mặt thời gian, nguồn lực...



Hãy xem xét thế mạnh của mỗi nhân viên, từ đó phân chia công việc và nhiệm vụ một cách cụ thể, rõ ràng, trên cơ sở phát huy thế mạnh của những người đó.



Khi thảo luận phải đề ra luật chơi cho nhóm và giao cho các thành viên luân phiên làm người điều phối thời gian.

Anh Nguyễn Đức Huy

Tổng giám đốc PepsiCo Foods Vietnam



Tuy năng lực và kỹ năng đều giỏi, nhưng mỗi người vẫn có tính cách khác biệt nhau. Các bài kiểm tra tính cách thường phân chia con người thành

4 kiểu. Có thể tiến hành phân chia họ ra những nhóm nhỏ hơn với các tính cách đa dạng, khác nhau này. Hãy tạo cơ hội để mỗi nhóm là thủ lĩnh và chịu trách nhiệm một chủ đề cụ thể. Một khi tách nhóm nhỏ hơn, mọi người sẽ dễ kết nối và thể hiện tinh thần đội nhóm hơn. Đồng thời, sự đa dạng trong nhóm sẽ giúp tạo ra những ý tưởng đột phá.

Chị Phan Thị Nguyên Thảo

Phó chủ tịch Ngành hàng chăm sóc gia đình của Unilever



Theo kinh nghiệm của tôi, các thành viên dù có kỹ năng và năng lực chuyên môn cao vẫn sẽ có những điểm khác biệt, ví dụ có người sẽ rất mạnh

trong mảng giao tiếp, đối ngoại, lại có người không quá sôi nổi nhưng có khả năng phân tích số liệu... Chính vì vậy, một lời khuyên dành cho nhà quản lý là hãy xem xét thế mạnh của mỗi nhân viên, từ đó phân chia công việc và nhiệm vụ cho mỗi người một cách cụ thể, rõ ràng, trên cơ sở phát huy thế mạnh đó. Lấy ví dụ đơn giản, khi cần làm một bản dự thảo và thuyết trình cho khách hàng, với một thành viên cẩn thận, tỉ mỉ bạn có thể giao nhiệm vụ thu thập và phân tích số liệu; công việc chuẩn bị bài thuyết trình có thể giao cho thành viên có năng khiếu về thám mĩ và phân thuyết trình nên giao cho thành viên có khả năng trình bày trước đám đông. Trong quá trình làm việc, bạn có thể thường xuyên trao đổi và nắm bắt tiến độ công việc để kịp thời phản hồi, đồng thời các thành viên cũng sẽ thấy được mối liên hệ và hỗ trợ lẫn nhau □

Lãnh đạo và cách đối diện với những áp lực thường gặp

Lãnh đạo là người gánh trách nhiệm chính trong việc hoạch định chiến lược và lèo lái con thuyền doanh nghiệp. Việc đối diện áp lực và tìm ra các giải pháp ứng phó cũng là một kỹ năng quan trọng mà người lãnh đạo cần có. Từ những trải nghiệm của chính mình, **Chủ tịch FPT Software, Giảng viên Viện Quản trị Kinh doanh FSB Hoàng Nam Tiến** chia sẻ với DOANH NHÂN về những áp lực của lãnh đạo.

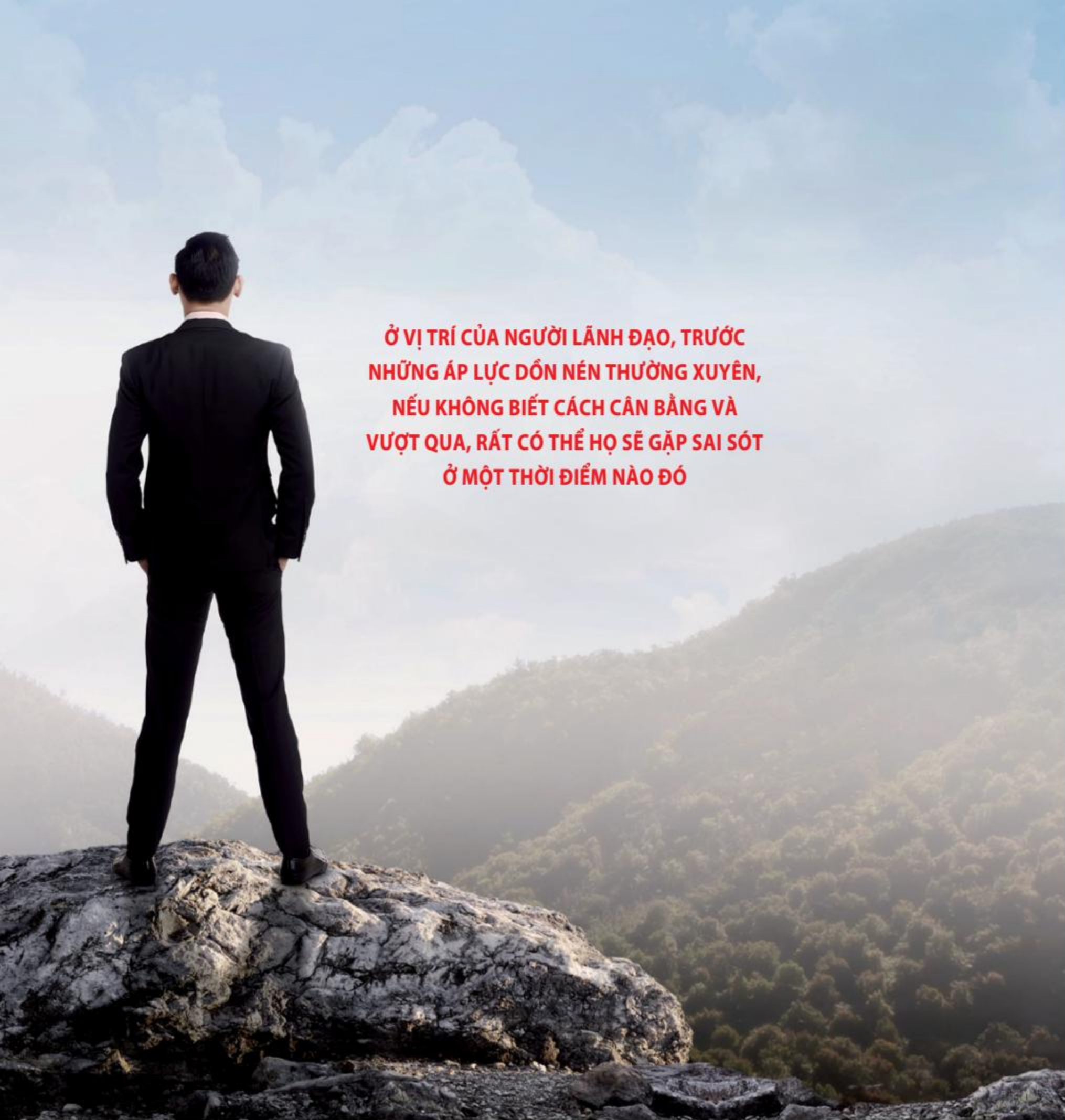
Ba áp lực thường xuyên của lãnh đạo

Thưa ông, đâu là những áp lực mà đã là lãnh đạo thì chắc chắn không thể tránh khỏi?

Tất cả các lãnh đạo đều biết, áp lực đầu tiên chính là sự cô đơn. Vẫn con người đó, nhưng nếu ở vị trí thấp, họ có thể chia sẻ được với rất nhiều người: có thể

hỏi ý kiến cấp trên, đồng nghiệp và những người cấp dưới mình hoặc thậm chí về kẻ với người bạn đời... Nhưng càng lên cấp cao hơn thì sự chia sẻ càng ít đi và khi lên đến vị trí đứng đầu một tổ chức thì hầu như họ không có người để chia sẻ. Trong khi đó, lãnh đạo thường xuyên phải trả lời về rất nhiều vấn đề như chiến lược kinh doanh, những khó khăn trong thương trường, những áp lực từ chính quyền và nhiều khi, có cả những vấn đề về gia đình. Vì vậy, có

hẳn một khái niệm là “nỗi cô đơn lãnh đạo”. Áp lực thứ 2 là trách nhiệm, có một ý mà chúng tôi luôn luôn nói với nhau là, người lãnh đạo có thể từ bỏ mọi thứ, nhưng không bao giờ từ bỏ được trách nhiệm. Bởi vì đằng sau họ là cuộc sống của hàng nghìn, hàng vạn con người. Áp lực thứ 3 có liên quan đến việc ngoại tình. Khi nghiên cứu về tâm lý lãnh đạo, có một kết luận đưa ra là, với lãnh đạo, kẻ cả nam lẫn nữ, thì xu hướng ngoại tình rất cao. Điều này xuất phát một cách rất



**Ở VỊ TRÍ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, TRƯỚC
NHỮNG ÁP LỰC DỒN NÉN THƯỜNG XUYÊN,
NẾU KHÔNG BIẾT CÁCH CÂN BẰNG VÀ
VƯỢT QUA, RẤT CÓ THỂ HỌ SẼ GẶP SAI SÓT
Ở MỘT THỜI ĐIỂM NÀO ĐÓ**

Ảnh: S.Stock

tự nhiên, khi ở vị trí lãnh đạo cơ hội tiếp xúc và bị người khác "tấn công" tăng vọt lên. Bên cạnh đó, việc ngoại tình đôi khi bắt nguồn từ ý muốn thể hiện quyền lực, khi càng lên cấp lãnh đạo cao, quyền lực càng lớn thì điều này càng dễ xảy ra. Rất nhiều nghiên cứu về tâm lý của nước ngoài khẳng định điều này, còn tại Việt Nam thì ít được đề cập đến và nhiều doanh nhân có thể không thừa nhận nhưng tôi tin, trong thâm tâm họ sẽ gật đầu với ý kiến của tôi.

Tại sao lại gọi ngoại tình là một thứ áp lực, thưa ông?

Điều nguy hiểm với người lãnh đạo là khi ngoại tình họ sẽ làm mất đi sự tự chủ của bản thân, mất đi sự sáng suốt và điều đó rất nguy hiểm với doanh nghiệp hoặc tổ chức mà họ dẫn dắt. Đáng ngại hơn là đa phần những trường hợp ngoại tình thường xảy ra trong nội bộ, điều này sẽ dẫn đến việc lãnh đạo bị mất uy tín, hình ảnh và cả quyền lực trong nội bộ.

Theo ông, lãnh đạo có thể đối diện với những áp lực đó như thế nào?

Là người lãnh đạo, nếu để những áp lực này dồn vào liên tục, họ sẽ mất đi sự sáng suốt, quyết đoán để đưa ra những quyết định mạnh mẽ và điều đó sẽ ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp. Vì vậy, để đối mặt người ta có nhiều phương pháp, chương trình học để hỗ trợ lãnh đạo. Bản thân tôi cũng đã được tham gia những khóa đào tạo như vậy. Ở phương Tây, những người lãnh đạo

THÔNG TIN VỀ CHUYÊN GIA



ÔNG HOÀNG NAM TIẾN
 Chủ tịch HĐQT Công ty Phần mềm FPT, Giảng viên Doanh nhân của Viện Quản trị Kinh doanh FSB

Ngay sau khi tốt nghiệp khoa Công nghệ thông tin, Đại học Bách khoa Hà Nội năm 1993, ông Hoàng Nam Tiến gia nhập Công ty FPT và trở thành Phó giám đốc Trung tâm Phân phối máy tính năm 1995, Trưởng phòng Kinh doanh FPT năm 1996. Năm 2002, ông được bổ nhiệm kiêm Phó giám đốc Chi nhánh FPT- HCM. Ông chính là người đàm phán với những đối tác công nghệ nổi tiếng thế giới như IBM, Compaq, HP, Nokia, Samsung, Dell... để đưa các sản phẩm công nghệ mới nhất vào Việt Nam. Từ năm 2003 đến nay, ông là thành viên HĐQT Công ty FPT, trải qua các chức vụ quan trọng như Tổng giám đốc Công ty Phân phối FPT [2003], Chủ tịch Công ty Phần mềm FPT [2011]. Chỉ với 4 năm làm Chủ tịch, ông đã đưa FPT Software lọt vào Top 100 nhà cung cấp dịch vụ outsourcing toàn cầu với quân số hiện tại gần 10 ngàn người, trong đó có hơn 1 ngàn đang làm việc tại 19 văn phòng ở nước ngoài. Mục tiêu của FPT Software là đạt doanh thu 1 tỷ đô vào năm 2020.

có sự trợ giúp rất hiệu quả từ bác sỹ tâm lý. Họ sẽ lắng nghe, cam kết giữ bí mật tuyệt đối, và đưa ra một số lời khuyên. Ở Việt Nam, một trong những giải pháp phổ biến nhất là dùng rượu hoặc tìm một ai đó để tâm sự. Nhưng việc làm này thực tế không giúp giải quyết vấn đề gì cả. Nhưng, có một bí quyết mà doanh nhân Việt gần đây hay áp dụng là tập thiền. Trong đó, một nguyên tắc đơn giản là học cách để im lặng. Nghe rất đơn giản, nhưng thực sự với lãnh đạo để làm được điều này không dễ chút nào. Người ta vẫn nói: con người mất 2 năm để học nói, nhưng phải mất 20 - 30 năm để học cách im lặng. Trong thiền, có rất nhiều cấp độ như: đi thiền, ăn thiền, cười thiền, nói thiền, ngủ thiền. Khi đạt đến những cấp độ này, lãnh đạo sẽ có được sự tĩnh tâm và cân bằng. Bên cạnh đó, các lãnh đạo có thể tìm thêm sự trợ giúp từ bên ngoài, tìm một số người bạn thân thiết có thể chia sẻ, lắng nghe. Ngoài ra, việc đi gặp bác sỹ tâm lý cũng sẽ là một hướng hay, hiện nay Việt Nam chưa phổ biến nhưng tương lai chắc chắn sẽ phát triển. Gần đây, anh Hoàng Minh Châu, nguyên

Phó chủ tịch HĐQT FPT có một chia sẻ rất hay về việc làm thế nào để có cuộc sống thanh thản, trong đó đưa ra quan điểm là với những việc gì của mình mà không giải quyết được thì tốt nhất hãy bỏ ra khỏi đầu và cố gắng không tạo thêm những vấn đề mới. Đây cũng là một cách giúp người lãnh đạo bình tĩnh, sáng suốt hơn để tập trung vào những vấn đề họ có thể giải quyết được.

Mọi vấn đề đều có tính hai mặt, liệu những áp lực với lãnh đạo có khía cạnh tích cực nào không, thưa ông?

Bản thân doanh nhân, các nhà lãnh đạo đều sống dưới áp lực và nhờ có áp lực mà người ta mới tập trung suy nghĩ và dồn các sức mạnh, nguồn lực để giải quyết vấn đề. Điều này cũng góp phần rèn luyện bản lĩnh. Tuy nhiên, mấy chục năm sống dưới áp lực liên tục như vậy là một thách thức rất lớn và điều nguy hiểm là đến một thời điểm nào đó họ sẽ gặp sai lầm. Nếu "may mắn" thì sai lầm sẽ đến sớm, nhưng nếu sai lầm đến vào lúc đã thành đạt thì có thể dẫn đến tan gia bại sản, thậm chí có thể tù tội, tan vỡ gia đình.





Cách mà chính ông đối diện với những áp lực là gì?

Vào những lúc khó khăn nhất, giải pháp của tôi là không giải quyết gì cả! Khác với mọi người, tôi chọn cách đi học. Đây cũng là khoảng thời gian để mình học được các phương pháp giải quyết, đồng thời có một khoảng lùi để tĩnh tâm nhìn lại những gì đã trải qua và nghĩ xem mình cần làm những gì sắp tới.

Thân lươn bao quản lăm đầu

Trong lúc đối diện với các áp lực, lãnh đạo có nên giấu nhân viên?

Thực ra, hầu hết lãnh đạo đều có ý giấu những áp lực mà họ gặp phải, dù đó là chuyện gia đình hay những vấn đề của doanh nghiệp. Thậm chí sắp phá sản đến nơi, bước vào thang máy gặp nhân viên cũng vẫn phải tươi cười hỏi thăm. Nếu để ý bạn sẽ thấy, một trong những động tác doanh nhân hay làm là chống tay lên mắt, mục đích là để không chế cảm xúc trên mặt. Tuy nhiên, họ không chế mặt nhưng không thể không chế được cảm xúc qua bàn tay, bàn chân, cơ thể. Việc giấu cảm xúc trước nhân viên cũng là điểm tốt, nhưng cũng có mặt trái của nó. Giả như người ta được

KHI CHƯA BIẾT PHẢI LÀM NHƯ THẾ NÀO ĐỂ ĐỐI DIỆN VỚI ÁP LỰC MỘT CÁCH SÁNG SUỐT NHẤT, HÃY ĐI HỌC

chia sẻ và sống đúng với cảm xúc của mình thì sẽ dễ dàng tìm được sự cân bằng hơn rất nhiều.

Nhiều lãnh đạo còn có một giải pháp là "bỏ trốn" đi đâu đó vài ngày hoặc sẽ có một số hoạt động bất bình thường, bất chuẩn mực như uống rượu say, lái xe tốc độ cao... như một cách để giải tỏa ức chế của mình, giải phóng bản thân khỏi các áp lực lãnh đạo. Nhưng rồi, ngày mai họ lại phải quay trở lại với cuộc sống bình thường, vì họ hiểu rằng, trách nhiệm của mình vẫn như cũ.

Ông có cho rằng, nếu đã là lãnh đạo áp lực là điều đương nhiên, đến mức đôi khi họ không có quyền, dù chỉ lựa chọn một cuộc sống bình an cho bản thân mình?

Người Việt Nam có câu "Thân lươn bao quản lăm đầu". Đã lỡ chọn nghiệp này rồi thì giống như con lươn, đừng nghĩ đến chuyện không lăm bùn.

Ông có lời khuyên nào cho các doanh nhân, khi đương đầu với những áp lực mà ông đề cập đến?

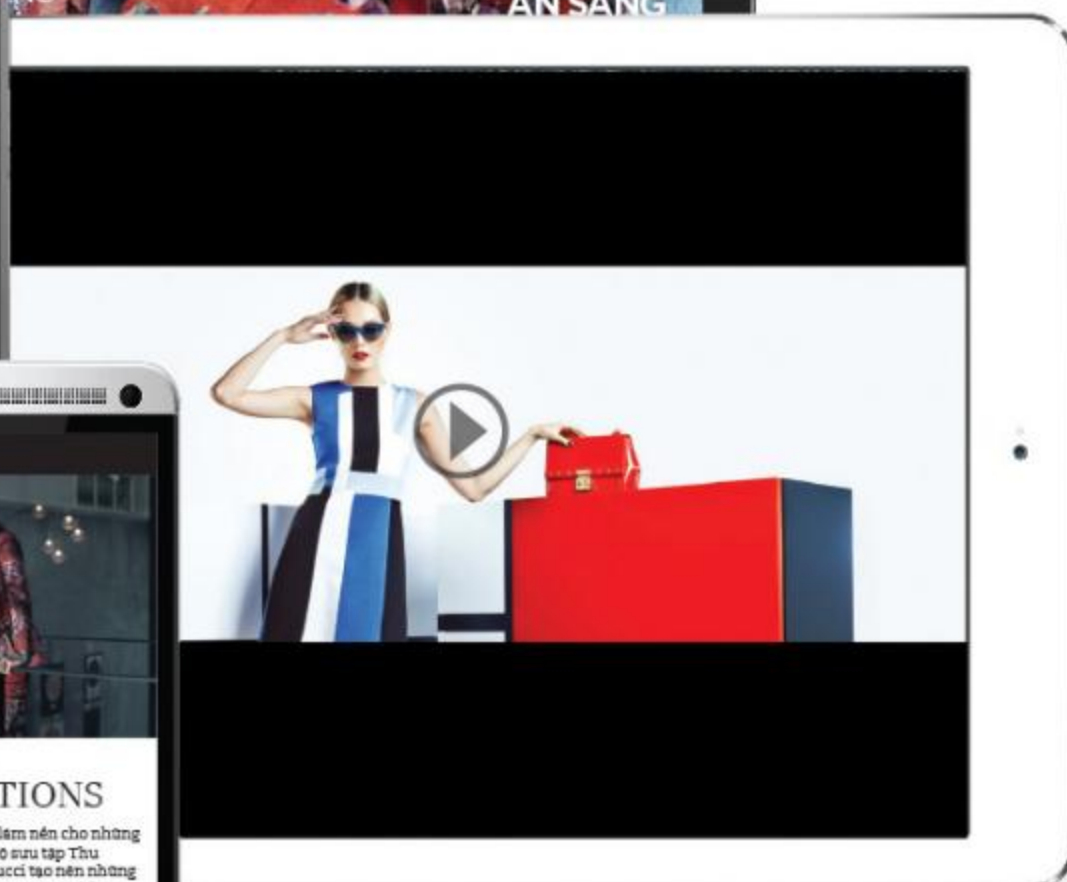
Tôi chỉ muốn nhấn mạnh lại với các doanh nhân là với lãnh đạo, nếu sống dưới áp lực thường xuyên mà không biết cách giải tỏa thì đến một lúc nào đó sẽ gặp sai lầm, áp lực càng lớn càng dễ sai lầm. Vì vậy, điều quan trọng là cần ý thức rõ về các áp lực này để có những bước phòng ngừa, hóa giải. Nếu cần, hãy tìm những sự trợ giúp từ bên ngoài. Khi chưa biết phải làm như thế nào để đối diện với áp lực một cách sáng suốt nhất, hãy đi học.

Nhưng anh lại đang chọn cách đi dạy?

Tôi vẫn đang làm nghiên cứu sinh tại Nhật. Việc đi giảng ở Viện Quản trị kinh doanh FSB là cách giúp tôi học tốt hơn. Học viên chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh FeMBA của FSB đa số là quản lý nên khá sắc sảo. Các bạn ấy khiến tôi phải đọc rất nhiều, phải hệ thống lại kiến thức, phải "đào" lại kho kinh nghiệm để chọn tình huống phù hợp... Các bạn ấy cũng chia sẻ thực tế ở đơn vị công tác, qua đó, tôi học được rất nhiều. Với tôi, đi giảng là cách tốt nhất để học □



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 SÓNG ĐỘNG



ẢNH ĐỘNG BẮT MẮT



HỖ TRỢ TRÊN MỌI THIẾT BỊ



HỖ TRỢ THAY ĐỔI KÍCH THƯỚC CHỮ

ĐỌC TẠP 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@lemediav.vn hoặc tổng đài: (08)38622127 (gặp phòng Marketing)

Khám phá **LÀNG PHÁP**

GẶP GỠ CUỐI NĂM CỦA CLB PHỤ NỮ VÀ XE HƠI



ĐỊA ĐIỂM | **KHÁCH SẠN MERCURE BANA HILLS FRENCH VILLAGE**
THỜI GIAN | **16-17-18/12/2016**

NHÀ TÀI TRỢ

Mercure
HOTELS

MERCURE BANA HILLS FRENCH VILLAGE

ADIVA
TINH CHẤT LÀM ĐẸP

mirabella

BẢO TRỢ THÔNG TIN

Đẹp

**THỂ THAO
ĐÀ NẴNG**

DOANH NHÂN

Đẹp TV

Đẹp ONLINE
dep.com.vn

**Vietnam+
MOBILE**

LIÊN HỆ TÀI TRỢ

Hà nội: Mrs Nguyễn Văn Khánh | Email: khanhvn@lemediavn.com | ĐT: 0903 546 004

TPHCM: Mrs Đinh Vũ Hồng Trinh | Email: trindhvh.sales@lemediavn.com | ĐT: 0908 182 487

LIÊN HỆ THAM GIA

Email: clbphunuxehoi@lemediavn.com | Hotline: 0904.643.398

RIGHT FORD RIGHT NOW!

Giá mới đặc biệt hấp dẫn



FIESTA
1.5L AT Titanium

Giá mới hấp dẫn

536 triệu*



ECOSPORT
1.5L AT Titanium

Giá mới hấp dẫn

648 triệu*

+ bộ tem dán sườn xe



FOCUS
1.5L EcoBoost

Giá mới hấp dẫn

789 triệu*



Go Further

ford.com.vn

*Giá đặc biệt có sự đóng góp của Ford Việt Nam và đại lý. Liên hệ đại lý gần nhất để biết thêm chi tiết

• **ANDO FORD:** C1 Phạm Văn Đồng, Hà Nội. Tel: 04.37505055 • **CAPITAL FORD:** Ngã 3 Pháp Vân, Km 8 Giải Phóng, Hà Nội. Tel: 04.36811888 • **HANOI FORD:** 94 Ngô Thị Nhâm, Hà Nội. Tel: 04.39712439 • **HATHANH FORD:** KCN Lai Xá, Kim Chung, Hoài Đức, Hà Nội. Tel: 04.33662566 • **HATHANH FORD MYDINH:** 02 Tôn Thất Thuyết, Nam Từ Liêm, Hà Nội. Tel: 04.37957518 • **THANGLONG FORD:** 105 Láng Hạ, Hà Nội. Tel: 04.35621920 • **THANHXUAN 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. Hạ Long. Tel: 033.3628699 • **VINH FORD:** Km 200, Đại Lộ Lê Nin, TP. Vinh. Tel: 038.3515292 • **THANHHOA 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 Ma 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 Dầu Một. Tel: 0650.3801381 • **BENTHANH FORD:** 831 Trường Chinh, Tân Phú, TP. HCM. Tel: 08.38157979 • **CITY FORD:** Số 218, Quốc Lộ 13, Phường Hiệp Bình Chánh, Q. Thủ Đức, TP. HCM. Tel: 08.37263626 • **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**