

# DOANH NHÂN

THÁNG 10/2016

doanhnhanonline.com.vn

SỐ 205

**8** Hồi kết cho các  
ngân hàng yếu kém?

**16** Bà Huỳnh Bích Ngọc  
và duyên nợ cùng cây mía

**40** Giác mơ ô tô của BRG  
đối với hàng Việt?

**68** Khoảng trống phía sau  
các công ty gia đình

## CUỘC CHIẾN NƯỚC MẮM

Sự gia tăng thị phần của các thương hiệu nước mắm truyền thống đang đe dọa vị thế áp đảo trên thị trường của nước mắm công nghiệp (nước chấm). Cuộc chiến nước mắm đang thực sự sôi động. Tr.24



**Chủ tịch HĐQT Công ty cổ phần  
Thiết kế & Xây dựng HCD**

**Dương Thị Duyên Hải** chia sẻ niềm  
đam mê ghi lại dấu ấn để đời cho các công  
trình kiến trúc và xây dựng Việt Nam.



8 936019 990082



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





# **vietjet Air.com**

**CHÀO ĐƯỜNG BAY MỚI!**

**TP.HCM → HONG KONG  
CAO HÙNG**

**HÀ NỘI → ĐÀI BẮC**

**HẢI PHÒNG → SEOUL  
BANGKOK**

**12h rồi  
Vietjet thôi**

Vé chỉ từ

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



**Bay là Thích ngay!**

Wow... Tung bừng khai trương đường bay mới, Vietjet mở bán hàng trăm nghìn vé chỉ từ 0 đồng áp dụng cho tất cả đường bay quốc tế đến Hồng Kông; Cao Hùng, Đài Bắc, Đài Nam (Đài Loan); Seoul (Hàn Quốc); Yangon (Myanmar); Kuala Lumpur (Malaysia); Bangkok; Singapore. Vé từ 0 đồng mở bán tại website [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com) từ 12h đến 14h mỗi ngày.

12h rồi, Vietjet thôi! Nhanh tay truy cập [vietjetair.com](http://vietjetair.com), thỏa sức du lịch quốc tế trên những tàu bay Vietjet hiện đại, mới nhất khu vực với ghế da sang trọng, được phục vụ bởi các tiếp viên thân thiện, thưởng thức món ăn nóng ngon miệng và nhiều hoạt động thú vị khác trên các chuyến bay.

### **MUA VÉ Ở ĐÂU?**

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

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

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



Thanh toán ngay bằng các loại thẻ Visa/Master/AMEX/JCB/  
thẻ ATM của 29 ngân hàng lớn tại Việt Nam.

(\*) Điều kiện và điều khoản



**Hotline  
19001886**



# 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**<sup>®</sup>  
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.



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



# SỐ 205 - 10/2016 Mục lục



8

## NGÂN HÀNG

### Hỏi kết cho những ngân hàng yếu kém?

Mới hết quý III nhưng Kho bạc Nhà nước đã hoàn thành xuất sắc kế hoạch phát hành trái phiếu chính phủ của cả năm. Lãi suất liên ngân hàng giảm kỷ lục. Lãi suất tín phiếu Ngân hàng Nhà nước cũng giảm. Nhưng lãi suất huy động vốn trên thị trường lại tăng đều đặn tăng. Điều gì đang diễn ra trên thị trường vốn? Phải chăng hỏi kết của các tổ chức tín dụng yếu kém đang tới gần?

24

## CHUYÊN ĐỀ

### Cuộc chiến nước mắm

Nhiều thương hiệu nước mắm truyền thống đang đe dọa vị thế áp đảo trên thị trường của nước mắm công nghiệp (nước chấm). Cùng với đó, người tiêu dùng dần quan tâm nhiều hơn về nguồn gốc và thành phần nước mắm khiến các hãng sản xuất không chỉ gia tăng quy mô mà còn đầu tư bài bản hơn cho cả "vỏ" lẫn "ruột" chai nước mắm. Cuộc chiến nước mắm đang thực sự sôi động.

30

## GÓC NHÌN

### Đề có một thiên đường biển xứng tầm

Tổ chức CCV DMO (Central Coast Vietnam Destination Marketing Organization) với các tập đoàn lớn ở khu vực miền Trung đặt tiêu chí: ưu tiên tiếp thị cho các bãi biển đẹp và các điểm đến được xếp hạng di sản của miền Trung để mang lại giá trị bền vững cho khu vực này. Chị Chi Nguyễn - Giám đốc Quảng bá điểm đến của CCV chia sẻ những ý tưởng đầy thách thức này.

34

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

### Searefico và chiến lược đoạt ngôi vương

Cơ điện công trình (M&E) luôn là lĩnh vực đầu tư hấp dẫn, không mấy doanh nghiệp Việt đủ "can đảm" tham gia vào thị trường này. Tuy nhiên, đến thời điểm này SRF đã bút phá và đang san bằng vị thế với doanh nghiệp dẫn đầu lĩnh vực này là REE. Cuộc đua song mã đang hứa hẹn nhiều điều thú vị.





SUN GRAND CITY  
THUY KHUE RESIDENCE



## SỞ HỮU CĂN HỘ CAO CẤP TẠI VỊ TRÍ ĐẤT GIÁ BẠC NHẤT HÀ THÀNH 69B THUY KHUÊ, TÂY HỒ, HÀ NỘI

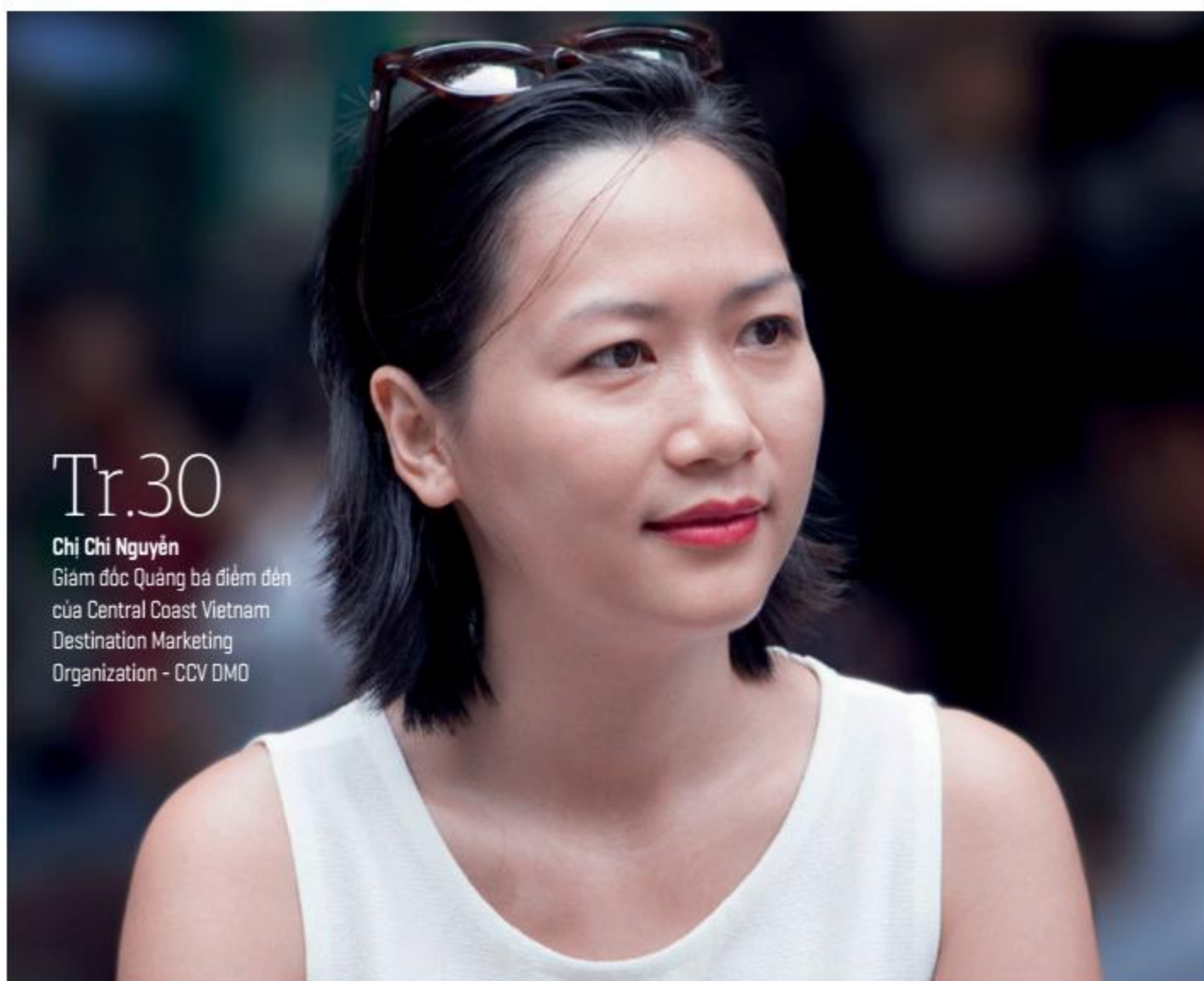
- Đón trọn tầm nhìn **500ha** Hồ Tây và **10ha** công viên Bách Thảo
- Gần **6,000m<sup>2</sup>** cảnh quan, quảng trường và mở đường quy hoạch
- Thiết kế căn hộ sang trọng chiều cao lên tới **3.6m**



Thành viên thuộc Tập đoàn Sun Group  
Địa chỉ: Tầng 5, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Hotline: 1800 6636 | [www.sungrandcity.com](http://www.sungrandcity.com)



# SỐ 205 - 10/2016 Mục lục



## Tr.30

**Chi Chi Nguyễn**

Giám đốc Quảng bá điểm đến  
của Central Coast Vietnam  
Destination Marketing  
Organization - CCV DMO



Có 37 năm gắn bó với ngành mía đường, như người trong cuộc nói vui là "có đường trong máu", bà Huỳnh Bích Ngọc - Phó chủ tịch Tập đoàn Thành Thành Công, chia sẻ về quá trình thành lập, phát triển, bứt phá và tầm nhìn chiến lược của Tập đoàn trước những cơ hội mới để hiện đại hóa ngành mía đường. **Tr.16**

## CHIẾN LƯỢC

### 40 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Giấc mơ ô tô của BRG

Cố gắng vượt qua những cái tên nổi danh khác như Trường Hải, An Du... Vinamco - công ty con của Tập đoàn BRG - là cái tên duy nhất kiên trì đeo đuổi việc bỏ vốn vào Tổng công ty Máy động lực và Máy nông nghiệp Việt Nam (VEAM). BRG đang toan tính những gì trong nỗ lực này?

### 54 LÂM AN THỜI HỘI NHẬP Thấy gì từ cuộc chia tay của Thế Giới Di Động?

Một sự việc thu hút sự chú ý của báo chí thời gian gần đây là việc Thế Giới Di Động công bố hệ thống siêu thị Big C yêu cầu công ty này phải đóng cửa toàn bộ 22 cửa hàng thuê mặt bằng tại các siêu thị Big C trong tháng 8/2016. Điều gì đang diễn ra?

## THỊ TRƯỜNG

### 68 QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP Khoảng trống phía sau công ty gia đình

Các công ty do gia đình sở hữu đang phải đối mặt với vấn đề kế nghiệp trong trường hợp người sáng lập rút lui sớm ngoài ý muốn. Nhưng những ông, bà chủ doanh nghiệp vẫn lẩn tránh với tư tưởng cha truyền con nối và không dễ dàng trao quyền hành cho người giỏi ngoài gia tộc.

### 80 MARKETING & BRANDING Khám phá sự thật ngầm hiểu trong quảng cáo

Trong lĩnh vực quảng cáo, có không ít con đường dẫn thẳng tới tâm trí của khách hàng, trong đó "sự thật ngầm hiểu" là cơ hội tốt cho các thương hiệu để nhanh chóng đi đến đích. Nhưng có một thực tế đáng buồn là có tới 60% quảng cáo không tìm ra con đường ngắn nhất này.

Thương thuyết là một trong những kỹ năng tối quan trọng. Từ trải nghiệm của hơn 40 năm trong sự nghiệp, Giáo sư Phan Văn Trường khẳng định, chìa khóa của bất cứ cuộc thương thuyết nào cũng là hiểu mình muốn gì và hiểu người đối thoại muốn gì. **Tr.92**





**NGÂN HÀNG** 8  
Hỏi kết cho  
ngân hàng yếu kém

**CÂU CHUYỆN QUẢN LÝ** 10  
Lợi nhuận nhà đầu tư bỏ túi,  
rủi ro ngân hàng chịu

**ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG** 16  
Duyên nợ cùng cây mía

# BỨC TRANH Vĩ mô



**KHÓ NHẤT LÀ  
THỰC THI ĐÚNG LUẬT**  
trang 14



# Hồi kết cho các ngân hàng yếu kém?

Những diễn biến trái ngược trên thị trường vốn, cộng với động thái mới nhất của nhà điều hành cho thấy, phải chăng hồi kết của các tổ chức tín dụng yếu kém đang tới gần? **Thái Thanh**

## BIẾN ĐỘNG LÃI SUẤT LIÊN NGÂN HÀNG TRONG NĂM NAY

Đơn vị: %/năm



Mới hết quý III nhưng Kho bạc Nhà nước đã hoàn thành xuất sắc kế hoạch phát hành trái phiếu chính phủ của cả năm. Lãi suất liên ngân hàng giảm kỷ lục. Lãi suất tín phiếu Ngân hàng Nhà nước cũng giảm. Nhưng lãi suất huy động vốn trên thị trường I đều đặn tăng. Điều gì đang diễn ra trên thị trường vốn?

### Nhìn gần, trông xa... mà lo!

Trước tiên hãy xem xét câu chuyện lãi suất của trái phiếu chính phủ. Tại phiên đấu thầu trái phiếu chính phủ thứ III hôm 21/9, Kho bạc Nhà nước đã huy động được toàn bộ 1.000 tỷ đồng trái phiếu kỳ hạn 10 năm. Có đến 13 đơn vị tham gia, với tổng khối lượng đặt thầu gấp hơn 4 lần lượng phát hành. Lãi suất trúng thầu giảm còn 6,5%/năm, thấp hơn mức 6,9%/năm của phiên đấu thầu hồi tháng 6/2016, cùng kỳ hạn 10 năm. Trước đó,

hôm 14/9, Kho bạc Nhà nước đã dồn dập tổ chức đến 3 phiên đấu thầu trái phiếu kỳ hạn 15, 20 và 30 năm. Kỳ hạn dài từng khiến Kho bạc Nhà nước lo ngại việc đấu thầu khó thành công. Thế nhưng những gì diễn ra trên thực tế thật sự bất ngờ. Kết quả là Kho bạc Nhà nước đã hoàn thành kế hoạch phát hành năm 2016 với khối lượng huy động lên tới 250.320 tỷ đồng. Lãi suất trúng thầu trái phiếu kỳ hạn 3 năm ở mức 5,55%/năm, trong khi lãi suất huy động trên thị trường I (từ dân



cu và tổ chức) ở kỳ hạn 36 tháng của các tổ chức tín dụng là từ 7,5 đến 8%/năm. Cũng xin nhắc lại là cho đến thời điểm này khách hàng chính của Kho bạc Nhà nước vẫn là các ngân hàng. Vậy tại sao họ chấp nhận mức “bù” chênh lệch lãi suất lớn như vậy khi mua trái phiếu chính phủ? Thậm chí ngân hàng còn mua trái phiếu ở kỳ hạn 10, 15 và 20 năm, trong khi trên 80% nguồn vốn huy động của ngân hàng là dưới 12 tháng? Công bằng mà nói, các ngân hàng cũng có nguồn vốn dài hơi qua phát hành trái phiếu. Ví dụ, tháng 8/2016 BIDV phát hành trái phiếu kỳ hạn 10 năm với lãi suất 7,5 - 8%/năm. Vietcombank, ACB, LienVietPost Bank... cũng là các ngân hàng phát hành trái phiếu với lãi suất cao. Nhưng lý do chính khiến ngân hàng chấp nhận lãi suất phát hành trái phiếu cao chủ yếu nhằm đáp ứng yêu cầu về tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR) khi áp dụng tiêu chuẩn Basel II.

Thứ hai, lãi suất trên thị trường II (liên ngân hàng) thời gian qua cũng ghi nhận mức giảm chưa từng có. Nếu như đầu năm lãi suất liên ngân hàng kỳ hạn qua đêm, một tuần và hai tuần đều ở mức 5%/năm thì đến tháng 5/2016 lãi suất kỳ hạn qua đêm đã giảm về mức 2,35%/năm; một tuần giảm còn 3,85%/năm; hai tuần 4,57%/năm. Đến đầu tháng 9/2016, lãi suất kỳ hạn qua đêm chỉ còn 0,57%/năm; một tuần 0,61%/năm và kỳ hạn hai tuần về mức 0,79%/năm.

Phải chăng, ngân hàng đang quá thừa vốn? Nếu thừa vốn thì tại sao họ lại liên tục tăng lãi suất huy động?

### Sự điều chỉnh của bàn tay vô hình

Trở lại với vấn đề lãi suất trái phiếu. Nếu các ngân hàng dùng tiền huy động được từ phát hành trái phiếu để mua trái phiếu chính phủ thì họ vẫn phải bù chênh lệch lãi suất khoảng 2-3%/năm. Nếu dùng vốn huy động từ thị trường I để mua thì mức bù chênh lệch có thể thấp hơn, nhưng rủi ro thanh khoản sẽ tăng khi chênh lệch kỳ hạn quá lớn. Giải pháp đẩy vốn ra trên thị trường liên ngân hàng tuy lãi suất thấp, nhưng

với vòng quay nhanh sẽ an toàn hơn về thanh khoản, giúp họ bù đắp phần nào chi phí. Nhưng bất ngờ thay, lãi suất liên ngân hàng rất thấp, song doanh số giao dịch cũng không nhiều. Theo nguồn tin riêng của chúng tôi, không phải không có người vay mà là các ngân hàng trường vốn không cho vay! Lãnh đạo một ngân hàng lớn tiết lộ, họ không dám cho vay vì chữ tín của người đi vay quá thấp. Bài học xương máu của giai đoạn trước năm 2011 vẫn còn hiện hữu. Thời đó, đã có ngân hàng chấp nhận vay trên thị trường liên ngân hàng với lãi suất lên đến trên 40%/năm, nhưng rồi nhiều khoản vay với kỳ hạn ngắn đó đã không thể hoàn trả đúng hạn.

## 250.320 tỷ đồng

Kho bạc Nhà nước đã hoàn thành kế hoạch phát hành trái phiếu chính phủ năm 2016 với khối lượng huy động lên tới 250.320 tỷ đồng

Không vay được trên thị trường liên ngân hàng, những ngân hàng thiếu hụt thanh khoản buộc phải đẩy lãi suất huy động trên thị trường I lên. Và chính những ngân hàng yếu kém này khơi mào cho các kỳ tăng lãi suất huy động liên tục thời gian đó. Vì cho dù có trường vốn, nhưng với bức tranh huy động và sử dụng vốn nhiều rủi ro cả về kỳ hạn và lãi suất như trên, các ngân hàng lớn cũng buộc phải tăng lãi suất huy động để giữ chân khách hàng. Vì ngoài việc mua một lượng lớn trái phiếu chính phủ, nhiều ngân hàng còn cho vay các dự án BOT dài hạn. Chi cần tốc độ huy động vốn giảm, ngân hàng sẽ gặp rủi ro thanh khoản.

Sẽ là thiếu sót nếu không nhắc đến lãi suất cho vay. Nhu cầu vay vốn cuối năm thường tăng cao nên cho dù dư thừa vốn thì lãi suất cho vay cũng rất khó giảm, có chăng chỉ với các khoản cho vay ngắn hạn. Nhưng một lý do khá quan trọng khác để ngân hàng giảm lãi suất cho vay

ngắn hạn là để thực hiện yêu cầu giảm lãi suất cho vay của Chính phủ - điều mà ngành ngân hàng bị thúc ép từ đầu năm đến nay nhưng chưa làm được. Việc này cũng chỉ có thể làm được bởi các ngân hàng lớn. Những ngân hàng nhỏ cứ giữ được mức lãi suất như hiện nay đã là khó. Còn các ngân hàng yếu kém, bản thân họ tự biết “sức khỏe” của mình đến đâu. Kế hoạch của Đề án Tái cơ cấu tổ chức tín dụng giai đoạn II sẽ vạch ra hướng giải quyết đối với những ngân hàng này. Một thông tin rất đáng lưu ý đối với không chỉ các ngân hàng mà cả các nhà đầu tư, các cổ đông là Ngân hàng Nhà nước vừa công bố dự thảo Thông tư hướng dẫn điều kiện, hồ sơ, trình tự và thủ tục góp vốn, mua cổ phần của tổ chức tín dụng.

Theo dự thảo, để được Thông đốc Ngân hàng Nhà nước chấp thuận việc góp vốn, mua cổ phần, tổ chức tín dụng phải đáp ứng điều kiện về hoạt động (chất lượng và mức độ an toàn trước và sau khi thực hiện góp vốn), năng lực quản trị, điều hành... Quy định sẽ được áp dụng chặt chẽ, nhất là đối với trường hợp góp vốn, mua cổ phần dưới hình thức đầu tư thương mại. Các điều kiện sẽ nói lòng dân đối với hình thức công ty liên kết, công ty con... và tùy thuộc vào tỷ lệ góp vốn và mức độ ảnh hưởng của tổ chức tín dụng đối với khoản góp vốn, mua cổ phần. Đặc biệt, dự thảo này còn đưa ra quy định liên quan đến việc hoán đổi nợ thành vốn góp, mua cổ phần. Tổ chức tín dụng thực hiện hoán đổi nợ thành vốn góp, mua cổ phần phải đảm bảo các điều kiện: chỉ được thực hiện đối với nợ thuộc nhóm 5 hoặc nợ đã được xử lý bằng dự phòng rủi ro; tổng mức góp vốn, mua cổ phần dưới mọi hình thức không vượt quá 40% vốn điều lệ và quỹ dự trữ của ngân hàng thương mại; không vượt quá 60% vốn điều lệ và quỹ dự trữ của công ty tài chính... Đây sẽ là một trong những giải pháp để Ngân hàng Nhà nước xử lý các ngân hàng yếu kém và nhất là tiếp tục giải quyết vấn đề số hữu chèo nhằm xây dựng một thị trường tiền tệ ổn định trong lâu dài. □





162,7  
nghìn tỷ

Đến hết quý I năm nay đã có  
162,7 nghìn tỷ đồng tín dụng được  
cấp cho các dự án BOT và BT.

# Lợi nhuận chủ đầu tư bỏ túi **rủi ro ngân hàng chịu**

Chỉ với một ít vốn tự có, phần còn lại dựa hoàn toàn vào vốn vay ngân hàng, các nhà đầu tư dự án hạ tầng giao thông theo hình thức xây dựng - vận hành - chuyển giao (BOT) đang thu được khá nhiều lợi nhuận. **Nam Việt**





Ảnh: T.L

**NHÀ ĐẦU TƯ CÁC DỰ ÁN BOT CHƯA BAO GIỜ PHẢI CHỊU THIẾT VỚI NHỮNG THỎA THUẬN LỢI NHUẬN ĐẦU TƯ NHƯ HIỆN NAY**

**"N**hà đầu tư [dự án BOT] không bao giờ, chưa bao giờ chịu thiệt với những thỏa thuận lợi nhuận đầu tư như hiện

tại", ông Nguyễn Văn Quý, Kiểm toán trưởng Kiểm toán Nhà nước, người chuyên về kiểm toán lĩnh vực giao thông đã phải thốt lên như vậy tại cuộc Hội thảo về Kiểm toán các dự án BOT được tổ chức tại Hà Nội gần đây.

### Tay không bắt giặc

Câu nói của ông Quý đã phần nào giải thích được vì sao đầu tư vào các dự án BOT giao thông lại trở thành một "làn sóng lớn" đối với các doanh nghiệp tư nhân trong thời gian gần đây. Theo thống kê của Bộ Giao thông Vận tải, hiện Bộ này đang quản lý khoảng 80 dự án BOT giao thông, chủ yếu được cấp phép từ năm 2012 cho đến nay, đặc biệt là trong hai năm gần đây.

Bản chất của mô hình đầu tư BOT là việc thực hiện một dự án thông qua một hợp đồng được ký kết giữa nhà đầu tư và Nhà nước. Theo đó, nhà đầu tư sẽ bỏ tiền ra xây dựng một dự án hạ tầng giao thông, sau đó vận hành trong một khoảng thời gian nhất định, thường là 20-25 năm để thu hồi vốn và lợi nhuận, rồi sẽ chuyển giao lại cho Nhà nước. Thực tế thì với điều kiện ngân sách hiện nay, Nhà nước không thể đáp ứng nổi toàn bộ nhu cầu đầu tư hạ tầng, nên kêu gọi đầu tư hạ tầng theo hình thức BOT là cần thiết.

Nhưng chính vì đầu tư BOT là thỏa thuận giữa nhà đầu tư và Nhà nước theo một hợp đồng, nên khi thiếu khung pháp luật chặt chẽ, các dự án BOT giao thông trở thành những miếng bánh béo bở cho các nhà đầu tư tư nhân: họ luôn được đảm bảo một biên lợi nhuận nhất định chứ không bao giờ chịu lỗ. "Chúng ta chưa có cơ chế về biên độ lợi nhuận cho nhà đầu tư. Các thỏa thuận thường đảm bảo cho nhà đầu tư có lợi nhuận từ 11% đến 14%, thậm chí là 15%", ông Quý giải thích cho việc vì sao ông nói rằng nhà đầu tư chưa bao giờ chịu thiệt.

Bên cạnh đó, việc đầu tư vào các dự án BOT giao thông có vẻ như càng dễ dàng hơn khi các ngân hàng sẵn sàng dốc hầu bao ra tài trợ

phần lớn vốn cho các dự án.

Theo số liệu thống kê của Kiểm toán Nhà nước, tính đến hết quý I năm nay đã có 19 tổ chức tín dụng cung cấp 162,7 nghìn tỷ đồng cho các dự án BOT và BT. Tổng hạn mức cấp tín dụng đối với các dự án BOT, BT sau khi tăng mạnh 10,1% trong quý IV/2015, đã tiếp tục tăng trong quý I/2016 với mức 10 nghìn tỷ đồng, tương đương 6,5% so với cuối năm 2015. Đóng góp lớn nhất vào các dự án BOT giao thông phải kể đến những ngân hàng như Viettinbank, Vietcombank, BIDV, SHB và Sacombank.

Bà Phạm Thị Văn Anh, đại diện từ Ngân hàng Nhà nước, cho biết số tiền các ngân hàng tài trợ chiếm từ 85% đến 90% tổng mức đầu tư các dự án BOT giao thông. Điều này có nghĩa là số tiền thực tế mà các nhà đầu tư bỏ ra rất ít, trong khi biên lợi nhuận được đảm bảo và phần vốn còn lại đã có các ngân hàng cho vay. Chính vì vậy, nhiều chuyên gia cho rằng các nhà đầu tư đang đua nhau xin đầu tư các dự án BOT giao thông vì họ chỉ cần "tay không bắt giặc."

### Rủi ro thuộc về ngân hàng

Tất nhiên bất cứ một dự án đầu tư nào đều có rủi ro. Lĩnh vực hạ tầng giao thông đòi hỏi số vốn rất lớn và thời gian thu hồi vốn kéo dài, thì rủi ro càng không hề ít. Nhưng khi phần lớn số vốn đầu tư vào các dự án BOT giao thông không phải là tiền túi của chủ đầu tư mà đến từ kết của các ngân hàng thì chính các ngân hàng mới là đối tượng chịu nhiều rủi ro nhất. Nếu xét theo cơ cấu nhóm nợ, thì cho vay đối với các dự án BOT, BT hiện vẫn khá an toàn khi hầu hết các khoản vay đều thuộc nhóm nợ đủ tiêu chuẩn, trong đó 95,28% là nợ nhóm 1. Tổng nợ xấu hiện nay chỉ là 88,7 tỷ đồng, khoảng 0,1% tổng mức tín dụng. Tuy nhiên, theo bà Văn Anh, việc tăng trưởng nguồn vốn tín dụng đầu tư vào các dự án kết cấu hạ tầng giao thông vẫn còn nhiều khó khăn, vướng mắc và tiềm ẩn rủi ro.

Vướng mắc lớn nhất của ngành ngân hàng khi cho vay các dự án đầu tư kết cấu hạ tầng giao thông xuất phát từ chính các dự án được chủ đầu tư đề nghị vay vốn như: năng lực tài chính của một số nhà đầu tư còn yếu kém, không đủ vốn chủ sở hữu tham gia vào dự án theo đúng cam kết dẫn đến phải dừng thực hiện dự án. "Nhiều dự án bị chậm tiến độ do năng lực thi công của nhà thầu không đáp ứng yêu



cầu, tiến độ giải phóng mặt bằng chậm. Nhiều dự án trong quá trình thực hiện bị tăng tổng mức đầu tư, ảnh hưởng đến hiệu quả dự án, cũng như rất khó khăn trong việc tìm nguồn vốn bổ sung để tiếp tục thực hiện dự án và trả nợ ngân hàng", bà Văn Anh nói.

Theo báo cáo của các tổ chức tín dụng, trong tổng số 150 dự án BOT, BT giao thông được ngân hàng tài trợ vốn, hiện nay có 22 dự án bị chậm tiến độ, với tổng hạn mức cấp tín dụng là 20.347 tỷ đồng, dư nợ cấp tín dụng là 11.122,6 tỷ đồng. Nguyên nhân chủ yếu là do giải phóng mặt bằng, tổng mức đầu tư tăng chậm hoặc không đủ vốn chủ sở hữu tham gia vào dự án. Một khi dự án đã chậm tiến độ thì tổng mức đầu tư có thể sẽ đội lên rất nhiều do trượt giá và lãi vay, làm chậm khả năng thu hồi nợ. Nhưng chậm tiến độ chỉ là một trong những rủi ro của các dự án BOT. Tiến sỹ Nguyễn Thị Thái Hưng, giảng viên Khoa Ngân hàng, Học viện Ngân hàng, đã chỉ ra rằng các dự án BOT cũng đang phải đối mặt với những rủi ro về pháp lý hay do tính toán sai lưu lượng phương tiện giao thông.

Có thể lấy dự án Quốc lộ 1 đoạn tránh thành phố Biên Hòa (tỉnh Đồng Nai) làm ví dụ. Dự án có tổng mức đầu tư là 1.255 tỷ đồng, thời gian hoàn vốn dự kiến là hơn 22 năm, vay vốn tại Vietinbank 1.067 tỷ đồng, thời gian vay là 14 năm. Theo hợp đồng BOT, chủ đầu tư được khai thác trạm thu phí Sông Phan để thu hồi vốn. Tuy nhiên, khi đi vào khai thác, đường bị hư hỏng nhanh chóng và chủ đầu tư chưa khắc phục xong, nên trạm thu phí đã bị Tổng cục Đường bộ Việt Nam yêu cầu dừng thu phí từ ngày 21/5/2016. Theo tính toán của Thanh tra Bộ Kế hoạch và Đầu tư, trong năm tháng đầu tiên thu phí của dự án, doanh thu bán vé trung bình khoảng 15 tỷ đồng một tháng. Như vậy, việc phải tạm ngừng thu phí có thể sẽ khiến nhà đầu tư hụt thu hàng chục tỷ đồng, hoặc nhiều hơn, nếu thời gian khắc phục kéo dài. Ngoài ra, theo kết luận của cơ quan quản lý sau khi tiến hành thanh tra,

W&H



## RỦI RO CHO VAY DỰ ÁN BOT GIAO THÔNG

- Vốn vay lớn
- Thời hạn vay dài
- Ngân hàng lấy vốn ngắn và trung hạn cho vay dài hạn
- Rủi ro về doanh thu của dự án, trong đó có việc tính toán sai lưu lượng giao thông

60%

Việc quy định nâng tỷ lệ cho vay trung, dài hạn lên tới 60% so với mức 30% trước đây là một chính sách khuyến khích ngược làm tăng rủi ro thanh khoản cho ngân hàng

doanh thu thực tế của dự án thấp hơn trong phương án tài chính khoảng hơn 25,4 tỷ đồng mỗi năm, dẫn đến thời gian hoàn vốn sẽ không như dự kiến. Một ví dụ nữa là dự án BOT cầu Việt Trì. Với tổng vốn đầu tư 1.900 tỷ đồng, trong đó Ngân hàng BIDV tài trợ vốn 1.635 tỷ đồng, chủ đầu tư phải đạt doanh thu 300 triệu đồng mỗi ngày thì mới có thể hoàn vốn theo thời hạn 18 năm trong hợp đồng. Tuy nhiên, tại thời điểm tháng 6/2016 chủ đầu tư chỉ thu

được khoảng 100 triệu đồng/ngày vì các phương tiện đã chuyển hướng đi theo đường cao tốc Hà Nội - Lào Cai. Với mức thu như hiện nay (chỉ khoảng 36 tỷ đồng/năm) thì phải mất hơn 50 năm dự án BOT này mới thu đủ vốn. Đến đầu năm 2017, khi dự án BOT cầu Việt Trì - Ba Vì thông xe, rút ngắn khoảng cách Hà Nội với Việt Trì đến 20 km, thì việc thu phí của dự án BOT này tại Việt Trì sẽ càng gặp nhiều khó khăn hơn nữa. Có thể nói dự án cầu Việt Trì mới hiện đang đứng trước nguy cơ không trả nợ được cho ngân hàng.

"Vốn cho vay đối với các dự án thường rất lớn, do đó khi năng lực lập, triển khai, quản lý dự án của nhà đầu tư yếu kém thì nguy cơ rủi ro rất cao", bà Nguyễn Thị Thái Hưng nói

Hơn nữa, theo nhận định của bà Hưng, các ngân hàng sẽ phải đối mặt với rủi ro thanh khoản mất khả năng cân đối giữa kỳ hạn nguồn vốn huy động với kỳ hạn cho vay. Chuyên gia ngân hàng này cho rằng, việc quy định nâng tỷ lệ cho vay trung, dài hạn lên tới 60% so với mức 30% trước đây là một chính sách khuyến khích ngược làm tăng rủi ro thanh khoản cho ngân hàng, đặc biệt khi cho vay các dự án BOT với thời gian cho vay kéo dài. "Với số vốn vay lớn, thời hạn vay dài, nguy cơ rủi ro tín dụng cao, nguồn vốn cho vay phần lớn là nguồn huy động ngắn hạn và trung hạn đã làm gia tăng rủi ro cho các ngân hàng khi cho vay các dự án này", bà Hưng nói.

Có ý kiến cho rằng các ngân hàng vẫn còn có tài sản đảm bảo nếu các nhà đầu tư dự án BOT không thể trả nợ đúng hạn, nhưng thu hồi vốn từ số tài sản này không hề đơn giản. Báo cáo của Kiểm toán Nhà nước cho thấy giá trị tài sản đảm bảo mặc dù cao gấp 1,5 lần so với tổng hạn mức cấp tín dụng, song tài sản đảm bảo chủ yếu là tài sản hình thành từ vốn vay nên rất khó định giá và nếu các dự án không được triển khai hoặc không hoàn thành đúng tiến độ, hoặc dự án không phát huy hiệu quả kinh tế như dự kiến thì cũng gây ra nhiều khó khăn cho tổ chức tín dụng trong việc thu hồi vốn. □





PREMIER VILLAGE  
PHU QUOC RESORT

# SỞ HỮU BIỆT THỰ NGHỈ DƯỠNG

TẠI MŨI ÔNG ĐỘI, PHÚ QUỐC, VIỆT NAM

Cam kết lợi nhuận tối thiểu 90% trong 10 năm

Tiến độ thanh toán hấp dẫn • 30% / 65% tại thời điểm nhận bàn giao biệt thự  
• 5% tại thời điểm bàn giao giấy chứng nhận

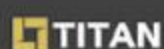
SUN REALTY

THÀNH VIÊN THUỘC TẬP ĐOÀN



Tầng 5, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
[www.premiervillage.com.vn](http://www.premiervillage.com.vn)

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN BẮC:



Hotline:  
09 48 58 1977 - 096 775 8686



Hotline:  
0981 152 666

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN NAM:



Hotline:  
09 09 80 39 39



Hotline:  
0901 105 115



Hotline:  
09 62 62 59 59



Hotline:  
094 779 68 50





# Khó nhất là **thực thi đúng luật**

Mong muốn ổn định pháp lý, tiếc thay, đôi khi lại mâu thuẫn với mong muốn rất chính đáng của doanh nghiệp là được tạo điều kiện thuận lợi để kinh doanh đúng luật. **Minh Anh**

Tại Hội nghị tổng kết một năm thi hành Luật Doanh nghiệp, Luật Đầu tư vừa được Bộ Kế hoạch và Đầu tư tổ chức, ông Lê Xuân Hiền, Trưởng phòng Đăng ký kinh doanh Sở Kế hoạch và Đầu tư Hải Dương tỏ ra rất sốt ruột với nhiều kiến nghị sửa đổi Luật Doanh

nh nghiệp 2014 và phản ứng khá mạnh mẽ với những lời bàn kiếu “từ từ hẵng sửa đổi các quy định mới được ban hành”.

## Sửa hay không sửa?

“Mạnh dạn nhận sai, mạnh dạn thay đổi để sớm tháo gỡ vướng mắc, khắc phục sai sót sẽ là điểm cộng cho Chính phủ mới. Phải nhất quán chủ thuyết và phương pháp tiếp cận vấn đề này.

Cộng đồng doanh nghiệp cần tỉnh ôn định, ít thay đổi của pháp luật, nhưng cũng cần sự sửa sai nhanh chóng. Đứng để tái diễn tình trạng mất 5 năm mới sửa được một chữ “và” trong Luật Doanh nghiệp”, ông Hiền thẳng thắn bày tỏ chính kiến của mình. Chữ “và” mà ông Hiền nhắc tới là ở trong quy định “giám đốc và những người khác phải có chứng chỉ hành



nghe” của Luật Doanh nghiệp 2005, vốn đã khiến cho nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh có điều kiện chao đảo vì khó tuân thủ quy định. Rất nhiều ngành nghề không nhất thiết đòi hỏi giám đốc phải có chứng chỉ hành nghề. Mặc dù sự bất cập này được phát hiện và kiến nghị ngay khi Luật Doanh nghiệp 2005 được ban hành, nhưng cuối cùng mọi việc chỉ được xử lý sau 5 năm, khi Luật Doanh nghiệp được sửa đổi toàn diện.

“Mà không chỉ luật. Chúng tôi đã kiến nghị xem xét, sửa đổi Thông tư 16/2015/TT-BKHĐT quy định biểu mẫu thực hiện thủ tục đầu tư và báo cáo hoạt động đầu tư tại Việt Nam từ năm ngoài (năm 2015-PV), khi một số lỗi được phát hiện như nhầm lẫn về mục tiêu dự án với ngành nghề kinh doanh, về nhà đầu tư và chủ đầu tư của dự án có vốn đầu tư nước ngoài (FDI); giữa đăng ký lần đầu khi thành lập và các lần thay đổi sau..., nhưng đến giờ vẫn chưa sửa”, ông Hiền bức xúc chia sẻ.

Thực ra, các vấn đề cần sửa đổi của Luật Doanh nghiệp 2014 đã được chính ban soạn thảo của luật này đặt ra. Ngoài một số câu chữ mang tính kỹ thuật, hiện tại, Luật Doanh nghiệp 2014 đang được đề nghị quy định rõ hơn về trách nhiệm với bên thứ 3 trong trường hợp doanh nghiệp có hơn 1 người đại diện theo pháp luật để tránh lạm quyền khi thiết lập giao dịch; quy định rõ hơn về quyền của cổ đông, nhất là cổ đông thiểu số; sửa đổi yêu cầu với kiểm soát viên trong doanh nghiệp nhà nước và công ty có phần có hơn 50% vốn của nhà nước... Đặc biệt, các quy định về chia tách doanh nghiệp cũng sẽ được làm rõ. Đây là một trong những quy định được chờ đợi nhiều, song lại không đem lại tác động thực tế, do thiếu rõ ràng.

“Luật Doanh nghiệp đã xác lập các quyền của doanh nghiệp trong việc chia, tách công ty, còn cách thức thực hiện phụ thuộc vào sự chủ động của doanh nghiệp. Nhưng do cách diễn đạt chưa rõ nên các phương thức này bị hạn chế. Chúng tôi đã đề nghị sửa”, ông Phan Đức

Hiếu, Phó viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho biết.

### Vấn chuyện “luật tôi, luật anh”

Tạm gác sang một bên những bất cập trong chính Luật Doanh nghiệp, để các quy định trong Luật Doanh nghiệp phát huy tác dụng cải thiện môi trường đầu tư, kinh doanh, còn rất nhiều văn bản luật khác cần được sửa đổi, bổ sung. Theo Luật sư Trương Thanh Đức, Chủ tịch Hội đồng thành viên Công ty Luật Basico, “khó khăn lớn nhất của doanh nghiệp hiện nay là không thể chấp hành



**KHÓ KHĂN LỚN NHẤT CỦA DOANH NGHIỆP HIỆN NAY LÀ KHÔNG THỂ CHẤP HÀNH ĐÚNG PHÁP LUẬT, VÌ HỆ THỐNG PHÁP LUẬT QUÁ PHỨC TẠP, RỐI RẮM, MÀU THUẦN**

đúng pháp luật, vì hệ thống pháp luật quá phức tạp, rối rắm, mâu thuẫn. Các luật sư chuyên nghiệp như chúng tôi cũng thấy khó”.

Đơn cử như việc Luật Doanh nghiệp quy định doanh nghiệp phải hoàn thành việc tăng vốn điều lệ rồi mới đăng ký, nhưng khi thực hiện, các ngân hàng thương mại lại yêu cầu phải có đăng ký tăng vốn rồi mới cho doanh nghiệp chuyển tiền để góp vốn. Ông Hiền cho biết, khi phát hiện vướng mắc, Sở Kế hoạch và Đầu tư Hải Dương đã có công văn báo cáo, nhưng đến nay

vẫn không thấy có chuyển biến. Lý do các ngân hàng thương mại yêu cầu khác với Luật Doanh nghiệp là vì họ căn cứ vào Thông tư 19/2014/TT-NHNN hướng dẫn về quản lý ngoại hối đối với hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài. Tương tự, mặc dù Luật Đầu tư đã bỏ quy định cấp giấy chứng nhận đầu tư đối với các doanh nghiệp trong nước, nhưng nhiều cơ quan khi làm việc với doanh nghiệp vẫn yêu cầu phải có giấy này. “Luật có quy định nếu nhà đầu tư cần thì cấp, nhưng thực tế là các cơ quan quản lý chuyên ngành đòi hỏi nhà đầu tư mới buộc phải cần. Nếu không có sự phối hợp giữa các văn bản luật, giữa các cơ quan quản lý nhà nước với nhau thì quy định tương tự như rất mờ của luật sẽ bị vô hiệu bởi đòi hỏi của văn bản khác”, ông Hiền thẳng thắn.

Tất nhiên, trong trường hợp các cơ quan chuyên ngành “ưu tiên” tuân thủ các quy định của ngành hơn thì doanh nghiệp, nhà đầu tư luôn là đối tượng gánh chịu thiệt hại nhiều nhất. Điều đáng nói là chính tư duy này vô hiệu hóa các quy định từng được kỳ vọng là đột phá trong quản lý nhà nước với doanh nghiệp.

Đơn cử như Điều 19, Nghị định 96/2015/NĐ-CP hướng dẫn thi hành Luật Doanh nghiệp quy định: ủy ban nhân dân cấp tỉnh chủ động xây dựng cơ sở dữ liệu về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, phương án, cách thức trao đổi thông tin với cơ quan có liên quan và công khai thông tin; xây dựng hệ thống quản lý rủi ro về theo dõi và giám sát hoạt động của doanh nghiệp trong phạm vi quản lý nhà nước của mình. Khi ban hành, các nhà hoạch định chính sách kỳ vọng sẽ có bước đột phá trong tư duy quản lý doanh nghiệp khi dựa trên phương pháp phòng ngừa rủi ro, kiểu mô hình “luồng xanh - luồng vàng” của hải quan khi thông quan. Nhưng sau gần 1 năm có hiệu lực, dường như chưa có tỉnh nào thực hiện được quy định này.

Hệ lụy đương nhiên là môi trường kinh doanh Việt Nam quy định trên giấy tờ thì thoáng, nhưng thực hiện lại không thông. □



# Duyên nợ cùng cây mía

Gieo trồng trước, gặt hái sau – chân lý này đang được Tập đoàn Thành Thành Công (Tập đoàn TTC) coi là nền tảng cho sự phát triển bền vững trong lĩnh vực nông nghiệp. **Thiên Thủy**

**G**ắn bó với ngành mía đường 37 năm, bà Huỳnh Bích Ngọc - Phó chủ tịch Tập đoàn TTC đã chia sẻ tầm nhìn chiến lược của tập đoàn trước những cơ hội mới để hiện đại hóa ngành mía đường, không chỉ cho Tập đoàn TTC mà cho cả ngành mía đường Việt Nam.

**Gần đây, nhiều doanh nghiệp bắt đầu quan tâm đầu tư cho nông nghiệp. Trong bối cảnh đó, Tập đoàn TTC đã có những hoạt động nào để tiếp tục tăng cường đầu tư, mở rộng mảng nông nghiệp?**

Tập đoàn TTC có 5 lĩnh vực hoạt động chính là nông nghiệp, giáo dục, bất động sản, du lịch và năng lượng, nhưng mía đường là mảng chủ lực của tập đoàn. TTC khởi đầu từ mía đường nên tôi và Đặng Văn Thành xem nó như là máu thịt của mình, vì gắn bó đã 37 năm nay. Có được 8 nhà máy mía đường của Tập đoàn TTC hôm nay, chúng tôi cũng đã trải qua thời kỳ lập nghiệp, khai phá và đổi mới. Năm 1979 gia đình tôi thành lập tổ hợp sản xuất mang tên Thành Công bằng nguồn vốn của gia đình, quy mô chỉ có vài lao động. Tổ hợp chủ yếu thu gom mật ri đường, sản xuất khí CO<sub>2</sub> bán cho các cơ sở sản xuất nước ngọt rồi dần dần phát triển với quy mô lớn hơn ở TP.HCM. Giai đoạn này, sản xuất được cái gì cũng là tốt lắm rồi. Lúc đó anh Thành và tôi cứ thế mà làm, thu mua mật ri, sản xuất đường. Đó là cả một quá trình lao động, tích lũy kinh nghiệm, vốn liếng, học hỏi, phát triển không ngừng và liên tục lập lại những chu kỳ xoắn ốc mới.





Với khởi đầu như thế, đến thời điểm nào chị nhận thấy ngành mía đường bắt đầu bứt phá? Lúc đó, anh chị nghĩ đến điều gì để có thể phát triển ngành mía đường tốt hơn?

Cột mốc để ngành mía đường bứt phá chính là “Chương trình 1 triệu tấn đường” của Chính phủ vào năm 1995. Cũng thời gian này, chương trình cổ phần hóa của Chính phủ được triển khai. Đây là những yếu tố khiến doanh nghiệp có nhiều hy vọng vào sự thay đổi, phát triển. Khi đó Chính phủ mong muốn phát triển ngành mía đường lớn mạnh để có thể tự đáp ứng nhu cầu trong nước, không còn lệ thuộc nhiều vào đường nhập khẩu. Một tin hiệu tốt và chúng tôi nhận thấy chương trình này mở ra tương lai tươi sáng cho ngành mía đường của Việt Nam nói riêng. Với niềm tin đó, chúng tôi đã mạnh dạn đi theo ngành này. Chúng tôi tập trung đầu tư tối đa cho niềm đam mê kinh doanh mía đường.

#### **Khi nào thì TTC nhận ra phải quyết liệt thay đổi công nghệ?**

Với xuất phát điểm từ một đơn vị kinh doanh thương mại ngành đường từ rất sớm, chúng tôi đã tích lũy được kinh nghiệm và hiểu biết nhất định về thị trường trong nước. Đó là cơ sở để chúng tôi chuyển hướng sang đầu tư sản xuất theo định hướng hoàn thiện chuỗi giá trị ngành đường khép kín như hiện nay. Việc tham gia sản xuất còn góp phần giải quyết các vấn đề nội tại về nông nghiệp, đặc biệt là áp dụng các giải pháp quản trị điều hành bằng công nghệ theo như mong muốn và đề xuất của con gái chúng tôi, Úc My. Qua những khó khăn ban đầu, chúng tôi đã dần thích nghi, học hỏi và liên tục đổi mới. Chúng tôi là những người làm thật, sản xuất thật, kinh doanh thật, gắn bó với ngành nghề nên luôn luôn ý thức phải học và thay đổi từ thực tế. Không có một ai thúc ép, nhưng khi nhìn thấy quá trình sản xuất đường cần gì, thiếu gì hoặc muốn có sản phẩm tốt hơn, chất lượng cao hơn... là TTC phải thay đổi, cải tiến quy trình, máy móc, quản trị và cả con người. Hầu như tất cả mọi việc này ở TTC



KHI NHÌN THẤY QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT ĐƯỜNG CẦN GÌ, THIẾU GÌ HOẶC MUỐN CÓ SẢN PHẨM TỐT HƠN, CHẤT LƯỢNG CAO HƠN...  
**LÀ TTC PHẢI THAY ĐỔI**

diễn ra rất tự nhiên và tập trung.

#### **TTC tham gia cổ đông, trở thành cổ đông chính, chi phối, M&A các công ty mía đường... nhờ đâu TTC đi nhanh như vậy?**

Nói thật, mía đường là nghề lập nghiệp của gia đình nên chúng tôi rất yêu quý nó. Đến giờ tôi thấy ngành này vẫn rất ngọt ngào. Nói cho vui là “có đường trong máu”, nhưng rất là khỏe mạnh! Thực ra đó là do đam mê dẫn dắt khiến chúng tôi muốn mình tiến bộ, phát triển và lớn mạnh hơn. Kinh doanh lâu năm trong ngành này giúp TTC có kinh nghiệm thương trường và định hướng rõ con đường mình đi. Thế giới đã thay đổi rất nhanh nên mình cũng phải học hỏi, thay đổi để thích nghi kịp thời.

#### **TTC xác định mấu chốt để phát triển nông nghiệp là gì?**

Làm nông nghiệp trong giai đoạn mới cần phải có kiến thức: hiểu biết công nghệ, giống cây trồng; hiểu biết thị trường, quản trị và nhạy bén nắm bắt cơ hội. Là lãnh đạo thì phải biết quan sát và lắng nghe. Thế hệ của tôi bây giờ không thể

giỏi công nghệ như các bạn trẻ, nhưng mình phải cầu tiến và đổi mới. Nói là vậy, nhưng cũng không dễ lắm đâu. Giá trị của các nhu cầu đầu tư công nghệ không hề nhỏ, mặc dù hiểu đây là việc cần thiết, nhưng đôi khi chúng tôi vẫn thấy khá lạ lẫm. Tuy nhiên, khi lớp trẻ đã thuyết phục cần làm và phải làm, chúng tôi sẵn sàng lắng nghe và cùng bàn bạc, thống nhất rồi ra quyết định thực hiện.

#### **Giải pháp căn cơ nào giúp Tập đoàn TTC vững tin phát triển mảng mía đường?**

Phải sản xuất lớn và hiện đại thì mới cạnh tranh được. Tập đoàn TTC đã quyết định thành lập Công ty CP Nghiên cứu ứng dụng mía đường Thành Thành Công (SRDC), tiến tới thành lập Viện nghiên cứu mía đường với mục đích là tìm ra giống mía mới, cải tiến năng suất chất lượng. SRDC cũng đang nỗ lực tìm ra giống mía có khả năng chống chịu được điều kiện khí hậu khắc nghiệt tốt hơn các giống mía cũ. Chúng tôi cũng hiểu rằng, phải giúp nông dân làm giàu được từ cây mía thì sự phát triển của doanh nghiệp mới lâu dài và bền vững được.

#### **Cụ thể hơn, Tập đoàn TTC có thể làm gì cho nông dân?**

Anh Thành và tôi gắn bó với lĩnh vực nông nghiệp từ thuở ban đầu, bởi vậy chúng tôi hiểu rõ những giá trị mà





## VỊ NGỌT TỪ MÍA

Có nền tảng sản xuất và kinh doanh mía đường từ 37 năm, Tập đoàn TTC hiện đang mở rộng lĩnh vực kinh doanh để trở thành một tập đoàn đa ngành, nhưng vẫn khẳng định mía đường là lĩnh vực kinh doanh cốt lõi.

Tại cuộc họp hồi đầu năm 2016, công bố chiến lược phát triển giai đoạn 5 năm 2016- 2020, ông Đặng Văn Thành, Chủ tịch Tập đoàn cho biết, ngành mía đường tiếp tục duy trì tỷ trọng ưu thế trong cơ cấu đóng góp lợi nhuận của tập đoàn với khoảng 60-70%, tiếp theo là BĐS 10-20%, năng lượng 12-13%, giáo dục 4% và du lịch 3-6%.

Hiện tại Tập đoàn TTC có 8 nhà máy, 10 công ty với doanh thu 9.000 tỷ đồng/ năm. Năng suất 8 nhà máy của TTC (bao gồm TTCS, TTCS Gia Lai, BHS-Tây Ninh, BHS-Trị An, BHS-Phan Rang, BHS-Ninh Hòa, NTS, BHS-Đồng Nai) là 30.300 tấn mía/ngày.

(Nguồn: Tập đoàn TTC)



bản thân mình có thể đóng góp cho nông nghiệp, cho ngành và đặc biệt là cho người nông dân. Cụ thể đối với ngành mía đường, chúng tôi xác định giải pháp quan trọng là phải chủ động được vùng nguyên liệu, từ đây, thực hiện các liên kết hiệu quả để triển khai những cánh đồng mẫu lớn. Khi đó việc áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật như cơ giới hóa sẽ dễ dàng hơn, góp phần tăng năng suất cho cây mía.

Chúng tôi cũng tăng cường hỗ trợ người nông dân sản xuất thông qua chính sách bao tiêu sản phẩm, chuyển giao kỹ thuật, tài trợ cây giống, phân bón, trang thiết bị... Việc này sẽ giúp cho nông dân yên tâm gắn bó lâu dài với cây mía, đáp ứng mục tiêu tăng trưởng bền vững của ngành mía đường cũng như ngành nông nghiệp hiện đại.

**Nhiều người biết đến tên chị trong ngành mía đường; biết đến anh Thành qua lĩnh vực ngân hàng. Cái tên Thành Thành Công có ý nghĩa với chị như thế nào?**

Cái tên ban đầu của tổ hợp sản xuất chi là Thành Công. Hồi đó, những cái tên như Thành Công, Tháng Lợi khá phổ biến. Chính vì thế sau này khi đổi tên công ty, đăng ký thương hiệu, cái tên Thành Công bị trùng lặp rất nhiều. Suy nghĩ mãi, cuối cùng chúng tôi thống nhất chọn là Thành Thành Công, nó như nhân đôi sự mong muốn làm việc gì cũng được thành công. Tôi may mắn có một người rất giỏi. Anh đam mê, nhiệt huyết, nhạy bén trong kinh doanh. Anh là người có tài nên tôi nghĩ lấy tên anh gắn với tên công ty sẽ vừa thiết thực lại có nhiều ý nghĩa. Khi Tập đoàn TTC lớn mạnh, anh Thành là Chủ tịch tập đoàn, tôi thỉnh thoảng hay nói đùa dù sao

tôi vẫn là... bà chủ tịch mà. Và đến nay Thành Thành Công thường giao dịch với các khách hàng đối tác quốc tế qua tên gọi TTC, chúng tôi cũng chủ động có bước đi với sự nhận dạng thương hiệu này.

**Đã gắn bó rất lâu trong ngành mía đường, anh chị có mong muốn để lại "di sản" gì cho cuộc đời này?**

Chúng tôi vẫn đang suy nghĩ, đang làm... Cá nhân tôi luôn cảm thấy đặc biệt xúc động mỗi khi tới tháng 9, vì đây cũng là thời gian kỉ niệm ngày cưới của anh Thành và tôi. "Thuận vợ thuận chồng, tát biển Đông cũng cạn". Nhìn lại chặng đường đã qua, 37 năm hoạt động của Thành Thành Công (TTC) cũng chính là 37 năm anh Thành và tôi cùng gắn bó dưới một mái nhà. Những giá trị mà TTC đã đóng góp cho xã hội ngày hôm nay, đối với gia đình tôi, luôn được xem là "vị ngọt" của tình yêu gia đình, yêu ngành nghề, yêu đất nước...

Tất cả những gì gia đình tôi đang làm là chung tay phát triển doanh nghiệp, cộng đồng. Anh Thành luôn quán triệt cho toàn thể nhân viên: "Trách nhiệm của chúng ta là làm giàu cho nông dân". Sản phẩm tâm đắc nhất của chúng tôi chính là thế hệ kế thừa, một thế hệ luôn sẵn sàng nhập cuộc để kiến tạo những giá trị tiếp theo.

Ngoài ra, Tập đoàn TTC cũng đang xin phép thành lập Quỹ Từ thiện TTC. Chúng tôi vẫn thực hiện các công tác từ thiện từ nhiều năm nay. Tôi hy vọng khi quỹ được chính thức thành lập sẽ giúp đỡ được nhiều người, nhiều bạn trẻ có thêm điều kiện học tập, làm việc, xây hoài bão ước mơ tươi đẹp.

**Cảm ơn chị. □**





# LE MERIDIEN SAIGON

3C Đường Tôn Đức Thắng,  
Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh,  
Việt Nam

T +84 8 6263 6688  
lemeridiensaigon.com

Thứ Hai đến thứ Sáu, 11:30-14:00

Le MERIDIEN

## BUSINESS SET LUNCH

Chỉ từ VND 200.000\*\* một phần

Cùng thư giãn và nạp năng lượng cho bữa trưa trong không gian thanh lịch và yên tĩnh với hướng nhìn ra sông Sài Gòn của nhà hàng Bamboo Chic.

Thực đơn theo phần với 8 lựa chọn hấp dẫn cho món chính, kèm súp miso, đậu nành Nhật Bản, trái cây tươi, trà hoặc café.

N 10° 46' E 106° 42'  
DESTINATION UNLOCKED

BAMBOO CHIC



spg  
Starwood  
Preferred  
Guest

Le MERIDIEN

aloft

FOUR  
POINTS

WESTIN

THE LUXURY  
COLLECTION

DESIGN  
HOTELS

W  
HOTELS

Sheraton

ST REGIS

element

TRIBUTE  
PORTFOLIO



# Bông hồng trên công trường

Nếu vô tình gặp ở ngoài đời, ít ai nghĩ người phụ nữ có nụ cười tươi tắn và đôi má lúm đồng tiền ấy là Chủ tịch HĐQT Công ty cổ phần Thiết kế & Xây dựng HCD - Dương Thị Duyên Hải, người không ngại lăn lộn, va đập với cái nghề tưởng như chỉ dành cho đàn ông. **Thiên Thủy**

**C**ứ ngỡ CEO của một công ty xây dựng phải to lớn, "đậm đặc" bụi trần, giao lưu tới bến... nhưng Dương Thị Duyên Hải lại làm cho người đối diện đi hết từ ngạc nhiên này đến bất ngờ khác.

**Rất hiếm phụ nữ theo đuổi nghề kiến trúc, xây dựng. Còn chị, cơ duyên nào khiến chị gắn bó với ngành này?**

Từ khi còn trẻ, tôi đã ấp ủ ước mơ trở thành kiến trúc sư như nhiều bạn sinh viên khác. Tôi có may mắn là được tiếp cận cả hai nền giáo dục của Úc và Mỹ. Bắt đầu học kiến trúc là ở đại học tại Mỹ, tôi càng bị thuyết phục, vì ngành này là sự kết hợp của khoa học, kỹ thuật, nghệ thuật... và có thể ứng dụng nhiều trong đời sống, văn hóa, xã hội. Chẳng hạn, khi làm một căn nhà, mình phải biết được thổ nhưỡng, khí hậu, đặc điểm vùng miền, văn hóa địa phương... Tất cả những yếu tố này có rất nhiều điều hay, thú vị làm mình say mê và càng học thì càng thấy thích nên quyết tâm đi theo nó.

**Chị phát hiện ra thế mạnh của chị trong ngành này là gì?**

Tôi nghĩ đó là ý tưởng và làm kiến trúc tổng thể.

**Là chủ tịch của một công ty xây dựng kiến trúc, công việc của chị ra sao? Có quá sức với một phụ nữ như chị?**

Công việc đòi hỏi phải đi khảo sát thực địa, tới công trường mà không quản ngại ngày hay đêm, thời tiết mưa hay nắng. Thậm chí khi đi khảo sát thực địa phải treo đeo lợi suất để tìm hiểu thổ nhưỡng, khí hậu và văn hóa của công trình mình sẽ làm.

Khi từ Mỹ về Việt Nam, tôi đã tham gia với bạn bè, nhiều công ty kiến trúc xây dựng làm một số công trình. Những tháng ngày đó cho tôi thêm kinh nghiệm và có được nhiều mối quan hệ tốt. Cơ duyên đưa đẩy giúp tôi được lựa chọn việc thực hiện dự án trùng tu Dinh Bảo Đại ở Đà Lạt. Cũng thời gian đó, tôi lại tiếp tục có được đơn hàng làm khách sạn ở Tiền Giang. Công ty HCD của tôi ra đời năm 2014 và "chạy" ngay với hai dự án này. Nhớ thời gian làm dự án trùng tu Dinh Bảo Đại ở Đà Lạt, tôi đã bao ngày phơi

nắng, phơi mua... Rồi khi cần tìm loại ngói phù hợp để thay nóc dinh, tôi chẳng ngại leo lên mái hàng loạt nhà biệt thự xưa ở Đà Lạt để xem màu sắc, kết cấu có phù hợp không. Nói chung, khi đi làm, tôi như... đàn ông vậy.

**Làm dự án trùng tu di tích, lại là trùng tu Dinh Bảo Đại 1, khi đó chị có lo lắng không?**

Đây là dự án lớn của Tập đoàn Hoàn Cầu. Công ty của tôi tham gia một





**BẮT KỲ DỰ ÁN NÀO,  
TÔI CŨNG ĐẶT  
TÍNH KỸ LUẬT VÀ HIỆU  
QUẢ LÊN HÀNG ĐẦU  
VÀ NẾU ĐÃ CAM KẾT  
THÌ PHẢI LÀM ĐÚNG  
NHỮNG GÌ KHÁCH HÀNG  
MONG MUỐN**

Ảnh: Stop & Go

phần trong dự án, nhưng cũng phải đầu thầu theo đúng quy trình. Ngành trùng tu cải tạo là khá mới mẻ tại Việt Nam, bên cạnh những cái hay cũng ngốn ngàng những mối lo. Tôi và các đồng nghiệp trong công ty đi đi - về về trên cung đường TP.HCM - Đà Lạt rất nhiều lần. Chúng tôi đọc tài liệu, nghiên cứu lịch sử, tìm hiểu thật kỹ lưỡng mọi góc cạnh liên quan tới chủ thể, tìm ra phương án tối ưu rồi thận trọng bắt tay

thực hiện. Nhưng dự án này giúp mình có thêm rất nhiều kiến thức, vốn sống. Người Đà Lạt rất nhiệt tình và gần gũi. Khi mình mở lòng ra với họ và lắng nghe, họ sẵn sàng chia sẻ, trao đổi tận tình về mọi góc độ liên quan tới cuộc sống nơi đây, đó là những chất liệu quý giúp mình có thêm những ý tưởng tốt cho công trình.

**Điều gì làm chị cảm thấy thú vị nhất trong những ngày đầu gắn bó với nghề này?**

Quê nội tôi ở Mỹ Tho (Tiền Giang) nên khi được chọn là đơn vị thiết kế khách sạn tại đây tôi rất vui. Dự án thiết kế khách sạn ở Tiền Giang tuy không lớn, nhưng đây cũng là mong muốn của tôi là được làm một điều gì đó cho quê hương, và vì thế công việc này có thêm rất nhiều ý nghĩa. Kiến trúc là sự kết hợp của khoa học, kỹ thuật, nghệ thuật và có thể ứng dụng nhiều trong đời sống!





**KIẾN TRÚC LÀ SỰ  
KẾT HỢP CỦA KHOA  
HỌC, KỸ THUẬT,  
NGHỆ THUẬT VÀ CÓ  
THỂ ỨNG DỤNG NHIỀU  
TRONG ĐỜI SỐNG**



Chị Dương Thị Duyên Hải (thứ 3 từ trái sang)  
- Chủ tịch HĐQT của công ty CP DHC,  
đồng thời là đại sứ thương hiệu của ADIVA.

**Vậy giữa bạn và với thực tế khác  
ngiệt trên công trường chị có thấy  
công việc là những khó khăn và bất đi  
những lãng mạn ban đầu?**

Trong 3 năm đầu, tôi mong muốn doanh nghiệp không chỉ có chi phí duy trì mà còn làm được nhiều công trình có ý nghĩa. Công ty cần những công trình lớn để có chi phí vận hành, nhưng tôi cũng thích có những công trình nhỏ để mình chăm chút cho nó như một tác phẩm nghệ thuật. Thật ra với một kiến trúc sư, điều khó nhất chính là phải thuyết phục được khách hàng. Không ai cảm mình lãng mạn hoặc bay bổng, nhưng khi đi vào thực tế, mình phải tính đến rất nhiều thứ chi tiết và phải rất khoa học. Khách hàng có nhiều sở thích, nhiều gu thẩm mỹ khác nhau, kiến trúc sư phải thuyết phục họ, chứng minh với họ đâu là giải pháp tốt nhất, định hướng họ theo một gu thẩm mỹ phù hợp. Từ năm 15 tuổi, tôi sống và học ở trường

dòng tại Úc, sau đó học đại học tại Mỹ. Môi trường sống và giáo dục đã rèn luyện cho tôi tính kỷ luật. Bây giờ khi làm bất kỳ dự án nào, tôi cũng đặt tính kỷ luật và hiệu quả lên hàng đầu. Tôi là kiến trúc sư, cần môi trường làm việc sáng tạo, nhưng tôi cũng là người chịu trách nhiệm chính nên phải kiểm soát được mọi thứ nằm trong "tầm ngắm" của mình. Để làm được những việc này, tôi khuyến khích mọi người trong công ty cùng nhau tranh luận, phản biện một cách dân chủ, lựa chọn phương án tối ưu. Và trong công việc, nếu đã cam kết thì phải làm đúng những gì khách hàng mong muốn.

**Làm giám đốc của một ngành mà nam giới có nhiều thế mạnh hơn, chị có thấy mình bị bất lợi không, chẳng hạn như những lúc phải tiệc tùng, tiếp khách?**

Trong công việc tôi nghĩ nam giới hay phụ nữ đều có những thế mạnh riêng của mình. Nghề này đòi hỏi phải giao lưu nhiều với khách hàng. Tôi có nguyên tắc

của mình: khi đi tiếp khách, tôi thường đi cùng nhóm. Tôi cũng tham gia tiệc tùng, nhưng phải biết sức mình đến đâu và điểm dừng là gì. Mình luôn luôn có quyền từ chối, quan trọng là mình có muốn sử dụng quyền đó hay không mà thôi. Mình luôn tôn trọng bản thân thì đối tác, khách hàng sẽ hiểu và đánh giá đúng.

**Làm kiến trúc, xây dựng, trang trí nội thất... đến giờ chị thấy mảng nào mang lại cho công ty nhiều giá trị?**

Làm kiến trúc thì không mang lại nhiều tiền lắm đâu. Làm xây dựng, lợi nhuận tùy theo công trình và quy mô. Làm trang trí nội thất thì chỉ là một phần nhỏ trong tổng thể. Nhưng nếu phối hợp cả 3 mảng này sẽ tạo ra được giá trị tốt nhất cho công trình là tính thẩm mỹ và ứng dụng. Làm kiến trúc là khó vì nó đòi hỏi nhiều chất xám, công sức của rất nhiều người, nhưng nó giúp khám phá bản thân và biết được đâu là giới hạn của bản thân mình. Có những dự án không

[Tiếp theo tr.36]





PREMIER RESIDENCES  
PHU QUOC EMERALD BAY

MỞ BÁN TÒA S4  
TẦM NHÌN TRỰC DIỆN BIỂN

**SUN PREMIER CONDOTEL**

THUỘC TỔ HỢP BIỂN BÃI KHEM, PHÚ QUỐC

Cam kết lợi nhuận tối thiểu **81%** trong **9** năm

Tiến độ thanh toán hấp dẫn • **30% / 65%** tại thời điểm nhận bàn giao căn hộ  
• **5%** tại thời điểm bàn giao giấy chứng nhận

**SUN REALTY**  
CÔNG TY THƯƠNG BÁT ĐỘNG SẢN HẠT TRÉ

THÀNH VIÊN THUỘC TẬP ĐOÀN



Tầng 5, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
[www.premiercondotel.com.vn](http://www.premiercondotel.com.vn)

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN BẮC:

**TITAN**

Hotline:  
09 48 58 1977 - 096 775 8686

**TNB**

Hotline:  
0981 152 666

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN NAM:

**SmartRealtors**

Hotline:  
09 09 80 39 39

**G2**  
sở hữu bởi:

Hotline:  
0901 105 115

**AMBER**

Hotline:  
09 62 62 59 59

**CentralReal.vn**

Hotline:  
094 779 68 50





# CUỘC CHIẾN NƯỚC MẮM

Từ khi xảy ra vụ ô nhiễm môi trường biển ở khu vực miền Trung, cuộc chiến trên thị trường nước mắm - vốn luôn căng thẳng - nay lại càng thêm phần gay cấn. **Lê Dung**











ần đây, khi làm một cuộc khảo sát nhỏ về mặt hàng nước mắm, người viết đã ghi nhận sự tăng giá khá cao của mặt hàng này. Cụ thể, 1 chai nước mắm Hưng Thịnh 750ml

có giá bán lẻ 55.000 đồng/chai, cao hơn 10.000 đồng (tăng hơn 20%) so với thời điểm vài ngày trước đó. Chủ tiệm tạp hóa lý giải: “Do lo khan hiếm cá nên hãng nào cũng tăng giá, sắp tới mặt hàng này chắc sẽ còn tăng nữa, Chinsu hay Nam Ngư của Masan rồi cũng sẽ tăng”.

Sau sự kiện Formosa gây chấn động dư luận, nhiều tin đồn thất thiệt lan truyền khiến không ít người hay lo xa vội tích trữ nước mắm vì sợ... biến hết cá. Đây là nguyên nhân chính đẩy giá nước mắm lên cao. Tới nay, câu chuyện thời sự ảnh hưởng trực tiếp tới thị trường nước mắm đã hạ nhiệt, nhưng cuộc chiến nước mắm không vì thế lắng xuống và cũng không đơn thuần là cuộc chiến về giá. Giống như các mặt hàng nước giải khát, hiện nay người tiêu dùng đã ý thức nhiều hơn về khái niệm nước mắm làm từ cá và nước mắm pha chế công nghiệp. Sự sụt giảm thị phần của Masan, đại gia đang dẫn đầu ngành hàng nước mắm trên thị trường có thể được xem là minh chứng. Điều này cho thấy, người tiêu dùng dần có thói quen quan tâm nhiều hơn về nguồn gốc và thành phần

trong chai nước mắm.

Cuộc chiến giành giật thị phần từ đó thêm phần căng thẳng. Nhiều hãng không chỉ gia tăng quy mô đầu tư mà còn đầu tư bài bản hơn cho việc thiết kế bao bì và ghi nhãn, nhằm lọt vào mắt xanh của người tiêu dùng, vốn ngày càng soi xét cẩn thận hơn.

### Khi gà không lò Masan bất an

Theo nghiên cứu của Công Ty Kantar Worldpanel thì mỗi người dân Việt Nam sử dụng khoảng 4 lít nước mắm mỗi năm. Như vậy, với dân số năm 2016 là 93 triệu người, mỗi năm người Việt sử dụng khoảng 370 triệu lít nước mắm.

Số liệu của đơn vị nghiên cứu thị trường Euromonitor cho thấy, quy mô thị trường nước mắm Việt Nam năm 2015 ở mức 11.300 tỷ đồng, trong đó nước mắm công nghiệp chiếm 76% và nước mắm truyền thống chỉ đạt 24% thị phần.

Nói đến nước mắm công nghiệp (nước chấm), Masan chính là người đang dẫn dắt thị trường. Mặc dù chỉ mới gia nhập thị trường nước mắm từ năm 2007, đi sau rất nhiều doanh nghiệp trong ngành, nhưng với nhãn mác Chinsu, Masan đã nhanh chóng đoạt vị trí số 1 của thương hiệu Knorr Phú Quốc (thuộc Unilever Việt Nam). Thị phần nước mắm của Masan ổn định quanh mức 70% nhiều năm sau đó. Đây cũng chính là ngành mang lại biên lợi nhuận gộp lên tới hơn 50% cho Masan và đại gia này đang sở hữu tới 90% tổng lợi nhuận chuỗi giá trị ngành nước mắm với 2 nhãn mác Chinsu và Nam Ngư. Doanh thu từ mảng nước mắm của Masan mỗi năm xấp xỉ 4.000-5.000 tỷ đồng.

Nhưng đây là câu chuyện ngày trước. Vài năm trở lại đây, thị phần nước mắm của Masan có sự thay đổi khá thất thường. Đó là thời điểm người tiêu dùng bắt đầu quan tâm nhiều hơn tới hàm lượng đạm trong nước mắm và tính an toàn của nước mắm công nghiệp. So với các ngành hàng khác như: cà phê, mì ăn liền, nước tương, tương ớt... nước mắm là ngành hàng sụt

## NƯỚC MẮM VÀ NƯỚC CHẤM

■ Theo Ủy ban Codex Việt Nam, nước mắm là sản phẩm dạng lỏng, không đục, có vị mặn của muối và mùi của cá do được làm từ quá trình lên men hỗn hợp cá và muối. Nước mắm là sản phẩm được kéo rút lấy ra lần đầu (tinh chất) sau quá trình phân giải và chín hoàn toàn.

■ Nước chấm là nước mắm được pha loãng có số lượng đạm tổng quát (hay còn gọi là đạm toàn phần, đạm tổng số, tổng nito) dưới 10g/lít. Tức là dùng nước mắm có hàm lượng đạm thấp pha với nước muối và các chất phụ gia như bột ngọt, chất tạo ngọt tổng hợp, chất điều vị, chất tăng độ đậm, chất tạo béo, chất tạo màu, tạo hương và chất bảo quản...

■ Theo tiêu chuẩn TCVN 5107/2003, nước mắm gồm 4 loại: loại đặc biệt có độ đậm là 30 độ; thượng hạng 25 độ; hạng một 15 độ; và hạng hai, 10 độ (loại thấp nhất).





## CÁC THƯƠNG HIỆU NƯỚC MẮM TRUYỀN THỐNG ĐÃ ĐẦU TƯ QUY TRÌNH SẢN XUẤT BÀI BẢN HƠN

giảm thị phần lớn nhất của Masan.

Báo cáo thường niên năm 2015 của Công ty cổ phần Hàng tiêu dùng Thực phẩm Masan (Masan Consumer) cho thấy, hai nhãn hiệu Chinsu và Nam Ngư của doanh nghiệp này hiện đang nắm giữ 65% thị phần nước mắm, giảm đáng kể so với mức 70% của năm 2014.

Một cuộc khảo sát người tiêu dùng vào cuối tháng 8/2014 của Công ty Epinion cũng chỉ ra rằng, tỷ lệ người dùng nước mắm Chinsu giảm dần theo độ tuổi và theo thu nhập. Những người tiêu dùng càng lớn tuổi và có thu nhập cao có xu hướng lựa chọn các nhãn hiệu Liên Thành, Hưng Thịnh (ở TP.HCM), Cát Hải (ở các tỉnh phía Bắc) và các nhãn hiệu khác có nguồn gốc Phú Quốc, Phan Thiết ...

Trước những hoài nghi về chất lượng thật sự của nước mắm Masan, đại diện Masan cho biết: đến nay, số lượng nhà thùng tại Phú Quốc của hãng đã lên tới con số 448 thùng với sức chứa tới 10.000 tấn cá. Tuy nhiên, số nhà thùng này mới chỉ đáp ứng được 15% tổng nhu cầu nước mắm cốt nguyên liệu tích trữ của Masan, còn lại hãng đang phải thu mua nước mắm cốt của các vùng sản xuất nước mắm

chính của Việt Nam, chiếm 85% tổng cầu nguyên liệu của hãng.

Đứng trước áp lực nguồn nguyên liệu nước mắm cốt và cũng là để trấn an người tiêu dùng, Masan cho biết, họ đang đầu tư xây dựng và sẽ mở rộng công suất nhà thùng lên gấp 3 lần vào năm 2017- 2018. Bên cạnh đó, Masan còn công bố bước đi táo bạo là sẽ xuất khẩu nước mắm vào chính thủ phủ của mặt hàng này là Thái Lan. Dự kiến Masan sẽ chính thức cung cấp sản phẩm nước mắm của mình tới thị trường Thái Lan trong quý 4/2016. Tuy nhiên, tại thị trường này, sản phẩm bày bán phải ghi

rõ trên nhãn hiệu là nước mắm nguyên chất hay nước mắm pha chế. Vì thế, để đứng chân được trong thị trường này hoặc là Masan phải in nhãn nước mắm của mình là nước chấm hoặc hàng phải đầu tư thêm nguồn nguyên liệu nước mắm cốt để sản xuất được thứ nước mắm chất lượng tự nhiên thực sự.

### Nước mắm truyền thống: cờ đã đến tay?

Sự sụt giảm thị phần của Masan có thể được hiểu chính là do sự gia tăng thị phần của nhiều thương hiệu nước mắm truyền thống khác.

Theo bà Nguyễn Thị Tịnh, Chủ tịch Hội Nước mắm Phú Quốc, khi người tiêu dùng ngày càng quan tâm nhiều hơn tới nguồn gốc và chất lượng sản phẩm thì nước





## THÀNH THỊ TĂNG, NÔNG THÔN GIẢM

Ông Nguyễn Huy Hoàng, Giám đốc phát triển kinh doanh hàng Nghiên cứu thị trường Kantar Worldpanel Việt Nam cho biết, so với cùng kỳ năm trước, tiêu thụ nước mắm 7 tháng đầu 2016 có những thay đổi đáng kể. Trong khi mức tăng trưởng mặt hàng nước mắm ở thành thị khá mạnh thì ở thị trường nông thôn lại có sự sụt giảm. Cụ thể, thị trường nước mắm ở thành thị tăng trưởng đạt mức 11,4%. Đây là mức tăng trưởng đáng chú ý khi mà nước mắm gần như là sản phẩm có mặt ở hầu hết mọi gia đình Việt. Tăng trưởng không chỉ đến từ việc giá mua bình quân tăng mà chủ yếu đến từ khối lượng nước mắm mà người tiêu dùng mua trong khoảng thời gian từ đầu năm đến nay cũng tăng lên. Trung bình một lần đi mua, người tiêu dùng mua khoảng 1,1 lit nước mắm, tăng 8,8% so với cùng kỳ. Điều này có thể phản ánh một phần phản ứng của người tiêu dùng thành thị trước sự việc Formosa và cá chết hàng loạt ở bốn tỉnh miền Trung từ tháng 4.

Ngược lại ở nông thôn, thị trường nước mắm giảm 1,3% và chủ yếu giảm về mặt khối lượng tiêu thụ, đây cũng là tình trạng chung của cả khu vực. Không chỉ riêng ngành hàng nước mắm, từ đầu năm đến nay tình hình kinh tế nói chung, thị trường hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) và các lĩnh vực khác nói riêng ở khu vực nông thôn đều có phần suy giảm. Kinh tế gặp khó khăn dẫn đến nguồn thu chính của người tiêu dùng nơi đây bị ảnh hưởng (chủ yếu là làm nông, đánh bắt cá). Mặt hàng nước mắm giảm nhiều nhất ở khu vực miền Trung và miền Bắc, khoảng hơn 7% về khối lượng; ở thị trường miền Nam có phần lạc quan hơn với mức tăng trưởng khiêm tốn 2%.

mắm truyền thống với phương pháp ủ chượp đã có từ lâu đời với nguồn nguyên liệu tự nhiên, không có sự can thiệp của hóa chất sẽ khẳng định vị thế mạnh mẽ trên thị trường. Bên cạnh đó, các thương hiệu nước mắm truyền thống đã đầu tư quy trình sản xuất bài bản hơn, họ cũng quan tâm nhiều hơn đến thiết kế bao bì, nhãn mác bắt mắt, lựa chọn các kênh truyền thông tiếp thị hiệu quả với chi phí thấp để quảng bá cho sản phẩm của mình. Nhận diện điểm yếu cơ bản của nước mắm công nghiệp chính là hàm lượng đậm thấp, nhiều thương hiệu nước

Nghĩa cho hay và bày tỏ niềm tin, từ nay đến năm 2018, tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận của tập đoàn sẽ do ngành thực phẩm mang lại.

Trong khi đó, các hãng nước mắm truyền thống khác như Liên Thành, Hưng Thịnh... vì không có tài chính mạnh để “đội bom” trên các kênh truyền thông, đã chú ý hơn tới công tác ghi nhãn mác với nhiều thông tin quan trọng như: nước mắm sạch, nước mắm ủ chượp truyền thống, không chất phụ gia, không chất bảo quản và đặc biệt là hàm lượng đậm cao... để cố gắng khẳng định mình với các



mắm truyền thống đã chọn tiêu chí hàm lượng đậm cao làm từ khóa quan trọng cho chiến dịch truyền thông marketing của mình. Điển hình phải kể đến trường hợp nước mắm Thái Long và Kabin của Tập đoàn Ngọc Nghĩa. Mặc dù chưa gặt hái được thành công trong bước đầu chinh phục thị trường này (thậm chí Ngọc Nghĩa liên tiếp nhiều năm thua lỗ khi tham gia ngành hàng thực phẩm), nhưng lãnh đạo tập đoàn này vẫn kiên định với mục tiêu phải có được nhận diện thương hiệu và thị phần nhất định với ngành hàng này. “Ngành thực phẩm cần 5-10 năm mới thấy kết quả chứ không thể có ngay được”, lãnh đạo Ngọc

loại nước mắm công nghiệp khác. Không ít hãng đã thật sự quan tâm đến việc thiết kế bao bì, mẫu mã bắt mắt người tiêu dùng hơn. Điển hình phải kể đến thương hiệu Nước mắm Ông Kỳ.

Mặc dù có mặt trên thị trường chưa lâu, nhưng thương hiệu nước mắm này đã định vị cho mình phục vụ đối tượng khách hàng cao cấp và đầu tư quy trình sản xuất bài bản với sự chăm chút tỉ mỉ cho từng chi tiết bao bì, mẫu mã, nhãn mác... Hãng đã xây dựng một xưởng đóng chai ngay trong khu vực sản xuất để khép kín quy trình từ cá, chế biến thành phẩm cho đến đóng chai ngay tại đảo Phú Quốc. “Thời đại ngày nay, con người ta cần





## TÀI CHÍNH HẠN HẸP CHÍNH LÀ RÀO CẢN LỚN TRONG CUỘC ĐUA GIÀNH LẠI THỊ PHẦN CỦA NƯỚC MẮM TRUYỀN THỐNG

cả tốt gỗ và tốt nước sơn; cần cả cái nét và cái đẹp, vậy nên các chai nước mắm truyền thống đã tốt, đã quý rồi vẫn phải chín chu vóc dáng bằng chai đẹp, bằng nhãn mác đẹp tương xứng với giá trị bên trong của sản phẩm", bà Bùi Thanh Huyền, phụ trách marketing của Nước Mắm Ông Kỳ cho hay. Bà Huyền khẳng định, bao bì, vỏ hộp là một thể thống nhất với sản phẩm và việc đầu tư cho bao bì, nhãn mác không thể xem nhẹ. Đó là lý do mà ngay từ khi bước ra thị trường, Nước mắm Ông Kỳ đã chọn loại chai thủy tinh cao cấp, thay vì các chất liệu khác. "Đạm axít amin trong nước mắm truyền thống là thứ rất khó bảo quản. Không có loại vỏ chai nhựa nào có thể đáp ứng được yêu cầu đó. Cho đến tận bây giờ, chúng tôi vẫn phải nhập khẩu vỏ chai thủy tinh từ nước ngoài về để bảo đảm chất lượng tuyệt đối cho Nước mắm Ông Kỳ", bà Huyền khẳng định. Thậm chí, thương hiệu này còn chau chuốt đầu tư đến từng cái nút chai. Cho đến thời điểm này, chỉ có Nước mắm Ông Kỳ là thương hiệu duy nhất sử dụng nút chai bằng nhựa nguyên sinh. Công tác đầu tư quảng bá cho sản

phẩm cũng được thương hiệu này đặc biệt quan tâm, nhất là vấn đề bảo hộ sở hữu trí tuệ. Cho đến nay, đây được coi là thương hiệu đầu tiên và duy nhất được cấp "Chứng chỉ địa lý" và được các nước thành viên Liên minh châu Âu bảo hộ. Hãng cũng đang hoàn thiện giấy tờ thủ tục xuất khẩu nước mắm sang châu Âu. Tất cả những việc làm này đòi hỏi vốn đầu tư lớn và chiến lược kinh doanh, tiếp thị bài bản. Điều này hãng nước mắm nào cũng biết, nhưng không phải ai cũng làm được. Một người có thâm niên công tác trong ngành nước mắm cho biết, chẳng hạn nước mắm Phan Thiết đang rất quan tâm đến việc đầu tư thay đổi hình ảnh, nhưng vẫn chưa làm được do tốn khá nhiều chi phí. Tài chính hạn hẹp chính là rào cản lớn trong cuộc đua giành lại thị phần của nước mắm truyền thống. Một chuyên gia trong ngành cho biết, có rất nhiều lý do khiến nước mắm truyền thống khó lấy lại vị thế dẫn đầu thị trường. "Đầu tiên phải kể đến tiềm lực tài chính có hạn, không thể cứ tung tiền lên trang, lên hình các kênh truyền thông để gia tăng nhận diện thương hiệu. Thứ 2, nhiều người

tiêu dùng đã quen với khẩu vị của nước mắm công nghiệp: vị nhạt, hương thơm vừa miệng hơn nên không muốn trở về với nước mắm truyền thống. Thứ 3 là yếu tố giá. Do nước mắm công nghiệp là hỗn hợp nước mắm cốt pha với nước, muối, các chất phụ gia, hương liệu, gia vị tạo chất: ngọt, cay, chua... nên giá bán rất thấp, trong khi nước mắm truyền thống đương nhiên không thể bán với giá như vậy. Bên cạnh đó, đa số người tiêu dùng quan tâm nhiều hơn đến độ đậm của nước mắm, nhưng lại thiếu kiến thức, hiểu biết về độ đậm không đúng dẫn đến có những sai lệch trong việc lựa chọn sản phẩm. Một số người tiêu dùng thích dùng nước mắm độ đậm cao 40N, 45N, 50N thậm chí 60N vì họ nghĩ rằng, độ đậm càng cao càng ngon. Song thực tế, đây là nước mắm đã có sự can thiệp đậm (N) vì nước mắm làm bằng cá cơm tời đa chỉ cho 38N", vị này phân tích. Sự sụt giảm thị phần của những tên tuổi sản xuất nước mắm công nghiệp thời gian qua và sự xuất hiện ngày càng phong phú về cả hình thức lẫn chất lượng (ghi trên nhãn mác) của rất nhiều những thương hiệu mới, không chỉ cho người tiêu dùng có thêm những lựa chọn chính đáng mà còn cho thấy, cuộc chiến ngành hàng nước mắm đang ngày càng quyết liệt và chưa tới hồi ngả ngũ. □





---

# ► ĐỂ CÓ MỘT **THIÊN ĐƯỜNG BIỂN XỨNG TẦM**

---

TỔ CHỨC QUẢNG BÁ ĐIỂM ĐẾN VÙNG DUYÊN HẢI MIỀN TRUNG VỚI MONG MUỐN NÂNG KHU VỰC NÀY LÊN NGANG TẦM NHỮNG “THIÊN ĐƯỜNG BIỂN” NỔI TIẾNG THẾ GIỚI NHƯ PHUKET HAY BALI... LIỆU ĐIỀU NÀY CÓ TRỞ THÀNH HIỆN THỰC? **CÁT NGUYỄN**

---



Tập trung tiếp thị cho các bãi biển đẹp và các điểm đến được xếp loại di sản của miền Trung là một ưu tiên để mang lại giá trị bền vững cho khu vực này. Chị Chi Nguyễn - Giám đốc Quảng bá điểm đến của Central Coast Vietnam Destination Marketing Organization - CCV DMO - chia sẻ với DOANH NHÂN ý tưởng hấp dẫn nhưng đầy thách thức.

**Thưa chị, điều gì đã thúc đẩy phải có thêm một tổ chức tiếp thị du lịch như CCV DMO?**

DMO (Destination Marketing Organization) là một mô hình chỉ mới bắt đầu vài năm gần đây tại Việt Nam. Tại Mỹ hay Úc, DMO khá phổ biến và họ quảng bá không chỉ cho điểm đến du lịch mà còn là điểm đến văn hóa, ẩm thực, nghệ thuật... Thật ra hơn 10 năm trước, những người làm trong ngành du lịch, đặc biệt là các nhà đầu tư và các tổng quản lý (*General Manager*) của các khách sạn, resort, nhà hàng, khu giải trí... ở vùng biển miền Trung Việt Nam đã thấy cần có một tổ chức như vậy. Nhìn sang các nước xung



**CCV DMO cũng có thể là nhịp cầu, nối kết** các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân với nhiều doanh nghiệp khác

quanh như Thái Lan, Indonesia hay Malaysia chúng ta không khỏi chạnh lòng khi thấy họ được cả thế giới biết đến. Trong khi đó, Việt Nam có rất nhiều bãi biển dài và đẹp, lại có nhiều di tích lịch sử, tiềm năng du lịch to lớn, nhưng vẫn chưa thể phát triển những thế mạnh đúng như mong muốn. Chính vì thế năm 2012, CCV DMO được ra đời với mục tiêu hàng đầu là quảng bá cho vùng duyên hải miền Trung Việt Nam (*Central Coast Vietnam*) gồm 3 tỉnh/thành: Đà Nẵng, Huế và Quảng Nam như một "Thiên đường biển" xứng tầm của thị trường quốc tế.

**Đặt mục tiêu lớn như vậy, CCV DMO hẳn là cần có rất nhiều kinh phí hoạt động?**

CCV DMO ban đầu có những nhà sáng lập gồm các tập đoàn lớn của Đà Nẵng như: The Nam Hai, Crowne Plaza, Hyatt Regency, Furama, Fusion Maia, Grand Mercure, Danang Golf Club và The Ocean Villas, Angsana Lang Co, La Residence Hue, Montgomerie Links. Ngay từ đầu, các nhà sáng lập CCV DMO đã thống nhất một tiêu chí, đây là tổ chức phi lợi nhuận và hoạt động dựa trên ngân sách đóng góp của các thành viên. CCV DMO sẽ đại diện cho nhóm các doanh

Ảnh: Cẩm Huyền





ngiệp tư nhân trong ngành du lịch, giải trí, khách sạn, nhà hàng, bán lẻ... để có tiếng nói mạnh mẽ quảng bá tiếp thị cho điểm đến miền Trung Việt Nam.

Chúng tôi hiểu làm tiếp thị cần có nhiều ngân sách để hoạt động, nhưng cũng xác định ngân sách đóng góp của các thành viên là nguồn kinh phí hoạt động chính và càng mở rộng số lượng thành viên thì CCV DMO sẽ có thêm nguồn thu để hoạt động mạnh hơn.

**Trên thực tế, Việt Nam cũng có nhiều tổ chức xúc tiến du lịch và các hiệp hội. CCV DMO có ngại là hoạt động của mình không hiệu quả bằng các tổ chức trên?**

Có một điểm chung đó là các hiệp hội, tổ chức xúc tiến du lịch Việt Nam đều chú trọng quảng bá du lịch cho địa phương mình, hiệp hội của mình. Tuy nhiên, mỗi địa phương lại làm theo một cách khác nhau và chia sẻ thông tin cho du khách quốc tế theo kiểu đơn lẻ. Nói một ví dụ đơn giản, khách quốc tế đến miền Trung trong lịch trình 5-7 ngày, họ sẽ muốn đi Huế, Đà Nẵng, Hội An, Mỹ Sơn... Thông thường mỗi địa phương chỉ ưu tiên giới thiệu với du khách một vài điểm nhấn chính trong khu vực nên du khách sẽ khó xâu chuỗi các điểm đến ở nhiều địa phương trong một khu vực lớn hơn để có một chuyến đi phù hợp với nhu cầu. CCV DMO tập trung quảng bá cho cả khu vực Central Coast Vietnam và cung cấp nhiều thông tin tập trung để họ có thể tùy ý chọn lựa. Mặt khác, do đặc thù du lịch khu vực này, việc tiếp thị từng nơi không hiệu quả bằng quảng bá cho cả vùng. Từ đó, du khách có cái nhìn toàn diện hơn về điểm đến hấp dẫn này.

**Liệu có việc hoạt động của CCV DMO bị trùng chéo với các hoạt động xúc tiến du lịch của các sở ngành?**

Các sở/ngành cũng có mục tiêu này, bên cạnh rất nhiều việc khác nữa để thực hiện. Khi đại diện cho doanh nghiệp, CCV DMO cũng đem những nguyện vọng của doanh nghiệp trao đổi với các sở/ngành, phối hợp cùng họ để bổ khuyết cho nhau, cùng làm tốt hơn công việc quảng bá, xúc tiến du lịch.



CCV DMO không kinh doanh mà tập trung vào nhiệm vụ tiếp thị, sử dụng ngân sách do các thành viên đóng góp để hoạt động

Ngoài ra, CCV DMO cũng có thể làm nhịp cầu, nối kết các doanh nghiệp thuộc khu vực tư nhân với nhiều doanh nghiệp khác. Chẳng hạn khi nhà đầu tư nước ngoài đến miền Trung muốn đầu tư một khách sạn, resort, trung tâm giải trí..., họ có thể tìm kiếm nhiều thông tin từ nhiều nguồn khác nhau. CCV DMO có thể hỗ trợ cung cấp những thông tin họ quan tâm cũng như hỗ trợ kết nối với những người trong ngành để họ có thể quyết định nhanh chóng.

**CCV có tư cách pháp nhân để có thể vận hành, hoạt động chính tác tại thị trường Việt Nam hay không? Và trở ngại lớn của CCV là gì?**

CCV DMO có pháp nhân Việt Nam. Còn về hoạt động, như tôi đã đề cập, CCV DMO không kinh doanh. Chúng tôi tập trung vào nhiệm vụ tiếp thị, dùng ngân sách do các thành viên đóng góp để hoạt động. Khó khăn thì tổ chức nào cũng có. Khó khăn lớn của CCV đó là nhiều người, nhiều đơn vị không biết mô hình DMO là gì nên giai đoạn đầu phải mất nhiều thời gian đi gặp gỡ từng đối tác, doanh nghiệp để giải thích và chia sẻ với họ những thông tin hoạt động, sau đó kêu gọi họ trở thành thành viên của tổ chức.

**Xin chị cho biết, ưu tiên của CCV trong thời gian đầu là hoạt động gì?**

Chúng tôi xác định nhiệm vụ đầu tiên là cần tập trung để cái tên Central Coast Vietnam được nhắc đi nhắc lại nhiều lần với khách quốc tế. Du khách sẽ có thêm cơ hội được biết đến nhiều hơn và chi tiết hơn về một miền Trung Việt Nam với nhiều bãi biển đẹp, di tích đặc sắc, dịch vụ du lịch xứng tầm quốc tế. Chúng tôi cũng kết nối với các hãng hàng không quốc tế để khuyến khích và hỗ trợ họ mở các đường bay thẳng đến Central Coast Vietnam. Đây là một điều kiện quan trọng, giúp cho việc đi lại thuận lợi và là cách quảng bá điểm đến hiệu quả. Một khi du khách có nhiều cơ hội thuận tiện đến miền Trung, du lịch của cả vùng sẽ được hưởng lợi.

**Xin cảm ơn chị!** ☐



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH** 37  
Được phẩm Việt hấp dẫn vốn ngoại

**TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP** 49  
Thủy sản Hùng Vương chèo chống vượt qua biển nợ

**LÀM AN THỜI HỘI NHẬP** 54  
Thấy gì từ cuộc chia tay của Thế giới di động

**KINH TẾ CHIA SẼ** 64  
Năng suất chạt bị

**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP** 68  
Khoảng trống phía sau công ty gia đình

# Chiến lược







# Searefico

## và chiến lược đoạt ngôi vương

Chỉ tập trung kinh doanh ngành nghề cốt lõi, Searefico đang từng bước vươn lên vị thế hàng đầu trên thị trường. **Minh Phương**

Cơ điện công trình (M&E) luôn là lĩnh vực đầu tư hấp dẫn, nhưng không dễ làm và không mấy doanh nghiệp Việt đủ can đảm tham gia vào thị trường này. Vì vậy, bao năm qua REE vẫn là doanh nghiệp nắm giữ ngôi đầu. Tuy ra đời sau, khởi điểm ở vị trí thấp, nhưng nhờ định hướng chiến lược đúng đắn, tập trung kinh doanh ngành nghề cốt lõi và rất nhiều động thái tích cực khác, Searefico đang từng bước vươn lên vị thế hàng đầu trên thị trường.

### Cuộc rượt đuổi

Nhiều năm trở về trước, nói đến vị trí thống soái của thị trường cơ điện lạnh ở trong nước, ai cũng ngầm hiểu là nói tới thương hiệu REE. Điều đó hoàn toàn đúng khi doanh thu mảng M&E của REE trong năm 2015 là 1.302 tỷ đồng và năm 2016 mục tiêu được đặt ra là 1.500 tỷ đồng. Tuy nhiên, vị trí dẫn dắt thị trường của REE hiện đang bị thách thức, bởi theo chính bà Nguyễn Thị Mai Thanh, Chủ tịch Hội đồng quản trị REE, lĩnh vực M&E hiện đang có sự cạnh tranh rất gay gắt. REE cảm nhận rõ "hơi thở của đối thủ ngay sau gáy mình" trên chặng đua. Và sự thách thức ngôi vị hàng đầu của REE lại đến từ một doanh nghiệp Việt Nam. Gần đây, ông Lê Tấn Phước, Tổng giám



ĐỂ CẠNH TRANH TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG, CẦN CÓ ĐỐI TÁC TỐT VỚI SỨC MẠNH TỪ **ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ AM TƯỜNG CHUYÊN MÔN, TIỀM LỰC TÀI CHÍNH CŨNG NHƯ MỐI QUAN HỆ LÀM ĂN RỘNG RÃI**



đốc Công ty cổ phần Kỹ nghệ lạnh Searefico (SRF) khẳng định, đến thời điểm này SRF đã san bằng khoảng cách với REE trong mảng cơ điện. Nếu nhìn về doanh thu và các gói thầu mà Searefico đảm nhận thì điều này quả không sai. Searefico đã có sự tăng trưởng đều đặn trong mảng M&E trong những năm gần đây (xem bảng). Tính riêng trong năm 2015, doanh thu và lợi nhuận của công ty lần lượt đạt 751,5 tỷ và 90,6 tỷ đồng. Tính đến cuối tháng 6/2016, Searefico đã đạt giá trị tổng thầu hơn 700 tỷ đồng và mục tiêu đến cuối năm là 1.700 tỷ đồng. Nếu so sánh với mục tiêu REE đặt ra, tổng giá trị hợp đồng ký mới trong năm 2016 là 1.600 tỷ đồng, có thể thấy Searefico đang chạy ngang sức với REE trên đường đua. Searefico cũng cho thấy nội lực ngang tầm với REE khi đủ năng lực cung cấp trọn gói dịch vụ cơ điện cho các dự án lớn như: Vinhomes Central Park, Pearl Plaza, Hilton Đà Nẵng, The Nam Hai Resort, Hồ Tràm Strip, Khu đô thị Đào Kim Cương, Vista Verde...

Lĩnh vực M&E vốn rất khó và không mấy doanh nghiệp Việt đủ lực để tham gia nhận thầu. Nhưng Searefico đã vươn lên ngoạn mục từ những nấc thang thấp nhất. Nền tảng căn bản để đặt nền móng cho sự lớn mạnh của doanh nghiệp phải kể đến sự cheo lái khôn ngoan, có tầm nhìn xa của hai nhà lãnh đạo chủ chốt là ông Nguyễn Hữu Thịnh (Chủ tịch) và ông Lê Tấn Phước (Tổng giám đốc).

Điểm mấu chốt đem lại sự tăng trưởng vượt bậc của Searefico trong thời gian qua là tính minh bạch, tinh thần đối mới quản trị doanh nghiệp và mạnh dạn mở "room" cho đối tác bên ngoài.

Nói đến tính minh bạch, điều đầu tiên cần nhắc đến là quyền sở hữu của ông Thịnh và ông Phước. Hai ông khởi sự công việc tại Searefico từ khi quyền sở hữu doanh nghiệp còn thuộc về nhà nước. Kể từ khi có phần hóa đến nay, tỷ lệ sở hữu của hai ông tại Searefico đều

Ảnh: S.Stock

rất thấp. Ông Phước chỉ nắm 2,64% vốn điều lệ và ông Thịnh là 3,35%. Giải thích "nghịch lý" này, ông Lê Tấn Phước cho biết: "Chúng tôi rất dễ dàng thầu tóm



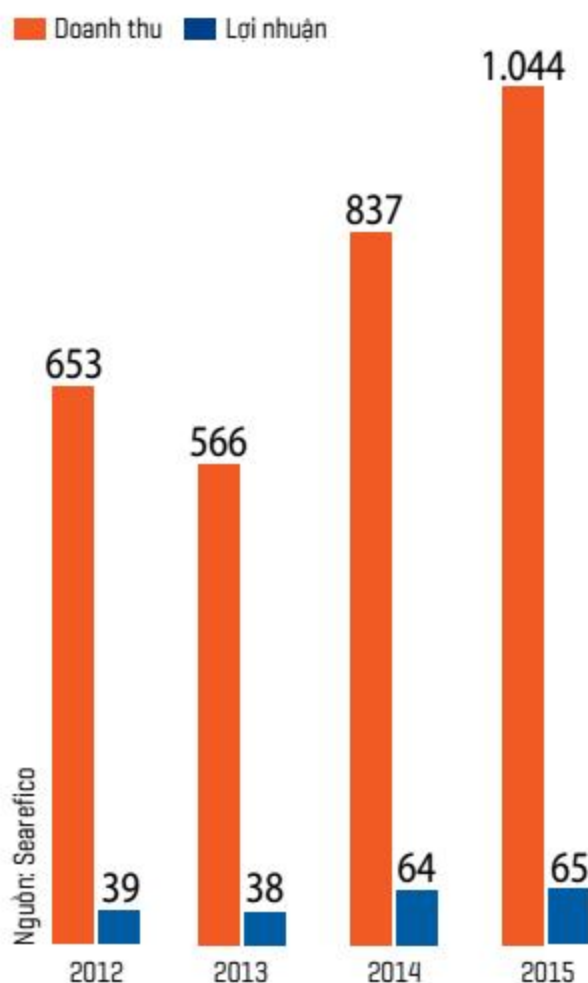
## SEAREFICO ĐÃ LÀM THẾ NÀO ĐỂ THÀNH CÔNG?

- Áp dụng phương thức quản trị hiện đại.
- Tập trung kinh doanh trong lĩnh vực cốt lõi là lạnh công nghiệp.
- Bắt tay với đối tác chiến lược là Công ty Taisei Oncho (Nhật Bản).
- Sản phẩm đạt tỷ lệ nội địa hóa cao, có giá cạnh tranh.



## DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN CỦA SEAREFICO

Đơn vị tính: tỷ đồng



công ty trong giai đoạn giao thời, vì vào thời điểm cổ phần hóa, vốn điều lệ của công ty chỉ 12 tỷ đồng. Nhưng minh bạch về quyền sở hữu cũng là cách tạo động lực cho toàn thể nhân viên cùng nỗ lực vì mục tiêu chung".

Searefico cũng chủ trương minh bạch giá theo khối lượng nghiệm thu thực tế. Bằng công nghệ BIM, Searefico tính toán khối lượng theo thiết kế, nhưng giá sẽ hiển thị theo khối lượng thực tế thi công, làm đến đâu sẽ báo giá đến đó. Cách làm này khiến chủ đầu tư ưa thích vì giá hiển thị theo thời điểm và cũng giúp dễ dàng thay đổi các chi tiết, nguyên vật liệu theo ý muốn.

Để cải thiện tỷ suất sinh lời, kiểm soát tốt tiến độ thi công nhằm tạo ra hệ thống quản lý tốt, Searefico đã nhìn thấy yêu cầu đổi mới quản trị doanh nghiệp. Cách đơn giản nhất để nhân viên dễ áp dụng là yêu cầu mọi nhân viên liên tục tìm cách cải tiến công việc hàng ngày.

Tiếp đến là xây dựng cơ chế trao quyền và lập chỉ tiêu kinh doanh cho từng bộ phận. Theo ông Phước, việc trao quyền giúp nhân viên chủ động và thúc đẩy thời gian hoàn thành công việc nhanh hơn. Nhưng trao quyền phải song hành cùng giám sát. Searefico đã tập trung vào xây dựng các biện pháp kiểm soát, từ kiểm soát nội bộ, quản lý ngân sách cho đến thành lập trung tâm mua hàng tập trung. Các biện pháp này sẽ hạn chế việc thất thoát vật tư, đội giá.

Tuy nhiên để cạnh tranh trên thương trường, cần có đối tác với sức mạnh từ đội ngũ nhân sự am tường chuyên môn, tiềm lực tài chính cũng như mối quan hệ làm ăn rộng rãi trên thị trường. Hiếu vấn đề này, Searefico đã bắt tay với đối tác chiến lược là Công ty Taisei Oncho đến từ Nhật Bản, thông qua việc bán 25% vốn điều lệ cho công ty này. Điều này đồng nghĩa Taisei Oncho trở thành cổ đông lớn tại Searefico và được quyền đưa người vào ban điều hành. Và chủ đích của ông Phước cũng là như vậy, vì với sự có mặt của Taisei Oncho, Searefico sẽ hưởng lợi rất nhiều.

Taisei Oncho là một trong 10 nhà thầu



[Bóng hồng... tiếp tr.22]

- mang lại giá trị tiền bạc, nhưng thỏa mãn đam mê của mình. Kiến trúc có cái hay là người thiết kế sẽ để lại một dấu ấn gì đó cho xã hội vài chục hoặc cả trăm năm, do vậy mình càng phải có trách nhiệm làm cho nó có một giá trị xứng đáng.

### Tôi thấy chị xuất hiện trong clip quảng cáo của Adiva. Là nhân duyên nữa sao?

Tôi có một người bạn quen cũng lâu. Tình cờ, người bạn này nói nhân hàng ADIVA đang casting cho một video clip. Tôi nghĩ cũng vui thôi, thế là tham gia. Kết quả bất ngờ gặp anh Trần Quốc Dũng - CEO của nhân hàng ADIVA, qua trò chuyện và chia sẻ về công việc, cuộc sống. Anh Dũng muốn mời tôi trở thành đại sứ cho ADIVA, chia sẻ những kinh nghiệm của bản thân tôi để truyền cảm hứng cho phụ nữ Việt. Tôi thấy ADIVA là một sản phẩm không những hỗ trợ phụ nữ trong vấn đề làm đẹp mà còn giúp cho người phụ nữ thêm tự tin phát huy những thế mạnh của bản thân nên tôi nhận lời. Xuất hiện trên TVC quảng cáo truyền hình, nhiều người nhận ra tôi và hỏi han nhiều hơn. Cũng vui lắm vì thấy mọi người rất thân thiện.

### Xông pha "trận mạc" nhiều, thời gian nào chị dành riêng bản thân, nhất là chị lại có 3 con nhỏ?

Thật ra, tôi không có nhiều thời gian cho cá nhân. Có những lúc, tôi không có cả thứ 7 và Chủ nhật. Nhưng tôi luôn cố gắng tranh thủ ngủ đủ thời gian cần thiết và bổ sung tinh chất làm đẹp Collagen Adiva để chống khô sạm, giữ da luôn mịn và ngừa cả nếp nhăn... Nói thật, hồi sinh con đầu lòng, tôi chưa có ý thức chăm sóc nhan sắc của mình đâu. Gần đây, tôi mới chịu khó chăm sóc bản thân và động lực đến từ... các con và thấy mình có trách nhiệm nhiều hơn với cuộc sống và gia đình. Con cái giúp tôi cảm thấy thật bình yên và ấm áp. Hiện tại tôi có ba thú vui: nghe nhạc, đọc sách, viết. Những thú vui nho nhỏ này giúp tôi cân bằng trước áp lực công việc. Nó cho tôi quyền tự do làm điều mình thích theo quỹ thời gian của mình.

**Xin cảm ơn chị!** □

M&E và lạnh công nghiệp hàng đầu của Nhật Bản. Nhà thầu này đã hoạt động hơn 100 năm trong ngành xây dựng dân dụng, doanh thu năm 2015 trên 15 tỷ USD. Đến giờ phút này, Taisei Oncho đã phát huy rất hiệu quả vai trò của mình, vừa hỗ trợ Searefico đào tạo nhân lực lạnh nghề, nghiên cứu phát triển sản phẩm và công nghệ mới, vừa giúp Searefico tiếp cận các dự án trong mạng lưới khách hàng của mình.

### Bước đi khôn ngoan

Các doanh nghiệp hoạt động trong ngành M&E nói chung đều có đủ khả năng làm xây dựng hệ thống điều hòa không khí. Bằng sự am hiểu chuyên môn về điện lạnh, REE đã phát triển một nhánh sản phẩm máy điều hòa

## 2.000 tỷ đồng

Searefico đã chinh phục mốc doanh thu 1.000 tỷ đồng trong năm 2015 và không ngần ngại đặt mục tiêu cho năm 2018 là 2.000 tỷ đồng

không khí dân dụng với thương hiệu Reetech. Tuy nhiên, khi tham gia vào thị trường máy lạnh, REE đối mặt sự cạnh tranh khốc liệt với các thương hiệu quốc tế nổi tiếng. Và nhiều năm liền, thương hiệu Reetech của REE không thể tăng trưởng. Thậm chí, đã có thời điểm công ty phải tính đến việc chấm dứt mảng kinh doanh này. Trong khi đó, Searefico tận dụng sự am hiểu trong ngành điện lạnh, tập trung kinh doanh trong lĩnh vực lạnh công nghiệp, chủ yếu thiết kế, thi công và lắp đặt các thiết bị và dây chuyền cấp đông, tái đông, thiết bị hấp, làm nguội... dùng trong công nghiệp chế biến và bảo quản thực phẩm. Bước đi này tỏ ra rất đúng đắn do sự tăng trưởng nhanh của ngành chế biến thủy sản, thực phẩm. Searefico hầu như không đáp ứng đủ nhu cầu. Searefico nắm trong tay hầu hết các

khách hàng là doanh nghiệp chế biến thủy sản và là nhà thầu đáng tin cậy của Vinamilk, CP Việt Nam, Coca Cola...

Thế mạnh của Searefico trong lĩnh vực này là khả năng tùy biến lắp đặt sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng, tiết kiệm năng lượng, giúp sản phẩm của khách hàng sản xuất ra có mức giá cạnh tranh. Ngoài sản phẩm có chất lượng tốt, giá thành thiết bị lạnh công nghiệp của Searefico cũng rất cạnh tranh do đạt tỷ lệ nội địa hóa rất cao. Điều này khiến các đối thủ cạnh tranh khó theo kịp do nhập khẩu thiết bị toàn bộ, chi gia công lắp đặt. Lĩnh vực này thể hiện rõ tầm nhìn xa của ban lãnh đạo Searefico. Theo ông Phước, các thiết bị trong ngành công nghiệp lạnh rất sẵn ở nước ngoài, nhưng nếu chỉ nhập về và lắp đặt thì cách làm này không bền vững, vì yếu tố cạnh tranh giá sẽ lấy hết lợi nhuận. Searefico chọn cách mua bằng phát minh sáng chế và thực hiện sản xuất thiết bị ngay trong nước. Như vậy, công ty vừa có công nghệ nguồn, vừa sản xuất được thiết bị với chi phí thấp. Song song đó, công ty luôn dành 10% lợi nhuận cho việc nghiên cứu phát triển. Chính nhờ điều này, Searefico đã chế tạo nhiều sản phẩm thay thế hàng nhập khẩu với mức giá rẻ hơn từ 30-50%. Searefico cũng đã đi những bước xa hơn khi đã xuất khẩu công nghệ lạnh công nghiệp sang Ấn Độ. Và lĩnh vực lạnh công nghiệp đã đóng góp rất cao vào biên lợi nhuận của công ty với tỷ lệ 30%. Với những bệ đỡ vững chắc từ quản trị, công nghệ đến sự giúp sức của đối tác, Searefico đã chinh phục mốc doanh thu 1.000 tỷ đồng trong năm 2015 và không ngần ngại đặt mục tiêu cho năm 2018 là 2.000 tỷ đồng. Theo ông Lê Tấn Phước, định hướng chiến lược trong thời gian tới của Searefico là đẩy mạnh hoạt động M&A các doanh nghiệp cùng ngành, đầu tư tài chính vào các khách hàng tiềm năng, nhà thầu phụ, nhà cung cấp chiến lược để cộng hưởng sức mạnh, đa dạng hóa ngành nghề. □





## Dược phẩm Việt hấp dẫn vốn ngoại

Ngay từ khi nhà nước chưa cho phép nâng tỷ lệ sở hữu đối với nhà đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực dược thì dược phẩm Việt Nam vẫn là ngành đầy sức hấp dẫn. **Đặng Cường**

**S**au khi hoàn tất thương vụ mua lại Công ty Dược Glomed của Việt Nam, công ty chăm sóc sức khỏe Abbott tại Việt Nam thuộc Tập đoàn Abbott (Mỹ), thông qua công ty con là CFR International SPA (Chile) tiếp tục chào mua công khai 2 triệu cổ phần của Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu y tế Domesco

(DMC) ngay sau khi doanh nghiệp này được phép nói room cho nhà đầu tư nước ngoài. Nếu thương vụ CFR nâng sở hữu tại DMC thành công, rất có thể đây sẽ là tiền lệ "châm ngòi" cho việc gia tăng tỷ lệ sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài trong các hãng dược trong nước.

### Khi Abbott mê dược Việt Nam

Việc tập đoàn Abbott mua lại Glomed chỉ được biết đến sau khi thương vụ

này đã hoàn tất. Trong thông cáo phát đi bởi Abbott, giá trị thương vụ này không được tiết lộ. Tuy nhiên, theo một chuyên viên phân tích chứng khoán, giá trị thương vụ này có thể sẽ không lớn so với mức đầu tư của Abbott tại thị trường Việt Nam hiện nay.

Thành lập từ năm 1995, Công ty TNHH dược phẩm Glomed có tiền thân là một doanh nghiệp phân phối thuốc cho các hãng dược phẩm lớn trong nước



# 12

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



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

Miễn phí vận chuyển  
trên toàn quốc.

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



TẬP SÁCH ĐẶC BIỆT NHÂN DỊP KỶ NIỆM 10 NĂM

TẬP CHÍ  
**THI THÀO  
VĂN HOA  
DANONG**

và quốc tế. Năm 2007, Glomed đã đầu tư xây dựng hai nhà máy thuốc tân dược trị giá 18 triệu USD, quy mô 16.000 m<sup>2</sup> tại KCN Việt Nam - Singapore (Bình Dương). Trong đó, nhà máy Glomed 1 sản xuất các sản phẩm thuốc nhóm Non - Beta lactam và Glomed 2 sản xuất thuốc nhóm Beta lactam (Cephalosporin). Năm 2008, Glomed công bố đưa vào hoạt động 2 nhà máy này với công suất 1 tỷ viên thuốc/năm. Ra đời sau nhiều hãng dược lớn trong nước, nhưng nhờ đầu tư hệ thống công nghệ trang thiết bị hiện đại và được chứng nhận đạt các tiêu chuẩn GMP - WHO, GLP và GSP trong sản xuất dược phẩm của Bộ Y tế, Glomed nhanh chóng có được chỗ đứng trên thị trường dược. Với bề dày kinh nghiệm phân phối dược phẩm cho các tập đoàn trước đó, cho tới nay, gần 200 sản phẩm của Glomed đã được phân phối tại khắp các nhà thuốc từ Nam ra Bắc. Sở hữu Glomed đồng nghĩa với việc không chỉ sở hữu bộ máy sản xuất đã vận hành ổn định mà còn cả hệ thống phân phối đã cắm rễ vững chắc trên địa bàn cả nước.

Danh mục thuốc của Glomed hiện nay cũng phù hợp với các lĩnh vực điều trị chính hiện tại của Abbott gồm: thuốc kháng sinh, tiêu hóa, tim mạch, giảm đau, hô hấp, chăm sóc sức khỏe phụ nữ và nhóm sản phẩm không kê toa (OTC). Đó là lý do mà ông Ngô Văn Huy, Tổng giám đốc ngành hàng dược phẩm của Abbott Việt Nam cho hay, Abbott có kế hoạch phát triển dựa trên những thành công hiện tại của Glomed, nhằm đảm bảo sự phát triển lâu dài tại Việt Nam. Cụ thể, hãng này sẽ vẫn duy trì các hoạt động hiện tại của Glomed bao gồm nhân sự, quản lý và các thiết bị hạ tầng. "Tuy nhiên, một vài bộ phận chức năng sẽ hoạt động như một phần của mạng lưới toàn cầu của Abbott như bộ phận vận hành, bộ phận nghiên cứu và phát triển", đại diện Abbott cho hay và khẳng định: "Việc mua lại Glomed là một bước tiến then chốt trong chiến lược tập trung vào các hoạt động kinh doanh dược phẩm của chúng tôi tại các nền kinh tế mới nổi và có tốc độ tăng trưởng cao như Việt Nam". Nhưng tại sao Abbott chọn Glomed chứ không phải hãng dược nào khác? Theo một nguồn tin thân cận với DOANH NHÂN, cách đây 1-2 năm, Glomed đã định bán cổ phần cho một nhà đầu tư nước ngoài khác, nhưng thương vụ này đã bị hủy vào phút cuối. Lý do chi tiết không được tiết lộ, song có thể nhận thấy, trong khi Abbott đang muốn đẩy mạnh đầu tư tại thị trường Việt Nam thì doanh nghiệp dược trong nước cũng đang muốn bán cổ phần cho nhà đầu tư nước ngoài. Khi nhu cầu của bên bán và bên mua gặp nhau, khả năng thành công của thương vụ sẽ cao hơn. Chỉ sau khi tháo dỡ Glomed ít ngày, Abbott thông



qua công ty con là CFR International SPA (Chile), tiếp tục đăng ký mua thêm 2 triệu cổ phần của Domesco (DMC) ngay sau khi doanh nghiệp này được phép nói room. Giao dịch dự kiến được thực hiện thông qua hình thức khớp lệnh hoặc thỏa thuận theo quy định của pháp luật, từ ngày 8/9 - 30/9/2016. Nếu giao dịch thành công, tỷ lệ sở hữu của CFR tại DMC sẽ tăng từ 45,9% hiện nay lên 51,7%. Hay nói cách khác, DMC sẽ chính thức trở thành công ty con của CFR. Thực ra, CFR đã trở thành cổ đông chiến lược tại DMC từ năm 2011. Thế nhưng ảnh hưởng của CFR lên công ty này chỉ thực sự bắt đầu từ năm 2014, khi mà Abbott hoàn tất thương vụ mua lại CFR Pharmaceuticals (công ty mẹ của CFR International SPA) với giá 2,9 tỷ USD, qua đó gián tiếp sở hữu cổ phần tại Domesco. Cũng trong năm 2014, Abbott tiếp tục thực hiện thương vụ thầu tóm công ty Veropharm (Nga) với giá 315 triệu USD. Đây cũng là thời điểm đánh dấu bước thay đổi quan trọng trong chiến lược kinh doanh toàn cầu của Abbott khi đầu năm 2015, hãng này quyết định bán mảng dược phẩm tại các quốc gia phát triển cho một công ty khác tại Hà Lan và xác định chiến lược trọng tâm tại các nước đang phát triển như: châu Mỹ La-tinh, Nga, Ấn Độ và các nước đang phát triển khác. Việc chuyển hướng chiến lược của Abbott từ các nước phát triển sang các thị trường mới nổi như Việt Nam không có gì khó hiểu khi tốc độ tăng trưởng tại các thị trường phát triển hiện nay chỉ đạt 2-3% mỗi năm. Trong khi đó, theo báo cáo của BMI Research, thị trường dược phẩm Việt Nam dự kiến sẽ tăng từ 4,2 tỷ USD năm 2015 lên 7,2 tỷ USD năm 2020 và được kỳ vọng tiếp tục giữ mức tăng trưởng ít nhất 10%/năm trong 5-10 năm tới. Mặc dù là quốc gia có trên 90 triệu dân với dân số trẻ, nhưng quy mô sản xuất ngành dược Việt Nam chỉ chiếm 35% về giá trị, trong khi chiếm 77% về số lượng. Bên cạnh đó, chỉ tiêu cho sức khỏe tại Việt Nam mới chỉ chiếm khoảng 6% GDP và còn dư địa rộng lớn để phát



## VÌ SAO GLOMED HẤP DẪN ABBOTT

- Glomed đã đầu tư xây dựng hai nhà máy thuốc tân dược trị giá 18 triệu USD.
- Đầu tư hệ thống công nghệ trang thiết bị hiện đại.
- Gần 200 sản phẩm đã được phân phối tại khắp các nhà thuốc từ Nam ra Bắc.
- Sở hữu Glomed, đồng nghĩa với việc nắm cả hệ thống phân phối trên địa bàn cả nước.



## HÀNG LOẠT ĐỘNG THÁI CỦA NHÀ ĐẦU TƯ NGOẠI CHỨNG TỎ CỔ PHIẾU NGÀNH DƯỢC SẼ NGÀY CÀNG "HOT" HƠN

triển. Abbott hẳn là đã nhìn thấy cơ hội rộng mở từ thị trường đầy tiềm năng này. Hãng cũng đặt mục tiêu tăng trưởng tại các thị trường mới nổi đến năm 2019 là 4,6%, cao hơn gấp đôi tốc độ tăng trưởng tại các nước phát triển.

### Những "thợ săn" khác

Việc Abbott thâm nhập sâu hơn vào thị trường Việt Nam không có gì là khó hiểu. Cũng trong khoảng thời gian này, Tập đoàn Sanofi đã ký kết thỏa thuận tăng cường và mở rộng quan hệ hợp tác chiến lược với Tổng công ty Dược Việt Nam (Vinapharm). Quan hệ hợp tác chiến lược này bao gồm việc sản xuất và tiếp thị tất cả dược phẩm trong nước của Sanofi,

cũng như các dược phẩm xuất khẩu sang thị trường châu Á - Thái Bình Dương. Theo thỏa thuận này, Vinapharm sẽ đầu tư vốn vào Công ty cổ phần Sanofi Việt Nam - hiện đang sở hữu nhà máy đạt tiêu chuẩn thực hành sản xuất thuốc tốt (GMP) tại Khu Công nghệ cao TP.HCM. Nhà máy mới này được xây dựng với tổng vốn đầu tư 75 triệu USD theo mô hình công nghệ hiện đại, đạt năng suất tối đa 150 triệu hộp mỗi năm và là trung tâm phát triển dược phẩm cho toàn khu vực châu Á của Sanofi. Tính đến thời điểm hiện nay, đây là nhà máy có vốn đầu tư lớn nhất của Sanofi tại khu vực Đông Nam Á. Động thái của Sanofi và Abbott càng cho thấy, ngành dược Việt Nam đang rất được các nhà đầu tư ngoại quan tâm.

### Những cái tên trong tầm ngắm

Sau Glomed, Domesco hay Vinapharm, đâu sẽ là những công ty tiếp theo lọt vào tầm ngắm của nhà đầu tư ngoại? Theo nhận định của Công ty Chứng khoán Maybank Kim Eng, sau DMC, Công ty cổ phần Dược phẩm Imexpharm (IMP) có thể sẽ là doanh nghiệp kế tiếp nói room cho các nhà đầu tư nước ngoài, bởi IMP sẽ ít phải đối mặt với sự phản đối của các cổ đông nhà nước hơn. Bên cạnh đó, một chuyên viên phân tích chứng khoán nhận định, cổ đông Taisho (Nhật Bản) rất có thể cũng sẽ có động thái nâng tỷ lệ sở hữu tại Dược Hậu Giang (DHG) vượt qua mức 43,3% hiện nay. Tháng 6 vừa qua, Công ty cổ phần Chế tạo thuốc Taisho, một doanh nghiệp dược phẩm của Nhật Bản, đã chi gần 2.200 tỷ đồng để nhận chuyển nhượng hơn 21 triệu cổ phần của DHG từ 34 cổ đông ngoại. Với giao dịch này, nhà phân phối nước tăng lực Lipovitan trở thành cổ đông lớn thứ 2 của DHG (sau SCIC, sở hữu 43,3%). Hàng loạt động thái của nhà đầu tư ngoại chứng tỏ hấp lực lớn của ngành dược trong nước. Nhiều nhà phân tích dự báo, trong thời gian tới, cổ phiếu ngành dược sẽ ngày càng "hot" hơn. □



# Giấc mơ ô tô của **BRG**

Đến thời điểm này, Công ty TNHH Motor N.A Việt Nam (Vinamco) vẫn là cái tên duy nhất kiên trì đeo đuổi việc bỏ vốn vào Tổng công ty Máy động lực và Máy nông nghiệp Việt Nam (VEAM). **Thanh Lan**

## 30%

Năm 2018, Nhà nước sẽ chỉ sở hữu 30% VEAM; nghĩa là nhà đầu tư chiến lược của VEAM có cơ hội lớn để sở hữu số cổ phần đủ để có tiếng nói quyết định

**C**ố gắng vượt qua những cái tên nổi danh khác như Trường Hải, An Du (nhà phân phối Mercedes Benz) để trở thành nhà đầu tư chiến lược của VEAM, BRG (công ty mẹ của Vinamco) đang hướng tới điều gì?

### **Wướng mắc trong bán cổ phần**

VEAM được phê duyệt phương án và giá trị cổ phần hóa vào đầu năm 2015 với quy mô vốn điều lệ lên tới 13.288 tỷ đồng, tỷ lệ dự kiến bán cho nhà đầu tư chiến lược ban đầu được phê duyệt là từ 25 đến 49%. Nhà đầu tư chiến lược phải đáp ứng các điều kiện như: có tối thiểu 3 năm hoạt động hoặc đầu tư vào doanh nghiệp có cùng ngành nghề hoạt động với VEAM (gồm các ngành sản xuất các loại động cơ, máy động lực, máy nông nghiệp, ô tô xe máy, công nghiệp hỗ trợ); tổng giá trị cổ phần đăng ký mua tính theo mệnh giá không vượt quá 3 lần vốn

điều lệ tính theo báo cáo tài chính được kiểm toán tại thời điểm gần nhất; có lợi nhuận ròng sau thuế dương trong 3 năm liên tiếp trước năm đăng ký tham gia làm nhà đầu tư chiến lược của VEAM; cam kết nắm giữ cổ phần tại VEAM tối thiểu 5 năm; đặt cọc ngay 10% giá trị cổ phần đăng ký mua...

Với tỷ lệ dự kiến bán cho nhà đầu tư chiến lược từ 25 - 49%, nhà đầu tư này sẽ phải bỏ ra ít nhất 3.000 tỷ đồng để mua cả lô cổ phần của VEAM, chưa kể một loạt các điều khoản khắt khe khác. Quá trình lựa chọn nhà đầu tư chiến lược của VEAM đã trải qua 3 đợt. Đợt đầu được chào cho các đối tác hiện là những tập đoàn nước ngoài sản xuất ô tô, xe máy hàng đầu thế giới đang thực hiện liên doanh với Tổng công ty như Honda, Toyota, Ford..., song không thành công. Lý do là giá trị bỏ ra đầu tư lớn, trong khi đối tác nước ngoài không đủ thời gian nghiên cứu thẩm định các phương án, vì thời gian

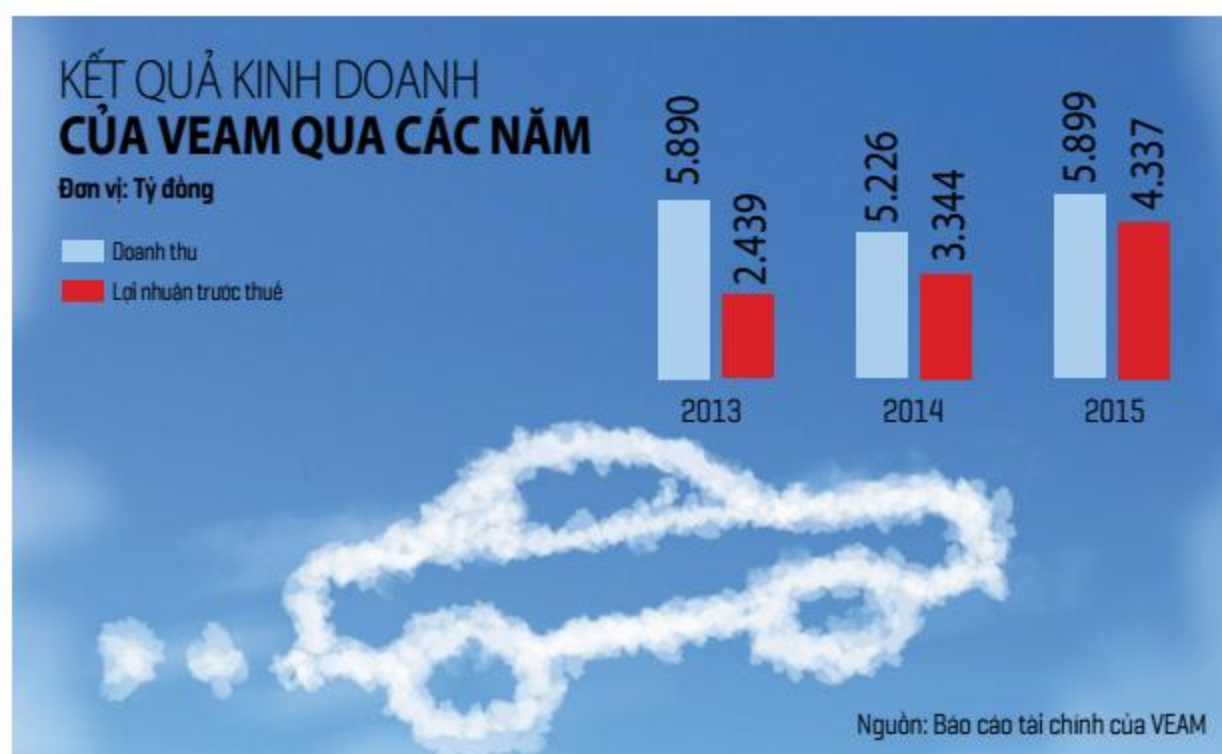




VEAM đưa ra khả năng nhằm “chốt” ngay đối tác để đăng ký với Chính phủ. Đợt hai, VEAM chào cho các đối tác trong nước, đã có 7 tổ chức đến gặp gỡ tìm hiểu cơ hội đầu tư, trong đó có những tên tuổi như Trường Hải, An Du (nhà phân phối xe Mercedes), Vinamco, VinaCapital, Ngân hàng NCB..., nhưng cuối cùng chỉ có Vinamco gửi văn bản xác nhận khối lượng và xác nhận về giá. Tại một cuộc làm việc giữa đại diện 3 bên: doanh nghiệp, nhà đầu tư và đơn vị tư vấn, lãnh đạo cao nhất của Vinamco đã thể hiện quan điểm muốn mua số cổ phần tối đa dành cho nhà đầu tư chiến lược là 49%. Tuy nhiên, theo các quy định hiện hành, Chính phủ đã chốt tỷ lệ bán cho nhà đầu tư chiến lược là 36%. Sau khi qua vòng xác định về tỷ lệ bán cho nhà đầu tư chiến lược, Vinamco có văn bản cho biết, họ chỉ mua được tối đa với giá 10.050 đồng/cổ phần. Trong khi đó, các quy định hiện hành nêu rõ: giá bán cho nhà đầu tư chiến lược bằng giá trúng thầu thấp nhất của đợt IPO, có nghĩa là giá bán cho nhà đầu tư chiến lược của VEAM tối thiểu là 14.290 đồng/cổ phần. Như vậy, song song với việc IPO, VEAM phải tiếp tục công cuộc tìm kiếm đối tác chiến lược. Đợt 3 lựa chọn đối tác chiến lược diễn ra từ ngày 5 - 15/9/2016, thời gian nhận hồ sơ đăng ký từ ngày 8 - 22/8/2016. Tuy nhiên, kết thúc thời gian trên, không có thêm nhà đầu tư mới nào tham gia. Điều này có nghĩa là chỉ có Vinamco theo đuổi việc đầu tư chiến lược vào VEAM. Theo các bên có liên quan, một báo cáo về việc bán cổ phần của VEAM cho nhà đầu tư chiến lược sẽ được Bộ Công Thương trình lên Chính phủ để xin ý kiến. Liệu tới đây Vinamco có trở thành cổ đông chiến lược của VEAM hay không? Điều này sẽ do Thủ tướng Chính phủ quyết định.

### Giấc mơ lớn của Vinamco có thành hiện thực?

Ảnh: S.stock Vinamco đang vận hành showroom Honda Tây Hồ - một đại lý lớn của Honda Việt Nam tại số 197A - đường Nghi Tàm, quận Tây Hồ, Hà Nội. Nhưng



sẽ không có gì đáng chú ý nếu như Vinamco không phải là công ty con của BRG, một trong những tập đoàn tư nhân lớn nhất Việt Nam hiện nay. Trước VEAM, Vinamco đã chi ra 1.250 tỷ đồng để mua lại 97,7% cổ phần của Tổng công ty Vinamotor từ Bộ Giao thông Vận tải. Vậy tiếp tục bỏ vốn vào VEAM, BRG toan tính điều gì? Vinamco cũng như công ty mẹ của họ khá kín tiếng về vấn đề này. Tuy nhiên, giới phân tích cho hay, với lộ trình đã được công bố, tới 2018, Nhà nước sẽ tiếp tục thoái vốn tại VEAM và chỉ sở hữu 30%. Điều này có nghĩa là nhà đầu tư chiến lược của VEAM có cơ hội lớn để gia tăng lượng cổ phần tại doanh nghiệp lên tới mức đủ để có tiếng nói quyết định.

Trước mắt, bỏ vốn vào VEAM, Vinamco hướng đến phần lợi nhuận được chia trong các liên doanh. Cụ thể, báo cáo hợp nhất của VEAM cho thấy, lợi nhuận của tổng công ty này đạt mức cao, nhờ tỷ trọng lớn từ phần lợi nhuận được chia từ các liên doanh. Cụ thể, năm 2013, Tổng công ty đạt 5.889,9 tỷ đồng doanh thu, 2.438,8 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế; năm 2014 đạt 5.226,2 tỷ đồng doanh thu, 3.344 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế. Năm 2015, công ty mẹ VEAM đạt doanh thu 5.899 tỷ đồng và lợi nhuận trước thuế 4.337 tỷ đồng. Ông Bùi Quang Chuyện, Chủ tịch VEAM cho biết, trong 3 - 5 năm tới, các liên doanh ô tô,

xe máy như Toyota, Honda, Ford chủ trương không mở rộng đầu tư tại Việt Nam, do đó lợi nhuận đạt được chủ yếu sẽ chia cho các bên góp vốn.

Nhưng mục tiêu lớn hơn của Vinamco chính là bước chân vào ngành công nghiệp ô tô, vốn còn nhiều dư địa để phát triển. Hiện sản phẩm chủ yếu của Vinamotor là các loại ô tô khách, ô tô tải, còn VEAM cũng đã sản xuất được ô tô tải mang thương hiệu VEAM Motor tại nhà máy có công suất 33.000 xe tải một năm ở Thanh Hóa. Ngoài ra, VEAM còn có nhiều đơn vị thành viên tham gia cung cấp các linh kiện, phụ tùng cho các hãng Honda, Toyota. Nhà máy VEAM Thanh Hóa hiện có hệ thống dây chuyền sản xuất xe tải Hyundai (Hàn Quốc), dự kiến sẽ đưa vào hoạt động từ năm sau. Nếu thực hiện được dự án này suôn sẻ, đặc biệt gắn kết được chuỗi sản xuất giữa 2 nhà máy, thì lợi thế của nhà sản xuất sẽ rất lớn. Nên nhớ rằng, Trường Hải cũng đi lên từ xe khách, xe tải sau đó mới “tấn công” sang lĩnh vực xe con và hiện đã trở thành hãng ô tô có doanh thu và lợi nhuận lớn nhất Việt Nam. Một mũi tên trúng nhiều đích, xem ra với nhà đầu tư có tiềm lực như Vinamco, trở thành cổ đông chiến lược của VEAM có nhiều lợi ích lớn. Tất nhiên, thách thức cũng không nhỏ khi nền kinh tế Việt Nam đã hội nhập sâu, đã cam kết cắt giảm thuế quan cho các dòng sản phẩm ô tô. □





# Vietnamobile

## đi tìm thị trường ngách

Chuyển đổi mô hình kinh doanh sang công ty cổ phần, kèm với đó là một khoản đầu tư và chiến lược mới, liệu cuộc cách mạng này có giúp Vietnamobile lật ngược thế cờ? **Ngọc Linh**

Sau khi chuyển đổi mô hình công ty và tăng vốn đầu tư lên 1,2 tỷ USD, Vietnamobile đang thể hiện rõ quyết tâm lập riêng một sân chơi cho mình trong phân khúc khách hàng trẻ, thay vì cạnh tranh trên mọi mặt trận vốn đang là sân chơi riêng của các đại gia Viettel, MobiFone và Vinaphone.

### SIM Pizza và chiến lược lược bạc các

Giữa tháng 9 vừa qua, Vietnamobile - liên doanh viễn thông giữa Hà Nội Telecom và Hutchison Asia Telecommunications - đã chính thức tung ra sản phẩm SIM Pizza với những ưu đãi vượt trội cho tất cả các dịch vụ viễn thông bao gồm: gọi, nhắn tin, lướt



**GẦN 10 NĂM ĐẦU TƯ  
TẠI VIỆT NAM ĐÃ GIÚP  
VIETNAMMOBILE HIỂU RÕ  
THỊ TRƯỜNG VÀ TÍCH LŨY KINH  
NGHIỆM CHO SỰ  
PHÁT TRIỂN TỚI ĐÂY**

mạng, sử dụng OTT, dịch vụ giá trị gia tăng và cho phép người dùng tự thiết kế SIM theo nhu cầu cá nhân.

Với cái nhìn đầy lạc quan, Tổng giám đốc điều hành của Vietnamobile, bà Elizabete Fong kỳ vọng: "SIM Pizza sẽ giúp số thuê bao của Vietnamobile tăng lên nhanh chóng trong thời gian tới, bởi đây thực sự là một sản phẩm siêu sáng tạo và độc đáo trong lịch sử Vietnamobile, lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường Việt Nam".

Nhưng tại sao lại lấy tên là SIM Pizza và sản phẩm này dành cho những đối tượng khách hàng nào? Bà Fong cho biết: "Khách hàng chính sẽ là học sinh, sinh viên và những người trẻ tuổi khác. Họ thích những trải nghiệm mới, dịch vụ giá tăng và chi phí không đắt đỏ". Có lẽ chính vì nhắm vào những đối tượng



khách hàng trẻ tuổi, Vietnamobile đã gắn sản phẩm mới nhất của mình với hình ảnh chiếc bánh pizza, một món ăn phương Tây thường được giới trẻ Việt Nam yêu thích.

Việc tung ra thị trường sản phẩm SIM Pizza cũng đã phần nào nói lên chiến lược kinh doanh của Vietnamobile trong thời gian tới. “Chúng tôi không cạnh tranh trên tất cả các phân khúc mà chỉ tập trung vào phân khúc khách hàng trẻ tuổi”, bà Fong khẳng định điều đó khi được hỏi về chiến lược phát triển của Vietnamobile trong thời gian tới.

Lựa chọn phân khúc này để cạnh tranh có thể là bước đi khôn khéo của Vietnamobile, bởi sẽ rất khó cho nhà mạng này cạnh tranh được với những đại gia viễn thông khác vốn đã khẳng định được vị thế của họ như Viettel, MobiFone và Vinaphone. Nhưng chọn đối tượng khách hàng này, Vietnamobile phải xác định doanh thu trên một thuê bao sẽ không nhiều. Đó cũng là lý do tại sao các đại gia như Viettel, MobiFone và Vinaphone bỏ ngỏ phân khúc này.

Với sản phẩm SIM Pizza, để thu hút khách hàng trẻ, Vietnamobile đưa ra gói cước ưu đãi cực kỳ thấp, chỉ với 680 đồng cho mỗi phút gọi áp dụng cho cả nội và ngoại mạng trên toàn quốc. Riêng ở ba thành phố là Hà Nội, TP.HCM và Đà Nẵng thì gói cước sẽ là 990 đồng. Nhưng chưa hết, người dùng sẽ được miễn phí dữ liệu truy cập, sử dụng Facebook và ứng dụng Zalo trong vòng ba tháng. Ngoài ra còn một loạt những gói ưu đãi nhắn tin hay gọi điện nội mạng mà giá cước cũng ở mức cực rẻ.

Bà Fong đồng ý là phân khúc khách hàng mà Vietnamobile hướng tới không phải là những người có thu nhập tốt nên doanh thu từ mỗi thuê bao sẽ không được nhiều. Nhưng bù lại Việt Nam là quốc gia có tỷ lệ dân số trẻ chiếm đa số trong tổng số gần 100 triệu dân nên nhà mạng này có thể có doanh thu tốt nhờ số lượng thuê bao lớn. Và nếu như chiến lược mới của Vietnamobile thành công thì thị phần của nhà mạng này sẽ



## NƯỚC ĐI MỚI CỦA VIETNAMOBILE

- Chuyển đổi mô hình từ hợp tác kinh doanh sang công ty cổ phần.
- Đầu tư thêm 200 triệu USD.
- Mở rộng diện phủ sóng 3G khắp cả nước.
- Nhắm vào phân khúc khách hàng trẻ.

mở rộng hơn và vị thế của Vietnamobile cũng sẽ vững chắc hơn.

Còn hiện tại, Vietnamobile vẫn chiếm thị phần nhỏ nhất trong số các công ty cung cấp dịch vụ viễn thông di động. Theo số liệu từ Bộ Thông tin và Truyền thông, tính đến cuối năm 2015, Vietnamobile mới chỉ có gần 11 triệu thuê bao. Trong khi đó, số thuê bao của Viettel là 56,4 triệu, Vinaphone là 29,7 triệu. Doanh thu của Vietnamobile cũng rất thấp nếu so với những doanh nghiệp đàn anh kể trên. Năm 2015, tổng doanh thu của nhà mạng này ước đạt 9.950 tỷ đồng, Viettel là 222.700 tỷ đồng và MobiFone là 36.900 tỷ đồng. “Nhiều người nói chúng tôi thất bại trong suốt gần 10 năm đầu tư tại Việt Nam, nhưng theo quan điểm của chúng tôi thì không phải vậy. Quảng thời gian qua giúp chúng tôi tìm hiểu thị trường và tích lũy kinh nghiệm cho sự phát triển sau này”, bà Fong nói.

### Rào cản 3G

Có thể bà Fong và các nhà đầu tư của Vietnamobile như Hà Nội Telecom và Hutchison Asia Telecommunications đang rất lạc quan rằng, các sản phẩm như SIM Pizza sẽ giúp mở rộng thị phần của Vietnamobile. Nhưng mọi chuyện sẽ không đơn giản như vậy.

Thực tế thì trong những năm qua, Vietnamobile đã tung ra khá nhiều sản phẩm SIM mới kèm các gói ưu đãi, khuyến mại nhắm vào giới trẻ, nhưng số thuê bao của mạng này vẫn không có sự gia tăng đột biến. Nếu nói về kinh nghiệm thì Vietnamobile có lẽ không thua kém so với các đối thủ khác, vì Hutchison Asia Telecommunications là công ty đã có nhiều kinh nghiệm phát triển mạng viễn thông di động tại châu Á và cả châu Âu. Nhưng kinh nghiệm đôi khi không quyết định kết quả cuộc chơi, vì đã từng có hai tập đoàn viễn thông nước ngoài sừng sỏ khác là SK Telecom của Hàn Quốc và Vimpelcom của Nga chịu thất bại nhanh chóng tại Việt Nam. Vietnamobile hiện là công ty viễn thông có vốn đầu tư nước ngoài duy nhất đang tồn tại trên thị trường Việt Nam. Và lý do chính đang cản trở tăng trưởng thuê bao của mạng này là diện phủ sóng 3G của Vietnamobile vẫn còn quá nhỏ. Hiện tại thương hiệu này mới phủ sóng 3G tại ba thành phố lớn là Hà Nội, TP.HCM và Đà Nẵng, các vùng còn lại mới chỉ được phủ sóng 2,75G - theo thông tin do chính bà Fong cung cấp. Trong khi số người sở hữu những chiếc điện thoại smartphone ngày càng tăng lên và các nhà mạng thậm chí còn chuẩn bị cung cấp dịch vụ 4G thì diện phủ sóng 3G quá hẹp của Vietnamobile không hấp dẫn được khách hàng. Cả Hutchison Asia Telecommunications và Hà Nội Telecom đã nhìn thấy điều đó và đầu năm nay đã quyết định chuyển đổi mô hình từ hợp tác kinh doanh sang công ty cổ phần. Đi kèm với đó là khoản đầu tư mới hơn 200 triệu USD. Bà Fong cho biết, toàn bộ số tiền đầu tư mới đó sẽ được sử dụng để đầu tư vào mạng 3G tại Việt Nam. “Chúng tôi hy vọng trong vòng 12 tháng Vietnamobile sẽ phủ sóng 3G khắp cả nước”, bà Fong chia sẻ. Tuy nhiên, 12 tháng tính từ khi nào thì lại là điều chưa rõ. Tổng giám đốc Vietnamobile cho biết, điều này còn phụ thuộc vào việc khi nào Vietnamobile nhận được giấy phép từ cơ quan quản lý. □



# Amazon mê hoặc thị trường Ấn Độ

Ấn Độ tuy là quốc gia có những ràng buộc chặt chẽ để bảo hộ các doanh nghiệp trong nước, nhưng khi quyết định bước chân vào thị trường thương mại điện tử Ấn Độ, Amazon đã tìm được cách thích nghi để trở thành gã khổng lồ tại thị trường này. **Châu Thắm**

**A**mazon.com ra đời vào năm 1994, ban đầu chỉ là một cửa hàng bán sách trực tuyến tại Mỹ. Mô hình khi ấy của nhà sáng lập Jeff Bezos khá đơn giản: tìm một loại sản phẩm duy nhất từ các nhà bán si và nhà xuất bản, sau đó bán trực tiếp cho người tiêu dùng qua internet. Và từ bước đi ban đầu, Amazon.com tiếp tục tạo nên nhiều cú hích mới.

## Bành trướng

Với nỗ lực của Bezos trong việc cải tiến, Amazon ngày càng thân thiện với người dùng. Đến năm 1997, Amazon.com đã trở thành nhà bán lẻ trực tuyến đầu tiên tự hào tuyên bố đã có được 1 triệu khách hàng. Trong quá trình bành trướng ra khỏi nước Mỹ, Amazon đã bị thu hút bởi thị trường hơn 1 tỷ dân của Ấn Độ, nơi ngành thương mại điện tử hầu như còn sơ khai. Nước này có dân số rất trẻ, với hơn 65% dưới 35 tuổi, thu nhập khả dụng đang tăng lên và số người sở hữu điện thoại di động cao (ước khoảng 80% dân số). Tuy nhiên, có tới 67% dân số sống ở khu vực nông thôn, nơi hạ tầng thương mại điện tử kém phát triển. Chỉ khoảng 35% dân số Ấn Độ được kết nối với internet. Tiền mặt, chứ không phải thẻ tín dụng hay tài khoản séc, là phương tiện thanh toán phổ biến. Hơn nữa, vì muốn bảo vệ thị trường trong nước Chính phủ Ấn Độ đã ban hành một chính sách thu hút vốn đầu tư trực tiếp



**AMAZON ĐÃ BIẾT THÍCH NGHI, CẢI TIẾN MÔ HÌNH CŨNG NHƯ ÁP DỤNG MỘT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÙ HỢP KHI BƯỚC CHÂN VÀO THỊ TRƯỜNG ẤN ĐỘ**

nước ngoài khá cứng nhắc, buộc các tập đoàn đa quốc gia trong lĩnh vực bán lẻ hạn chế bán trực tiếp cho người tiêu dùng qua mạng. Điều đó có nghĩa, bất cứ công ty nào muốn bước chân vào thị trường này sẽ chỉ có thể đóng vai trò là người bán bên thứ ba đối với những hàng hóa do Ấn Độ sản xuất. Hàng hóa do người Ấn Độ sản xuất ra thì rất nhiều, nhưng hầu hết các nhà kinh doanh tại nước này lại phát triển ở quy mô nhỏ. Cách đây 3 năm, rất ít nhà bán lẻ bán sản phẩm qua mạng vì cho rằng, thương mại điện tử quá phức tạp và mất thời gian.

Hơn thế nữa nền kinh tế tiền mặt của Ấn Độ cũng không tạo điều kiện thuận lợi cho các giao dịch trực tuyến phát triển.

## Vượt lên

Để đối phó với những thách thức này, sau khi tung ra website Amazon.in tại Ấn Độ vào năm 2013, Amazon đã phát động một chiến dịch chiêu mộ các nhà cung cấp và thuyết phục họ rằng, Amazon là một đối tác tin cậy có thể giúp họ mở rộng thị trường cho các sản phẩm của mình. Amazon đã tung ra một chương trình gọi



là Amazon Chai Cart: những chiếc bàn nhỏ có bánh xe di động được đẩy đi khắp các phố phường, phục vụ đồ ăn thức uống cho những chủ doanh nghiệp nhỏ và truyền bá về những ưu điểm của thương mại điện tử. Nhóm Chai Cart cho biết, họ đã rong ruổi hơn 9.400 dặm trên khắp 31 thành phố và kết nối được với hơn 10.000 người bán. Để giúp những nhà kinh doanh này nhanh chóng online và xóa tan nỗi e dè của họ đối với thương mại điện tử, năm ngoái Amazon đã tạo ra Amazon Tatkal, nơi cung cấp hàng loạt các dịch vụ ra mắt sản phẩm, từ đăng ký, đưa hình ảnh, làm catalogue cho đến đào tạo về bán hàng.

Amazon buộc phải bản địa hóa khâu giao nhận và hoàn tất đơn hàng. Tại Mỹ, Amazon sử dụng cơ chế lưu kho và chuyển hàng cho người bán, gọi là Fulfillment by Amazon (FBA). Theo đó, những đơn vị bán hàng cho Amazon sẽ gửi hàng của họ đến các trung tâm hoàn tất đơn hàng của công ty thương mại điện tử này và chịu trả một mức phí để Amazon lưu kho, chọn hàng, đóng gói và vận chuyển hàng hóa đến người mua. Amazon cũng đã thực hiện cơ chế FBA tại Ấn Độ và cho đến nay đã xây dựng hơn 20 kho hàng ở đó, trong đó kho hàng lớn nhất là Kothur ở Telangana. Công ty cũng bản địa hóa trung tâm hoàn tất đơn hàng tại Ấn Độ bằng cách cho ra mắt Easy Ship và Seller Flex. Theo mô hình trước, các đơn vị vận chuyển của Amazon đi nhận hàng hóa đã được đóng gói sẵn từ địa điểm kinh doanh của người bán và giao chúng cho người tiêu dùng. Nhưng với mô hình sau, người bán dành riêng một phần diện tích kho hàng của chính họ cho các sản phẩm được bán trên Amazon.in và Amazon tự tổ chức khâu hậu cần và giao nhận. Cách sắp xếp này thuận tiện cho người bán và đã làm lợi cho Amazon vì giúp công ty đẩy nhanh tốc độ phân phối một số sản phẩm. Amazon hiện ký hợp đồng với một số các dịch vụ giao hàng lớn trong nước, trong đó có India Post và hãng hàng không vận chuyển hàng hóa Blue Dart. Năm ngoái, Amazon đã lập nên một công ty con là Amazon Transportation

Services Private Limited để lo phần giao nhận. Và công ty cũng tận dụng những người vận chuyển bằng xe đạp và xe máy để thực hiện giao hàng ở những km cuối cùng đến tay các khách hàng ở thành phố và nông thôn, dù đây là khu vực thách thức lớn đối với Amazon. Có thể thấy, thị trường Ấn Độ mạnh mẽ với rất nhiều cửa tiệm nhỏ lẻ: hơn 14 triệu cửa hàng, đa phần là có diện tích chưa tới 56 m<sup>2</sup>. Những cửa hàng kinh doanh nhỏ lẻ này thường bán với giá cao và lượng trữ hàng thì hạn chế, nhưng tại nhiều vùng nông thôn, họ lại chiếm vị thế độc tôn vì không có đối thủ cạnh tranh. Chính sách hạn chế dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài của chính phủ Ấn Độ là nhằm một phần bảo vệ những người chủ các cơ sở kinh doanh này. Khi Amazon.in ra mắt, nhiều chủ cửa hàng Ấn Độ lo ngại gã khổng lồ trực tuyến sẽ loại họ ra khỏi cuộc chơi. Nhưng Amazon đã đưa các chủ cửa hàng này trở thành đối tác trong khâu giao nhận. Tại các ngôi làng nhỏ và các vùng



## AMAZON THÍCH NGHĨ NHƯ THẾ NÀO TẠI ẤN ĐỘ?

- Truyền bá về những ưu điểm của thương mại điện tử cho các chủ doanh nghiệp.
- Tạo ra Amazon Tatkal - ra mắt sản phẩm, đăng ký, làm catalogue, đào tạo về bán hàng.
- Địa phương hóa khâu giao nhận và hoàn tất đơn hàng.
- Biến các chủ cửa hàng trong khu vực thành đối tác.
- Khách hàng có thể đến các cửa hàng này kết nối internet và chọn hàng từ Amazon.in.

sâu vùng xa, nơi rất ít người tiếp cận được internet, cư dân có thể đến một cửa tiệm trong vùng và dùng kết nối internet của cửa hàng để lướt web và chọn hàng từ Amazon.in. Các chủ cửa hàng ghi nhận đơn hàng của khách và thông báo cho khách hàng khi sản phẩm họ yêu cầu được giao tại cửa hàng, nhận thanh toán tiền mặt và chuyển số tiền này cho Amazon sau khi trừ đi phần phí họ được nhận như thỏa thuận với Amazon. Cách sắp xếp này đã tránh được vấn đề nan giải của thương mại điện tử trong một nền kinh tế chủ yếu dùng tiền mặt như Ấn Độ. Và các ông chủ cửa hàng thay vì là đối thủ lại trở thành đối tác khi họ cũng được lợi từ việc bắt tay với Amazon. Các chủ cửa hàng cho biết, doanh số bán của họ cũng tăng lên trong thời gian khách hàng đến cửa hàng để lướt web.

Rõ ràng, Amazon đã biết thích nghi, cải tiến mô hình cũng như áp dụng một chiến lược kinh doanh phù hợp khi bước chân vào thị trường Ấn Độ. Có lẽ vì kết quả bước đầu khá khả quan mà hồi tháng 6 vừa qua, Amazon cam kết rót thêm 3 tỷ USD vào các cơ sở hoạt động của mình tại Ấn Độ, tiếp tục thể hiện niềm tin vào "tiềm năng to lớn của thị trường Ấn Độ" như tuyên bố của ông chủ Jeff Bezos. Như vậy, tổng vốn rót vào Ấn Độ sẽ lên tới 5 tỷ USD theo sau tuyên bố rót vốn 2 tỷ USD của Amazon vào năm 2014.

Một nghiên cứu gần đây của Google/A.T.Kearney dự báo, bán lẻ trực tuyến tại Ấn Độ sẽ tăng lên đến con số 175 triệu người mua sắm vào năm 2020, gấp 3 lần con số hiện tại. Thương mại điện tử được dự báo sẽ vượt qua mốc 100 tỷ USD trong cùng năm. Morgan Stanley Research ước tính con số này có thể tăng lên đến 137 tỷ USD. Và trong bối cảnh vi di động đã qua mặt số thẻ tín dụng (chỉ riêng vi di động Paytm đã có 20 triệu người sử dụng, cao hơn cả tổng số thẻ tín dụng tại Ấn Độ) và ngày càng được ưa chuộng, cạnh bạc đặt cược của Amazon có thể sẽ còn cao hơn.

(Theo Harvard Business Review và Wall Street Journal) □



Mới đây, trong quá trình thuyết phục có đồng đồng ý thực hiện dự án thép có vốn đầu tư dự kiến lên tới 10 tỷ USD ở Ninh Thuận, ông Lê Phước Vũ, Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Hoa Sen đã dẫn chứng, chỉ riêng quý 2/2016, Tập đoàn Hòa Phát đã lãi đến 2.000 tỷ đồng, một mức lợi quá hấp dẫn, lý giải việc ông Vũ cho rằng, không lý gì Hoa Sen lại không làm thép.

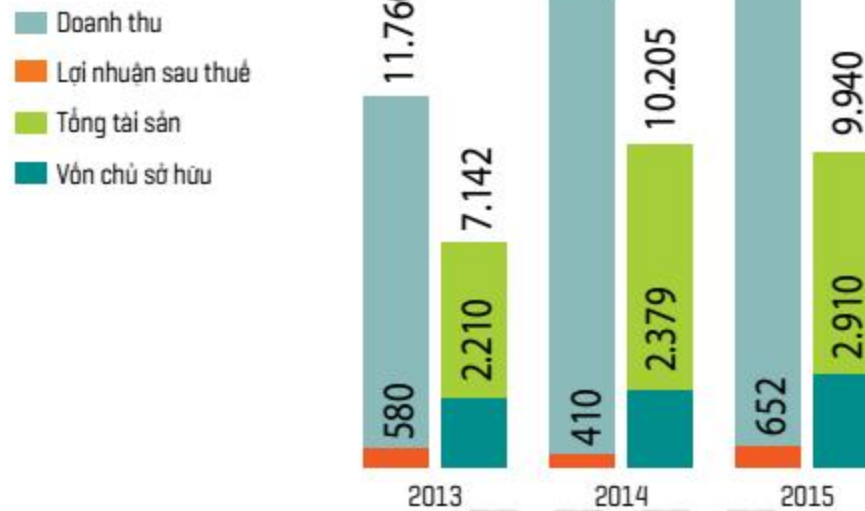
### Kẻ tám lạng, người nửa cân

Theo báo cáo tài chính của Tập đoàn Hòa Phát, doanh thu quý 2/2016 của tập đoàn này đạt 8.000 tỷ đồng, với mức lãi lên tới 2.000 tỷ đồng, tỷ suất lợi nhuận trong quý 2 của Hòa Phát là 25%. Ở mảng tôn, doanh thu cùng kỳ của Hoa Sen đạt 4.600 tỷ đồng và lãi ròng 450 tỷ đồng, như vậy tỷ suất nhuận chỉ đạt 9,7%, thấp hơn nhiều so với Hòa Phát

Mặc dù việc so sánh giữa 2 công ty chỉ mang tính tương đối, nhưng những con số nói trên cho thấy, Hòa Phát đang kinh doanh rất tốt trong mảng thép, bất chấp tình hình dư cung cũng như sức ép cạnh tranh hàng giá rẻ đến từ Trung Quốc. Có được kết quả kinh doanh tốt như vậy là do bấy lâu nay Hòa Phát đã chú trọng tới việc đầu tư bài bản, xây dựng chuỗi khép kín từ khai thác quặng, sản xuất phôi thép cho đến sản xuất thành phẩm. Nhiều năm qua, biên độ lãi ròng của Hòa Phát ngày càng mở rộng nhờ quặng sắt, nguyên liệu đầu vào ngày càng rẻ, trong khi thành phẩm vẫn duy trì mức giá cao.

### CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH QUA CÁC NĂM CỦA TẬP ĐOÀN HOA SEN

(Đơn vị tính: tỷ đồng)  
Nguồn: BCTC Tập đoàn Hoa Sen



## Cuộc đua của **hai ông lớn thép Việt**

Khi Tôn Hoa Sen dự định khởi động siêu dự án thép, đồng nghĩa với việc chia sẻ thị phần thép với Hòa Phát - doanh nghiệp đang dẫn đầu thị trường trong ngành này. **Đặng Lãm**



Bắt đầu từ năm 2016, Bộ Công Thương quyết định áp thuế chống bán phá giá lên các sản phẩm phôi thép và thép thanh nhập khẩu lần lượt là 23,3% và 14,2%. Hòa Phát đã hưởng lợi lớn từ đây do giảm được áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thép Trung Quốc. Đáng lưu ý, vào cuối năm ngoái, Hòa Phát đã hoàn thành xây dựng giai đoạn cuối khu liên hợp sản xuất thép ở Hải Dương để tăng công suất lên 1,6 triệu tấn mỗi năm, đồng nghĩa với việc doanh thu của tập đoàn sẽ tiếp tục tăng mạnh trong thời gian tới.

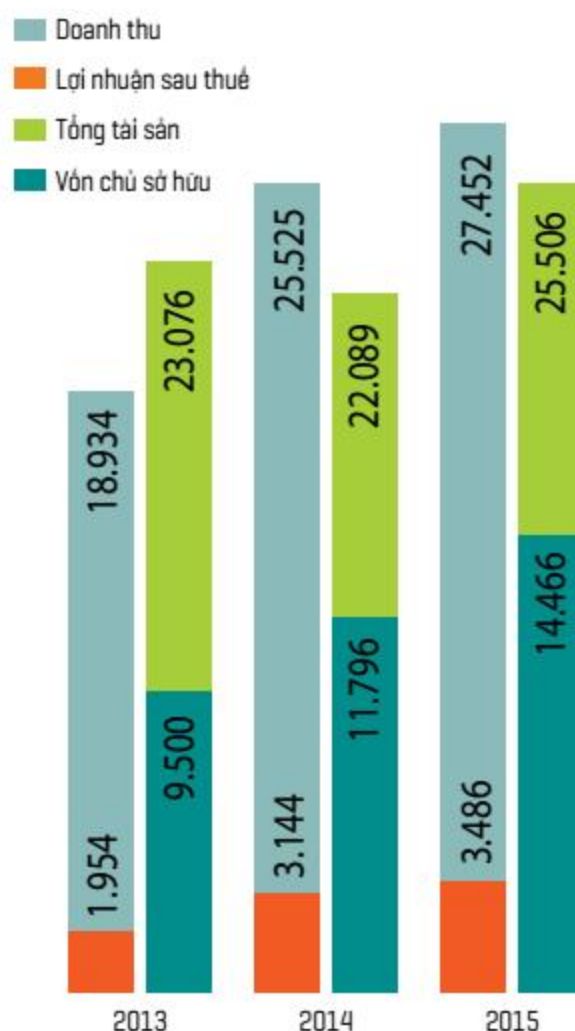
Trên thị trường tôn, Tôn Hoa Sen là ông lớn đứng đầu thị trường. Giống như Hòa Phát, Tôn Hoa Sen hiện đang sở hữu công nghệ và dây chuyền sản xuất hiện đại. Họ cũng biết cách xây dựng thị trường và sở hữu hệ thống phân phối lớn. Với một thị trường liên tục tăng trưởng trong những năm gần đây do thị trường bất động sản khởi sắc trở lại, không có gì khó hiểu khi Tôn Hoa Sen đã có những bước phát triển rất nhanh trong những năm qua. Năm 2015, lần đầu tiên Tôn Hoa Sen tiêu thụ được hơn 1 triệu tấn sản phẩm, doanh thu và lợi

Ảnh: S.stock

### CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH QUA CÁC NĂM CỦA TẬP ĐOÀN HÒA PHÁT

[Đơn vị tính: tỷ đồng]

Nguồn: BCTC Tập đoàn Hòa Phát



### TRONG KHI TÔN HOA SEN ĐANG LÊN KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI DỰ ÁN SIÊU NHÀ MÁY THÉP CÀ NÁ THÌ HÒA PHÁT QUYẾT ĐỊNH THAM GIA VÀO THỊ TRƯỜNG TÔN



nhuận lần lượt đạt hơn 17.000 tỷ và 652 tỷ đồng, dẫn đầu thị trường trong nước với 39% thị phần.

Tuy nhiên, theo dự báo của Hiệp hội Thép Việt Nam (VSA), nhu cầu tiêu thụ các mặt hàng tôn có khả năng tăng trưởng chậm lại trong giai đoạn 2015-2020, sau giai đoạn tăng trưởng cao 2010-2015. Trong khi đó, thị trường tôn đang có dấu hiệu dư cung, do tổng nhu cầu hiện vào khoảng 2,5-2,8 triệu tấn/năm, nhưng công suất thiết kế trong nước đã đạt 3,2-3,5 triệu tấn/năm. Cần lưu ý rằng, có tới 40% doanh thu của Tôn Hoa Sen đến từ thị trường xuất khẩu. Nhưng hiện nay, một mặt phải chịu áp lực cạnh tranh từ tôn giá rẻ của Trung Quốc, mặt khác đang phải đối mặt với thuế chống bán phá giá của các nước nhập khẩu. Thái Lan, Malaysia, Indonesia là những thị trường xuất khẩu chính đã áp mức thuế khá cao từ 5-90% lên sản phẩm của Tôn Hoa Sen. Trong khi đó, ở trong nước công ty vẫn chưa chiếm lĩnh được thị trường ở khu vực miền Bắc. Thực tế, Tôn Hoa Sen khá am hiểu thị trường thép. Vì thế, Hòa Phát phải luôn cảnh giác trước ông lớn này dù là "linh mới". Một dẫn chứng là cả Tôn Hoa Sen và Hòa Phát đều đang so kè nhau rất gay gắt ở phân khúc sản phẩm ống thép. Theo VSA, tính đến cuối năm 2015, Hòa Phát có thị phần nhỉnh hơn một chút là 23,1% so với 19,1% của Tôn Hoa Sen. Do hệ thống phân phối tôn và thép không mấy khác biệt, nên với việc sở hữu mạng lưới phân phối lớn, việc Tôn Hoa Sen độ sức ngang ngửa với Hòa Phát ở phân khúc ống thép là điều dễ hiểu.

### Hở sườn

Theo VSA, thị trường thép Việt Nam sẽ tiếp tục tăng trưởng tốt trong tương lai, do bệ đỡ là thị trường bất động sản. Thêm vào đó, việc áp thuế tự vệ kéo dài đến 4 năm sẽ giúp giảm đáng kể sức ép cạnh tranh từ thép Trung Quốc. Đáng lưu ý, hiện mỗi năm Việt Nam vẫn phải nhập khẩu một lượng lớn thép các loại. Năm 2015 chúng ta đã nhập khẩu 14





### CẢ TÔN HOA SEN VÀ HÒA PHÁT ĐỀU ĐANG SO KÈ NHAU RẤT GAY GẮT Ở PHẦN KHÚC SẢN PHẨM ỐNG THÉP

triệu tấn, trị giá hơn 7 tỷ USD. Trong 7 tháng đầu năm 2016, Việt Nam đã nhập hơn 10,3 triệu tấn và dự báo con số cả năm vào khoảng 17 triệu tấn.

Sức hấp dẫn của thị trường thép nội địa là tiền đề cho quyết định đầu tư lớn vào sản xuất thép của Tôn Hoa Sen. Dự án khu liên hợp luyện cán thép Hoa Sen Cà Ná - Ninh Thuận dự kiến có công suất 16 triệu tấn/năm, được chia làm 5 giai đoạn và kéo dài từ năm 2017 đến năm 2031, với tổng vốn đầu tư lên đến 10 tỷ USD. Trong đó, giai đoạn 1 của dự án được thực hiện trong năm 2017-2018 có công suất dự kiến 1,5 triệu tấn/năm, sẽ chính thức đi vào hoạt động năm 2019. Ông Lê Phước Vũ, Chủ tịch Tập đoàn Hoa Sen, cho rằng, năng lực sản xuất và tiêu thụ thép của Việt Nam vẫn còn ở mức thấp so với thế giới, do đó sẽ còn nhiều cơ hội để phát triển. Ông Vũ lập luận: tổ hợp sản xuất thép của Hoa Sen sẽ góp phần khắc phục tình trạng nhập siêu thép của Việt Nam hiện nay, giúp tái cơ cấu ngành sản xuất thép theo hướng hiệu quả hơn, vì hiện nay có một tỷ lệ lớn thép đến từ các nhà máy sản xuất quy mô nhỏ và rất nhỏ, có công suất dưới 500 ngàn tấn/năm, nên thép Việt Nam khó cạnh tranh với nước ngoài. Trong khi Tôn Hoa Sen đang lên kế hoạch triển khai dự án siêu nhà máy thép Cà Ná thì Hòa Phát quyết định tham gia vào thị trường tôn bằng việc triển khai đầu tư dự án Nhà máy sản xuất tôn mạ màu Hòa Phát tại Hưng Yên, với công suất 400.000 tấn/năm,

khởi công xây dựng vào giữa năm nay và chính thức đi vào hoạt động sau 2 năm nữa. Hòa Phát kỳ vọng dự án này sẽ đóng góp thêm 7.000 - 8.000 tỷ đồng doanh thu mỗi năm cho tập đoàn.

Cách thức triển khai nhà máy này của Hòa Phát cho thấy sự cân trọng trong đầu tư và hiểu biết thị trường. Ban lãnh đạo Hòa Phát cho hay, nhà máy chỉ sản xuất sản phẩm tôn phục vụ cho thị trường phía Bắc, vì nguồn cung tại đây vẫn chưa nhiều, trong khi sức mua được dự báo sẽ tăng mạnh trong thời gian tới do số lượng doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài đang tăng nhanh tại đây. Do có quy mô vừa phải nên nguồn vốn đầu tư cho nhà máy này chỉ vào khoảng 4.000 tỷ đồng, trong đó 60% là vốn tự có của Hòa Phát.

Trong khi đó Tôn Hoa Sen đầu tư cho dự án thép Cà Ná hầu như bằng vốn vay, mặc dù đã phân kỳ đầu tư để giảm áp lực. Hệ số đòn bẩy tài chính cao sẽ tạo ra lợi nhuận tốt nếu thị trường tăng trưởng mạnh, nhưng sẽ là gánh nặng nếu sức ép cạnh tranh gia tăng, giá sản phẩm giảm, lãi suất tăng mạnh. Tập đoàn Hoa Sen hiện cũng đang triển khai nhiều dự án từ bất động sản cho đến mở rộng nhà máy tôn, ống thép và tham gia cả vào thị trường ống nước. Nguồn vốn đầu tư cho các dự án này là không hề nhỏ, lên đến hàng ngàn tỷ đồng. Như vậy, sức ép về vốn đầu tư đối với Hoa Sen là rất lớn. Đó là chưa kể thị trường liên tục biến động, rất khó để dự báo chính xác. □

### ĐƯỜNG BIÊN HÒA (BHS) VƯỢT 34% CHỈ TIÊU LỢI NHUẬN NĂM

Công ty cổ phần Đường Biên Hòa (mã chứng khoán BHS) vừa công bố báo cáo tài chính hợp nhất giữa niên độ từ 1/4 - 30/6/2016, cũng là quý IV của năm tài chính 2015 - 2016. Theo đó, doanh thu thuần quý IV của BHS đạt 1.143 tỷ đồng, tăng 31% so với cùng kỳ, trong khi giá vốn hàng bán chỉ tăng 25%, do vậy lợi nhuận gộp từ bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt trên 181 tỷ đồng, tăng 75% so với cùng kỳ. Tính đến cuối quý, lượng tiền gửi ngân hàng không kỳ hạn của BHS còn trên 423 tỷ đồng, tăng hơn 400 tỷ đồng so với đầu kỳ. Doanh thu tài chính trong quý trên 19,7 tỷ đồng, tăng 7 tỷ đồng so với cùng kỳ. Tuy nhiên, chi phí tài chính mà chủ yếu là chi phí lãi vay cũng tăng mạnh thêm. Nhờ ghi nhận thêm hơn 5 tỷ đồng thu nhập khác từ thanh ký tài sản và các khoản khác nên đến cuối quý Đường Biên Hòa lãi trước thuế 84,33 tỷ đồng, tăng trưởng 151% so với cùng kỳ. Lũy kế năm tài chính 2015 - 2016, doanh thu thuần công ty đạt 4.371 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế trên 295,6 tỷ đồng, vượt 34% chỉ tiêu lợi nhuận mà ĐHCĐ giao phó (220 tỷ đồng). Lợi nhuận sau thuế ghi nhận về cho cổ đông công ty mẹ là 248,5 tỷ đồng. Lượng hàng tồn kho 1.412 tỷ đồng, tăng 700 tỷ đồng so với đầu năm.



Ảnh: S. stock - T.L



# Thủy sản Hùng Vương

## chèo chống vượt qua biển nợ

Dồn lực đầu tư mở rộng quy mô, Hùng Vương đang gặp nhiều thách thức. **Đặng Lãm**

**T**ại đại hội cổ đông của Công ty Thủy sản Hùng Vương, các nhà đầu tư phải đối diện với một sự thật không mấy dễ chịu khi quá trình tái cấu trúc của doanh nghiệp này khởi đầu bằng việc bán đi các tài sản, vốn mất thời gian gây dựng rất lâu, để trang trải các khoản nợ ngày càng phình to.

### Thức ăn chăn nuôi có lợi nhuận lớn nhất

Suốt trong một thời gian dài, Hùng Vương liên tục thực hiện các thương vụ M&A các doanh nghiệp trong ngành thủy sản và thức ăn chăn nuôi. Chiến lược này giúp Hùng Vương mở rộng quy mô, đa dạng hóa thị trường, gia tăng năng lực sản xuất và hoàn thiện chuỗi giá trị khép kín con giống - thức ăn - nuôi trồng - chế biến - xuất khẩu.

Lợi ích dễ thấy nhất là doanh thu của Hùng Vương tăng nhanh qua các năm. Nếu năm 2012, doanh thu đạt 7.600 tỷ đồng thì đến năm 2015 con số này đã tăng gần gấp đôi, đạt hơn 12.000 tỷ đồng. Năm 2016, mới tính lũy kế hết quý 3, doanh thu của Hùng Vương đã đạt 15.000 tỷ đồng.

Điều đáng nói là lợi nhuận của doanh nghiệp lại không tỷ lệ thuận với mức độ tăng trưởng doanh thu. Lãi ròng các năm trong giai đoạn từ 2012-2015 chỉ tương đương năm 2010, giai đoạn Hùng Vương vẫn tập trung kinh doanh thủy sản và chưa thực hiện một cuộc thầu tóm doanh nghiệp nào.

Hiện nguồn thu của Hùng Vương tập trung vào 3 mảng chính là xuất khẩu

## 12.617 tỷ đồng

Tính đến hết quý 3/2016, khoản nợ phải trả của Hùng Vương lên đến 12.617 tỷ đồng



### CHIẾN LƯỢC VÀ GIẢI PHÁP CỦA HÙNG VƯƠNG

- Liên tục thực hiện các thương vụ M&A các doanh nghiệp trong ngành thủy sản và thức ăn chăn nuôi.
- Tham gia sâu vào thị trường sản xuất thức ăn chăn nuôi.
- Nỗ lực cơ cấu nợ, chuyển các khoản vay ngắn hạn thành dài hạn thông qua phát hành trái phiếu.
- Không ngừng đầu tư cả chiều rộng lẫn chiều sâu để hoàn thiện chuỗi sản xuất khép kín.

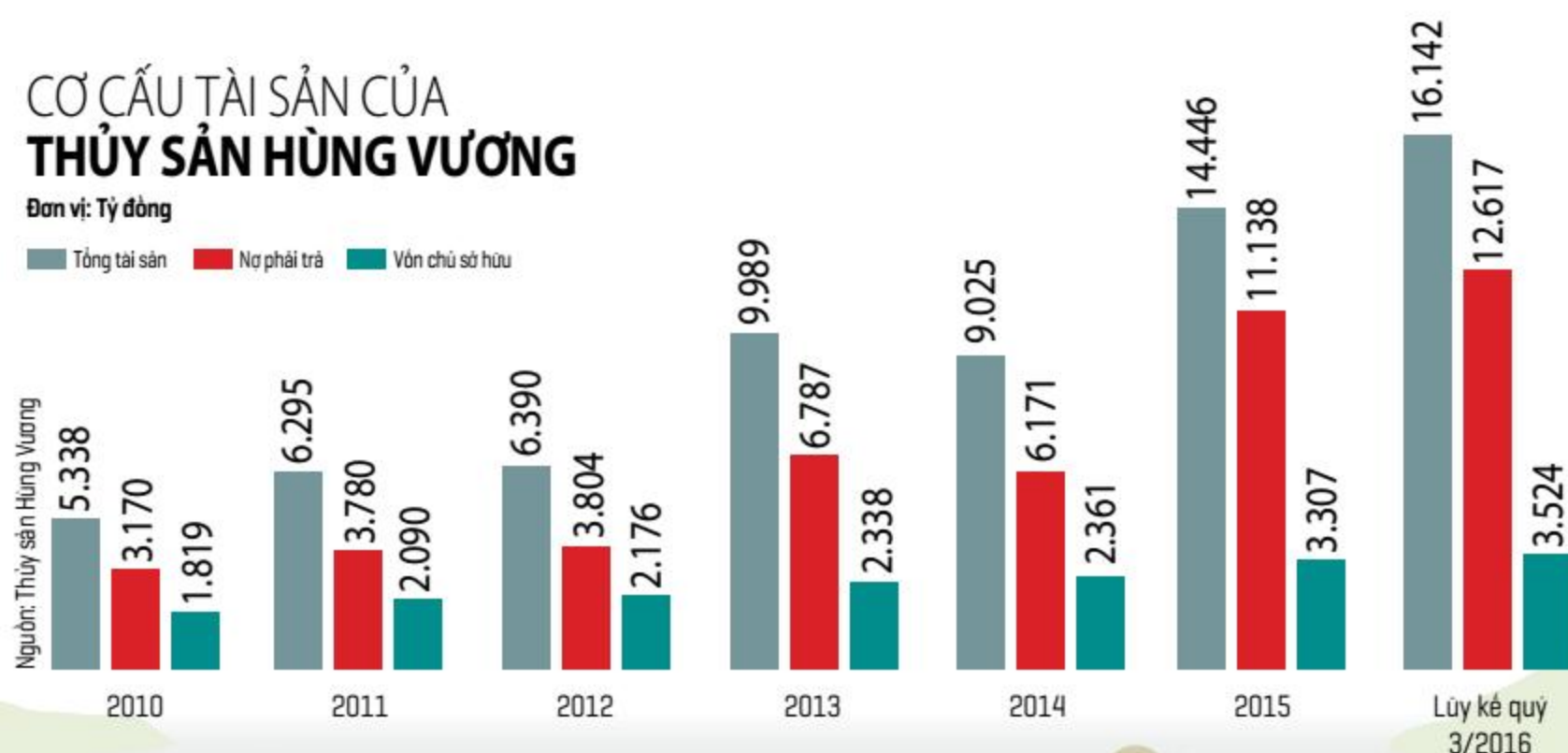
thủy sản, thức ăn thủy sản và nguyên liệu thức ăn chăn nuôi. Hùng Vương cũng đang sở hữu những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu tôm và cá tra, như Sao Ta, Tác Văn, Agrifish... Các doanh nghiệp này vẫn kinh doanh ổn định nhưng đang phải đối diện với sức ép đáng kể từ các nước nhập khẩu áp dụng các biện pháp chống bán phá giá, dựng hàng rào kỹ thuật. Năm 2015, doanh thu từ nhiều thị trường xuất khẩu của Hùng Vương đều suy giảm so với cùng kỳ: Nga giảm 68%, Bắc Mỹ (-77%), Nam Mỹ (-57%), châu Úc (-43%), Đông Âu (-71%)... chỉ trừ thị trường châu Á tăng 6%. Thêm vào đó, chính sách neo tỷ giá của Ngân hàng Nhà nước vào đồng đô la Mỹ cũng làm cho sản phẩm của Hùng Vương đắt hơn các đối thủ cạnh tranh như Ấn Độ, Thái Lan, Indonesia, Malaysia. Tất cả yếu tố này đã làm cho biên lợi nhuận của Hùng Vương không khả quan. Mặt hàng tôm vẫn duy trì kinh doanh tốt nhưng đến thời điểm này đang chịu mức thuế chống bán phá giá tại thị trường Mỹ lên đến gần 5%. Sau khi thầu tôm Việt Thắng để chiếm hơn 40% thị phần thức ăn chăn nuôi cho thủy sản, Hùng Vương đã chính thức tham gia vào thị trường sản xuất thức ăn cho cá tra. Tuy nhiên, chỉ có 2/3 sản lượng bán ra thị trường, phần còn lại để sử dụng cho hệ thống nội bộ. Hiện nay, chỉ có mảng kinh doanh nguyên liệu thức ăn chăn nuôi là hiệu quả nhất, do Hùng Vương sở hữu hệ thống kho chứa lớn, có uy tín về tín dụng nên mua được hàng giá rẻ. Chính mảng kinh



## CƠ CẤU TÀI SẢN CỦA THỦY SẢN HÙNG VƯƠNG

Đơn vị: Tỷ đồng

Tổng tài sản    Nợ phải trả    Vốn chủ sở hữu



doanh này đã giúp lợi nhuận quý 3/2016 gia tăng gấp 9,4 lần so với cùng kỳ do tích trữ được nguồn nguyên liệu lớn và bán với giá rất tốt.

### Gánh nặng nợ nần

Tính đến hết quý 3/2016, hàng tồn kho vẫn duy trì ở mức cao đạt 4.529 tỷ đồng, trong đó thành phẩm tồn kho rất cao, chiếm hơn một nửa giá trị. Các khoản phải thu cũng ở con số khá cao, lên đến 7.406 tỷ đồng, riêng khoản phải thu khách hàng đạt 6.600 tỷ đồng (năm 2012, khoản mục này của Hùng Vương chỉ là 1.854 tỷ đồng); khiến công ty mất

nhieu chi phí cơ hội đầu tư, nguồn tiền mặt bị khách hàng chiếm giữ khiến phải vay vốn đầu tư và gánh chịu lãi vay. Điều này còn thể hiện rõ qua việc dự phòng nợ khó đòi lên đến 354 tỷ đồng.

Tuy nhiên điều đáng lo ngại nhất vẫn chính là gánh nặng nợ nần. Tính đến hết quý 3/2016, khoản nợ phải trả của Hùng Vương lên đến 12.617 tỷ đồng, trong khi đó, vốn chủ sở hữu hiện nay của Hùng Vương là 3.524 tỷ đồng, nghĩa là nợ phải trả đã gấp hơn 4 lần vốn chủ sở hữu.

Nợ phải trả của Hùng Vương tập trung chủ yếu ở nợ ngắn hạn với 11.577 tỷ đồng. Đặc điểm của ngành thủy sản và thức ăn chăn

nuôi là sử dụng khá nhiều vốn lưu động, đẩy nợ ngắn hạn lên cao. Ngoài ra, việc tăng tốc các thương vụ M&A để mở rộng quy mô cũng gây áp lực nợ nặng nề. Trong một thời gian ngắn Hùng Vương đã liên tục gia tăng tỷ lệ sở hữu để thâu tóm Việt Thắng, Sao Ta, Trang Corp. Vào cuối tháng 7 vừa qua, Hùng Vương đã bỏ ra 15 triệu USD để thâu tóm Russian Fish với mức sở hữu 51% vốn điều lệ, cùng với đó là việc đẩy mạnh mở rộng dự án nuôi heo cá ngừ thông qua việc nhập 750 con heo giống (GGP) từ Đan Mạch cùng các hoạt động đầu tư vào hệ thống kho lạnh 60.000 tấn và mua sắm tài sản cố định.





### ĐỂ CHUYỂN CÁC KHOẢN VAY NGẮN HẠN THÀNH DÀI HẠN HÙNG VƯƠNG ĐÃ PHÁT HÀNH LƯỢNG TRÁI PHIẾU LÊN ĐẾN HÀNG NGÀN TỶ ĐỒNG TRONG NHỮNG NĂM QUA

Nợ quá cao ảnh hưởng rất lớn đến việc kinh doanh. Trước hết là chi phí lãi vay đã gia tăng lên đến mức 345 tỷ đồng (tính đến hết quý 3/2016), tăng mạnh so với con số 235 tỷ đồng của cùng kỳ năm ngoái. Mặc dù biết rằng sử dụng đòn bẩy tài chính cao sẽ đem lại lợi nhuận lớn nếu thị trường hoạt động tốt, nhưng trên thực tế, nhiều năm qua, các kế hoạch kinh doanh đặt ra của Hùng Vương đều không đạt được.

#### Trông chờ tương lai

Không thể phủ nhận Hùng Vương đã vững vàng ngôi vị ở thị trường nội địa và tiến rất xa trên thương trường quốc tế và sở hữu một hệ thống chuỗi nông nghiệp khép kín đáng mơ ước.

Hùng Vương đã nhìn thấy tiềm năng rất lớn trong quá trình Việt Nam đã ký 12 hiệp định thương mại tự do và đã có hiệu lực, tính đến hết năm 2015, và một loạt các hiệp định khác đang trong quá trình đàm phán như TPP, ASEAN +6, ASEAN - Hong Kong, EFTA. Theo ông Dương Ngọc Minh, Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty, các hiệp định thương mại Việt Nam tham gia sẽ đem lại nhiều cơ hội về xuất khẩu hàng hóa. Tuy nhiên, việc tham gia vào thị trường toàn cầu buộc Hùng Vương không ngừng đầu tư cả chiều rộng lẫn chiều sâu để hoàn thiện chuỗi sản xuất khép kín của mình nhằm kiểm soát chặt chẽ chất lượng,

chi phí hoạt động, khả năng truy xuất nguồn gốc sản phẩm - những yếu tố đem lại lợi thế cạnh tranh cho công ty. Song thách thức đối với doanh nghiệp hiện nay là phải tiếp tục tạo ra dòng tiền tốt nhằm giảm áp lực trả lãi vay và bớt phụ thuộc nhiều vào tiền vay nợ.

Hùng Vương cũng đang nỗ lực chuyển các khoản vay ngắn hạn thành dài hạn, bằng cách phát hành trái phiếu với thời hạn 3-5 năm, lãi suất 7,5-9%/năm. Động thái này cũng đã đem lại nhiều thành công khi lượng phát hành trái phiếu lên đến cả ngàn tỷ đồng trong các năm qua đã được bán gần hết.

Trong vòng vài năm tới, Hùng Vương sẽ có thêm dòng tiền đến từ hệ thống kho lạnh với sức chứa hơn 100.000 tấn. Theo ông Minh, nhu cầu kho lạnh hiện nay đang rất cao, khả năng hoàn vốn nhanh, không đầy 3 năm. Bên cạnh đó, đến năm 2017, Hùng Vương sẽ cho ra thị trường các sản phẩm thịt heo "sạch" được nuôi theo chuỗi khép kín, có thể truy xuất nguồn gốc. Việc thầu tôm Russian Fish, một công ty phân phối thủy sản chiếm 5% thị phần tại Nga, năm 2015 có doanh thu gần 200 triệu USD và lãi ròng 15 triệu USD, sẽ giúp Hùng Vương vừa hợp nhất lợi nhuận trên bảng cân đối kế toán, vừa dễ dàng đẩy mạnh việc tiêu thụ cá tra vào thị trường Nga, mà không gặp nhiều rào cản kỹ thuật. □

### LÃI SUẤT HUY ĐỘNG TIỀN ĐỒNG TIẾP TỤC GIẢM



Thông tin từ Ngân hàng Nhà nước mới đây cho biết, từ ngày 26/9, lãi suất ở các kỳ hạn dưới 1 năm có các mức giảm khá mạnh, từ 0,3-0,5 điểm phần trăm mỗi năm.

Theo đó, lãi suất áp dụng đối với tiền gửi không kỳ hạn và dưới 1 tháng được các tổ chức tín dụng này công bố ở mức 0,3-0,5%/năm, kỳ hạn từ 1 tháng đến dưới 3 tháng ở mức 4,2-4,3%/năm, kỳ hạn từ 3 tháng đến dưới 5 tháng ở mức 4,8%/năm, kỳ hạn từ 5 tháng đến dưới 6 tháng ở mức 5%/năm, kỳ hạn từ 6 tháng đến dưới 9 tháng ở mức 5,3%/năm và kỳ hạn từ 9 tháng đến dưới 12 tháng ở mức 5,5%/năm.

"Động thái điều chỉnh giảm lãi suất huy động của các tổ chức tín dụng nêu trên nhằm triển khai định hướng điều hành kinh tế vĩ mô của Chính phủ đã được Thống đốc Ngân hàng Nhà nước cụ thể hóa tại Chỉ thị số 04/CT-NHNN ngày 27/5/2016 về tiết giảm chi phí để phấn đấu cắt giảm lãi suất cho vay", Ngân hàng Nhà nước cho biết.

Cũng theo Ngân hàng Nhà nước, từ đầu năm đến nay, cơ quan này đã bám sát thị trường, điều hành linh hoạt chính sách tiền tệ, hỗ trợ thanh khoản của hệ thống, tạo điều kiện để giữ mặt bằng lãi suất liên ngân hàng ở mức thấp, qua đó tạo điều kiện ổn định mặt bằng lãi suất huy động và giảm sức ép lên lãi suất cho vay của các tổ chức tín dụng, đồng thời đảm bảo các mục tiêu ổn định tỷ giá, tăng dự trữ ngoại hối của nhà nước.





# TRIỂN LÃM Ô TÔ QUỐC TẾ VIỆT NAM LẦN THỨ 2

**26 - 30.10.2016**

Trung tâm Hội chợ & Triển lãm Sài Gòn - SECC, TP. HCM



ĐƠN VỊ TỔ CHỨC:  
CÁC NHÀ NHẬP KHẨU Ô TÔ CHÍNH THỨC TẠI VIỆT NAM

BMW Motorrad 

INFINITI  
EMPOWER THE DRIVE



MASERATI



Mercedes-Benz



PORSCHE



RENAULT



SUBARU



SUZUKI



UD TRUCKS



Volkswagen

Phối hợp  
tổ chức

Bảo trợ  
thông tin



[www.vietnaminternationalmotorshow.vn](http://www.vietnaminternationalmotorshow.vn)



Vietnam International Motorshow



# Đi tìm “đặc sản” tại VIMS 2016

Triển lãm Ô tô Quốc tế Việt Nam (VIMS) lần thứ 2 năm 2016 dự kiến sẽ là sân chơi lớn nhất từ trước đến nay với khoảng 150 xe trưng bày, trong đó có những cái tên đặc sắc và là niềm ao ước của những người thành đạt. **An Ngọc Tuyền**

**V**IMS 2016 thu hút tới 19 thương hiệu tham dự - một con số kỷ lục trong ngành công nghiệp ô tô Việt Nam. Trong số đó, có những thương hiệu lần đầu tiên tham gia. Không chỉ có vậy, sự kiện này còn hứa hẹn sẽ là dịp ra mắt nhiều siêu phẩm đặc sắc nhất từ trước đến nay. Ba cái tên lần đầu tiên tham dự một triển lãm ô tô nước nhà là thương hiệu xe siêu sang Anh Quốc Bentley, thương hiệu xe thể thao đặc chủng đến từ Ý Lamborghini và thương hiệu xe sang thể thao cũng đến từ Ý Maserati. Đây có thể được coi là những “viên kim cương” tại sự kiện VIMS lần này. Với Bentley, dù là Mulsanne hay chiếc SUV sang trọng nhất thế giới Bentayga vừa ra mắt thì những chiếc xe của hãng luôn mang đặc trưng và ngôn ngữ thiết kế vốn được hàng lưu truyền từ hàng trăm năm nay. Thương hiệu Lamborghini sẽ làm nóng sự kiện với những chiếc xe thể thao đặc chủng trang bị động cơ V8 hoặc V12. Tiếp đó, những siêu phẩm đến từ thương hiệu xe thể thao lịch lãm Maserati giống như những món đồ trang sức mạnh mẽ cho sự kiện, đặc biệt là tân binh Levante - chiếc SUV giúp Maserati ghi dấu ấn trên bản đồ SUV hạng sang toàn cầu. Trong số những cái tên quen thuộc, Mercedes-Benz luôn chứng tỏ rằng ngoài sản phẩm thì thiết kế của gian hàng cũng chính là bất ngờ lớn nhất mà hãng mang đến các triển lãm. Năm nay, đội hình xe thể thao đa dụng (SUV) gồm GLA, GLC, GLE và GLS được tôn vinh. BMW thì luôn giản dị về không gian trưng bày, nhưng các fan hâm mộ đều hiểu rằng “Ngôi Vương” về tính năng vận hành mà



BMW đang nắm giữ trong phân khúc xe sang vẫn chưa có dấu hiệu bị lung lay. Volkswagen cũng lần đầu tiên tham dự VIMS với những chiếc xe danh tiếng bán chạy hàng đầu châu Âu và thế giới, trong khi biểu tượng xe thể thao Porsche cũng trở thành hiện tượng mới trên toàn cầu với dàn SUV cỡ vừa Macan. Luôn đồng hành cùng nhau tại các sự kiện là hai thương hiệu Anh Quốc Jaguar

## THÀNH CÔNG ĐỘT PHÁ

VIMS 2016 sẽ diễn ra từ ngày 26 - 30/10/2016 tại Trung tâm Hội chợ và Triển lãm Sài Gòn (SECC), 799 Nguyễn Văn Linh, phường Tân Phú, quận 7, TP. Hồ Chí Minh. So với VIMS 2015 (lần đầu tiên) chỉ với 9 hãng xe tham dự, VIMS 2016 là bước phát triển vượt bậc với 19 hãng xe danh tiếng bao gồm Audi, Bentley, BMW, BMW Motorrad, Infiniti, Jaguar, Lamborghini, Land Rover, Maserati, Mercedes-Benz, MINI, Nissan, Porsche, Renault, Rolls Royce, Subaru, Suzuki, UD Trucks, Volkswagen.

và Land Rover. Điều bất ngờ lớn nhất trong năm nay, mẫu SUV đầu tiên trong lịch sử thương hiệu Jaguar - F-Pace - sẽ chính thức ra mắt.

Cũng trong cuối năm nay, thị trường ô tô Việt Nam sẽ đón nhận thêm ba cái tên mới, lần đầu tiên xuất hiện. Đầu tiên phải kể đến là mẫu crossover Nissan X-Trail, cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ đang rất ăn khách là Honda CR-V, Mazda CX-5 và một đối thủ khác vừa ra mắt là Mitsubishi Outlander. Tiếp đó, cạnh tranh trong phân khúc sedan hạng trung sẽ có thêm Renault Talisman - một chiếc xe tuyệt đẹp đậm chất châu Âu. Thương hiệu Suzuki thì mang đến mẫu sedan hạng B hấp dẫn mang tên Ciaz hòng cạnh tranh trực tiếp với những cái tên bán chạy nhất Việt Nam là Toyota Vios và Honda City. Ngoài ô tô, VIMS cũng đón nhận một đặc sản, là những chiếc xe mô tô của thương hiệu BMW Motorrad bao gồm các dòng Sport, Roadster, Tour, Adventure, và đặc biệt là sự xuất hiện của dòng G310R với kiểu dáng trẻ trung, thể thao, tiết kiệm nhiên liệu và giá thành được hứa hẹn là sẽ rất hợp lý. VIMS 2016 chắc hẳn sẽ còn nhiều bất ngờ nữa, mà các thương hiệu trưng bày còn đang tuyệt mật đến giây phút cuối cùng.



# Thấy gì từ cuộc chia tay của **Thế giới Di động?**

Một sự việc thu hút sự chú ý của báo chí thời gian gần đây là việc Thế Giới Di Động công bố hệ thống siêu thị Big C yêu cầu công ty này phải đóng cửa toàn bộ 22 cửa hàng thuê mặt bằng ở các siêu thị Big C trong tháng 8/2016. Điều gì đang diễn ra? **Song Thanh**

**S**ự kiện nói trên gây chú ý, một mặt vì sự rút lui đồng loạt tới 22 cửa hàng chưa bao giờ xảy ra với người không lồ Thế Giới Di Động (TGDD), mặt khác quá trình hợp tác tốt đẹp giữa Big C và TGDD đã chính thức chấm dứt chỉ một thời gian ngắn sau khi Big C được Tập đoàn Central Group (Thái Lan) mua lại.

## Ai lợi, ai thiệt?

Trước hết về mặt kinh doanh, động thái này rõ ràng phát đi một tín hiệu về quyền lực to lớn của đại gia Thái Central Group. Nó chứng tỏ họ có thể và không ngần ngại làm bất cứ việc gì kể cả làm "mất mặt" đối tác Việt Nam lâu năm chỉ nhằm mục đích duy nhất: dọn chỗ cho hàng hóa Thái tràn vào hệ thống siêu thị bán lẻ này sau khi đã thôn tính cả Nguyễn Kim lẫn Big C. Một cuộc cạnh tranh khốc liệt đã bắt đầu từ trước, nhưng qua việc yêu cầu TGDD đóng cửa đồng loạt 22 cửa hàng tại hệ thống Big C, tập đoàn Thái Lan tái xác nhận việc họ đặt mục tiêu chinh phạt thị trường hàng hóa Việt Nam trong nhiều lĩnh vực, trong đó có ngành hàng điện thoại di động. Cần nhớ rằng, từ trước đến nay, hệ thống TGDD đã có vị thế số 1 trong lĩnh vực kinh doanh điện thoại di động. Về phần mình, TGDD tỏ ra khá bình tĩnh. Họ giải thích với báo chí rằng, 22 cửa hàng này chỉ đóng góp tỷ trọng khiêm tốn so với 1.000 cửa hàng của TGDD bên ngoài chuỗi, do vậy động thái của Big C không có tác động đáng kể đến sự tăng



**SỨC MẠNH BÓ ĐỮA, GIẢI PHÁP  
LIÊN KẾT VÀ ĐOÀN KẾT  
ĐỂ CÙNG THẮNG MỚI LÀ BÍ QUYẾT  
GIÚP DOANH NGHIỆP VÀ SẢN PHẨM  
VIỆT NAM GIÀNH THẮNG LỢI  
TRÊN SÂN NHÀ**

trường doanh thu của công ty. Trong một thông cáo báo chí gửi đi mới đây cho DOANH NHÂN, đại diện TGDD cho biết, tính trung bình trong 3 tháng gần nhất, 22 cửa hàng này chỉ đóng góp 0,27% doanh thu cho toàn bộ hệ thống TGDD. Cụ thể, doanh thu bình quân 3 tháng gần đây (từ tháng 6 - tháng 8) của công ty này là gần 3.600 tỷ đồng và tổng doanh thu 22 cửa hàng tại Big C khoảng 9,7 tỷ đồng. Tính ra mỗi cửa hàng ở Big C bán được 440 triệu đồng/tháng, tương đương gần 15 triệu đồng/ngày. Con số này cách rất xa mức trung bình của chuỗi thegioididong.com, chỉ bằng 15%, khi doanh thu bình quân các cửa hàng của chuỗi trong tháng 8 là 3 tỷ đồng/cửa hàng, tương đương khoảng 100 triệu đồng cho mỗi cửa hàng trong 1 ngày.

Vậy phía TGDD coi việc đóng cửa 22 cửa hàng trên như một sự thất bại hay là chuyện bình thường trong kinh doanh, đặc biệt là khi triết lý của TGDD đã từng được ông Trần Kinh Doanh, Tổng giám đốc, chia sẻ với DOANH NHÂN trước kia: bất cứ cửa hàng nào (bán điện thoại di động hay điện máy) làm ăn thua lỗ là phải đóng cửa để cắt lỗ. Thà lỗ ít còn hơn lỗ kéo dài, đó là triết lý kinh doanh của ban lãnh đạo công ty này. Ông Trần Kinh Doanh mới đây đã phát ngôn rằng, đây chỉ là quyết định kinh doanh rất bình thường, yếu tố được dùng để cân nhắc ở đây đơn thuần là lợi nhuận.

Nếu nhìn bề ngoài, dường như động thái này làm đẹp lòng cả đôi bên. Big C vui vì có chỗ để bày hàng Thái thay thế cho hàng Việt ngay trên đất Việt và phục vụ người tiêu dùng Việt. TGDD cũng... vui vì không phải kéo dài tình trạng thua lỗ triền miên nữa, tập trung vào làm việc khác có hiệu quả hơn.

Có lẽ, chỉ có người trong cuộc mới hiểu rõ bản chất của việc chấm dứt hợp tác đột ngột này. Tuy nhiên, có một điều chắc chắn là Central Group cũng như các tập đoàn lớn khác của người Thái đang tăng tốc phủ sóng tại Việt Nam, với những tham vọng lớn nhằm thống trị thị trường nội địa 90 triệu dân của nước ta.

## Bàn tay thôn tính của người Thái

Con lóc hàng hóa Thái Lan do các tập đoàn, công ty Thái tạo ra đang diễn ra với "sức gió" ngày càng mạnh, đã và đang "thổi tung" hàng hóa Việt Nam (vốn đã





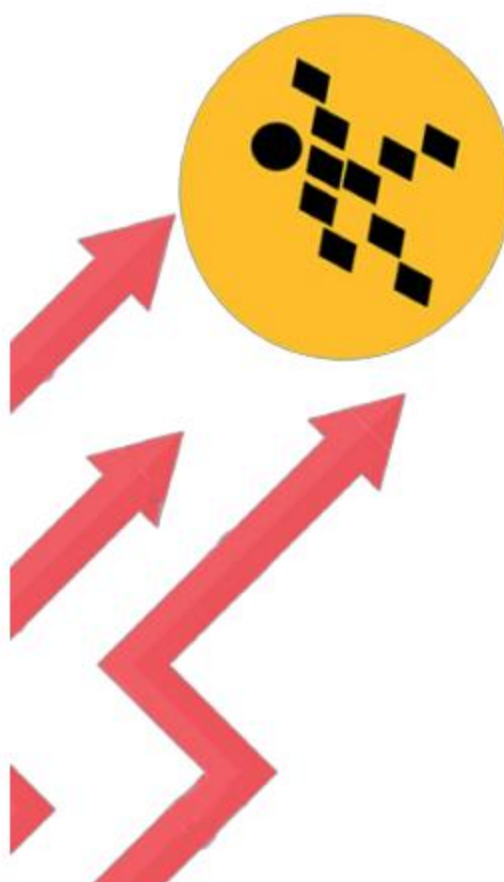
lếp vé hoàn toàn so với hàng Thái) được định vị là tốt, bền, đẹp và rẻ.

Lấy ví dụ từ chính đại gia bán lẻ Central Group. Họ đã tiến hành đàm phán mua lại chuỗi Big C Việt Nam gồm 33 siêu thị, 10 cửa hàng tiện lợi và 1 trang thương mại điện tử với giá 1,05 tỷ USD. Trước đó, Power Buy - công ty thành viên của Central Group cũng từng mua 49% cổ phần trong Nguyễn Kim - một người không lồ sở hữu chuỗi siêu thị điện máy lớn của người Việt. Hay một ví dụ khác là Tập đoàn BCJ (chuyên về bán lẻ) cũng đã mua lại thương hiệu Metro Việt Nam gồm 19 siêu thị và các bất động sản liên quan với mức giá công bố 876 triệu USD. Nắm trong tay hệ thống bán lẻ (Big C) và bán buôn (Metro Cash & Carry) hàng đầu Việt Nam, điều dễ hiểu là hàng hóa "Made in Thailand" sẽ tràn vào nước ta như con lũ. Nếu có thời gian ghé vào một siêu thị bán buôn Metro bất kỳ tại Hà Nội, bạn sẽ thấy hầu hết các kệ hàng tràn ngập hàng Thái, điểm xuyết bởi hàng Việt. Mỹ phẩm, dầu gội, sữa tắm, nước xả vải, bột giặt, mỹ gói, bánh kẹo, bia, nước giải khát, đồ gia dụng, giày dép, gạo, nước mắm... cũng gần như sản xuất tại Thái Lan và bán đắt như "tôm tươi". Thậm chí, có một điều nghịch lý là gạo Việt Nam vừa ngon, vừa rẻ thì không thu hút được các

Ảnh: S.stock

## 15 triệu đồng

Doanh thu bình quân một cửa hàng TGDD ở Big C trong một ngày là 15 triệu đồng, chỉ bằng 15% so với mức bình quân của toàn bộ chuỗi TGDD



bà nội trợ, trong khi khu vực bán gạo của Thái Lan thì rất đông khách xếp hàng đợi mua. Trong lĩnh vực thức ăn chăn nuôi, từ lâu cái tên C.P (Charoen Pokphand Group) đã làm mưa làm gió tại thị trường Việt Nam. Đây là doanh nghiệp Thái Lan có mặt tại nước ta sớm nhất, từ năm 1988 và cho đến năm 1993 tập đoàn này thành lập Công ty TNHH Chăn nuôi C.P Việt Nam với nhà máy sản xuất thức ăn chăn nuôi đặt tại tỉnh Đồng Nai. Có thể dễ dàng quan sát thấy C.P Việt Nam đã thành công trong việc hình thành chuỗi sản xuất và cung ứng khép kín về nông nghiệp, bao gồm chăn nuôi, chế biến gia súc, gia cầm và thủy sản theo mô hình từ nông trại đến bàn ăn. Hiện nay, C.P Việt Nam là doanh nghiệp số 1 trong ngành thức ăn chăn nuôi. Suy cho cùng, một chiếc iPhone 7 do TGDD phân phối phải nhường chỗ cho một chiếc iPhone 7 khác do Big C bán không phải là điều tiêu cực. Bản thân một mình TGDD hay Nguyễn Kim cũng không đủ sức cạnh tranh với những tập đoàn Thái Lan hùng mạnh được chính phủ hậu thuẫn tối đa. Sức mạnh bó buộc, giải pháp liên kết và đoàn kết để cùng thắng mới là bí quyết giúp doanh nghiệp và sản phẩm Việt Nam giành thắng lợi trên sân nhà. Liệu có thể hy vọng vào điều đó hay không? □



# Doanh nghiệp Việt tìm cơ hội trong ASEAN

Lào, Campuchia, Myanmar... đang là những quốc gia láng giềng có sự hiện diện của nhiều doanh nghiệp Việt. Con số này được dự báo sẽ còn tiếp tục gia tăng trong thời gian tới. **Lê Yến**



HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ RA NƯỚC  
NGOÀI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP  
VIỆT NAM **CÓ TÍNH ĐA DẠNG  
HƠN SO VỚI THỜI GIAN  
TRƯỚC, VỀ CẢ THỊ TRƯỜNG  
LÃN LĨNH VỰC ĐẦU TƯ**

**V**ượt qua những bất cập về ngôn ngữ, văn hóa, pháp lý, thói quen kinh doanh và khoảng cách địa lý, Việt Nam hiện đang là một trong những quốc gia dẫn đầu về vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) tại một số quốc gia trong khối ASEAN.

**Doanh nghiệp Việt tăng tốc**  
Đầu năm 2016, Công ty Thế Giới Di Động (TGDD) cho biết, họ đang triển

khai kế hoạch mở rộng thị trường sang Lào, Campuchia và Myanmar. Công tác nghiên cứu thị trường, đào tạo nhân sự, đầu tư hạ tầng đang được TGDD triển khai và chậm nhất đầu năm 2017, các cửa hàng đầu tiên sẽ có mặt tại 3 thị trường nói trên.

Thế Giới Di Động chỉ là một trong số các doanh nghiệp Việt đang tăng tốc mở rộng đầu tư tại thị trường ASEAN. Theo nhận định của Cục Đầu tư nước ngoài (Bộ Kế hoạch và Đầu tư), đầu tư của các doanh nghiệp Việt Nam có tính



đa dạng hơn so với thời gian trước, về cả thị trường lẫn lĩnh vực đầu tư. Cùng với dòng vốn đầu tư của doanh nghiệp nhà nước thì đầu tư của khối doanh nghiệp tư nhân như Kym Đan, Hoàng Anh Gia Lai... cũng tăng lên đáng kể. Việt Nam là nhà đầu tư nước ngoài lớn thứ 3 tại Lào và xếp trong top 5 nền kinh tế đầu tư lớn nhất vào Campuchia. Hoàng Anh Gia Lai được xem là doanh nghiệp tiên phong trong việc canh tác cây cao su, cọ dầu, mía đường và bắp tại Lào và Campuchia. Chỉ riêng các dự án đầu tư trồng cao su của các doanh nghiệp Việt tại Campuchia như: Công ty cổ phần An Đông Mía, Công ty cổ phần Cao su Tây Ninh, Công ty cổ phần Dầu Tiếng - Kratie, Công ty cổ phần Tân Biên - Kampongthom đã có tổng số vốn khoảng 280 triệu USD.

Gần đây Myanmar nổi lên như một thị trường tiềm năng. Tại buổi Tọa đàm Việt Nam - Myanmar do Bộ Kế hoạch và Đầu tư và Đại sứ quán Myanmar tại Việt Nam tổ chức mới đây, Cục Đầu tư nước ngoài cho biết, hiện các doanh nghiệp Việt Nam đã đầu tư sang Myanmar 54 dự án với tổng vốn đăng ký hơn 564,2 triệu USD. Với kết quả này, Myanmar là đối tác đầu tư nước ngoài lớn thứ 8 của Việt Nam. Đáng chú ý, các dự án đầu tư của doanh nghiệp Việt Nam tại Myanmar được chính phủ nước này đánh giá cao về chất lượng, thời gian thực hiện dự án và tính tuân thủ pháp luật. Trong số các dự án của doanh nghiệp Việt có không ít các dự án lớn, điển hình như Dự án Myanmar Center của Tập đoàn Hoàng Anh Gia Lai với tổng số vốn đầu tư hơn 400 triệu USD. Bên cạnh đó, Tập đoàn Viettel đang hoàn tất những thủ tục cuối cùng để thực hiện dự án liên doanh trong lĩnh vực viễn thông tại Myanmar với tổng vốn đầu tư 735 triệu USD.

### Kiên trì và bền chí

Bên cạnh những cơ hội tốt để doanh nghiệp Việt vào cuộc, nhiều ý kiến cũng cho rằng, đầu tư sang Myanmar cũng phải đối mặt với nhiều thách thức, vì những năm gần đây, không chỉ các doanh nghiệp Việt Nam mà rất nhiều

doanh nghiệp nước ngoài từ nhiều quốc gia, vùng lãnh thổ trên thế giới cũng tập trung đầu tư tại Myanmar.

Theo ông Vũ Văn Chung - Phó cục trưởng Cục Đầu tư nước ngoài, doanh nghiệp Việt Nam muốn đầu tư sang Myanmar thành công cần lưu ý đến Hiệp định tránh đánh thuế 2 lần và Hiệp định Khuyến khích bảo hộ đầu tư giữa hai quốc gia được ký kết vào năm 2000. Theo đó, các doanh nghiệp Việt Nam nên tập trung đầu tư vào các lĩnh vực có nhiều thế mạnh như: nông nghiệp, trồng cây công nghiệp, nuôi trồng chế biến

## 1.032 dự án

Theo Cục Đầu tư nước ngoài, tính lũy kế đến hết tháng 10/2015, Việt Nam đã có hơn 1.032 dự án đầu tư ra nước ngoài với tổng vốn đăng ký hơn 20,4 tỷ USD



thủy sản, viễn thông, ngân hàng... Ngoài một số lưu ý trên, các chuyên gia cũng cho rằng, để có được thành công khi đầu tư sang các nước ASEAN, doanh nghiệp cần có kế hoạch đầu tư kinh doanh nghiêm túc, tiến hành nghiên cứu kỹ thị trường và tìm hiểu pháp luật nước sở tại. Chẳng hạn, đại diện Tổng công ty Thương mại Sài Gòn (Satra) cho biết, hành trình xin giấy phép mở văn phòng đại diện tại Myanmar khá gian nan. Để đáp ứng được các yêu cầu, Satra bắt buộc phải thuê tư vấn chuyên

ng nghiệp ngay tại nước sở tại để hoàn thành hồ sơ, nhưng cũng mất đến 6 tháng mới được cấp phép chính thức. Theo các doanh nghiệp, tại Myanmar và một số thị trường trong ASEAN, vẫn còn tồn tại các khó khăn khi đầu tư như nhiều thủ tục hành chính rườm rà. Đặc biệt, việc chuyển tiền đầu tư vào Myanmar phải đi vòng qua Singapore, Hồng Kông... khiến chi phí tăng cao. Vì vậy doanh nghiệp cần phải có sự quyết tâm và sự kiên trì mới có thể đạt được kết quả.

Câu chuyện của Viettel là một ví dụ điển hình. Năm 2012 - 2013 khi tham gia đấu thầu giấy phép kinh doanh dịch vụ viễn thông tại Myanmar, doanh nghiệp này đã thất bại khi phải cạnh tranh trực tiếp với những đối thủ đáng gờm như liên minh các nhà mạng lớn nhất thế giới là China Mobile và Vodafone Group, Singapore Telecommunications, MTN Dubai... Tuy nhiên, Viettel không từ bỏ kế hoạch có mặt tại đất nước được đánh giá đầy tiềm năng này. Kết quả là cuối tháng 3/2016, Viettel chính thức được Myanmar đồng ý cấp phép để tham gia liên doanh xây dựng mạng viễn thông tại đất nước này. Đây là giấy phép viễn thông thứ 4 và là giấy phép cuối cùng tại Myanmar cấp cho các doanh nghiệp nước ngoài.

Đại diện của Tập đoàn FPT cũng chia sẻ, những bất cập về ngôn ngữ, văn hóa, pháp lý, thói quen kinh doanh và khoảng cách địa lý là khó khăn và thách thức đầu tiên mà doanh nghiệp Việt Nam phải đối diện khi “mang chương đi đánh xứ người”. Ví dụ như tại Philippines, khách hàng cực kỳ hạn chế việc tiếp xúc với nhà thầu, bởi luật pháp ở đây được xây dựng khá chặt chẽ và kiện tụng là chuyện hàng ngày. Để giải quyết những khó khăn đó và để hiểu được văn hóa, pháp lý, thói quen kinh doanh, khách hàng..., bên cạnh đội ngũ cán bộ thường trực tại Philippines, các lãnh đạo FPT cũng phải thường xuyên có những chuyến công tác đến đây để xây dựng mối quan hệ, đa dạng kênh tiếp cận khách hàng. □



# Gian nan chen chân vào chuỗi cung ứng

Vẫn biết có thể hưởng lợi ngay lập tức khi tham gia vào chuỗi cung ứng cho các tập đoàn đa quốc gia, nhưng quá ít doanh nghiệp Việt Nam làm được điều này. **Đặng Lãm**

**C**hi hoạt động trong lĩnh vực in ấn bao bì, nhưng tính riêng năm 2015, Công ty Goldsun đã kiếm được hơn một nửa trong doanh thu 36 triệu USD nhờ sản xuất bao bì, hộp điện thoại, sách hướng dẫn cho Samsung.

## Thay đổi toàn diện

Theo ông Oh Sang Hoon, Giám đốc thu mua của Tập đoàn Samsung (Hàn Quốc), hệ thống nhà cung ứng Samsung được chia làm ba cấp độ 1, 2 và 3. Goldsun (Việt Nam) trở thành nhà cung ứng cấp 1 của Samsung, vì đáp ứng được tiêu chuẩn cao nhất từ chất lượng, thời gian giao hàng cho đến giá cả.

Tuy nhiên, bên cạnh những cố gắng để đạt được các yêu cầu nghiêm ngặt từ phía đối tác, cùng với nội lực của doanh nghiệp phải ghi nhận sự hỗ trợ rất lớn của các chuyên gia Samsung mà theo ông Phạm Cao Vinh, Tổng giám đốc Công ty Goldsun, là đã làm thay đổi toàn bộ hệ thống doanh nghiệp.

Di nhiên, trong hợp tác, không đơn thuần lợi ích đến từ một phía mà cả hai bên đều nhận được cùng giá trị. Ông Phạm Cao Vinh cho biết, Goldsun từng gặp rất nhiều vấn đề liên quan đến lỗi sản phẩm từ các công đoạn sản xuất, hàng tồn kho và lãng phí nhân lực. Samsung đã cử các chuyên gia giúp Goldsun nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm. Dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia Samsung, Goldsun



## Để sản xuất hiệu quả hơn

- Tham gia vào chuỗi cung ứng cho các tập đoàn đa quốc gia.
- Có sự hỗ trợ của các chuyên gia để thay đổi hệ thống doanh nghiệp.
- Tìm ra các nguyên nhân, yếu tố gây cản trở cho việc sản xuất.
- Sắp xếp lại vị trí máy móc, chuyển đổi phương thức sản xuất khoa học hơn.

đã nhìn ra nguyên nhân, các yếu tố làm giảm hiệu quả sản xuất từ đó xây dựng lại quy trình hoạt động, hạn chế tình trạng hàng tồn kho; triệt tiêu tối đa thao tác thừa, giảm thời gian chết giữa các công đoạn để tăng năng suất lao động. “Chẳng hạn, chuyên gia Samsung đã phát hiện cách bố trí hiện trường sản xuất thiếu khoa học, thành phẩm nhiều công đoạn thường ở tình trạng tồn kho không đáng có đã dẫn đến lãng phí về vận chuyển. Việc di chuyển không hợp lý giữa các công đoạn làm kéo dài chu kỳ sản xuất, dẫn tới việc sử dụng lao động kém hiệu quả. Do đó, họ yêu cầu sắp xếp lại vị trí máy móc, chuyển đổi phương thức từ sản xuất bán thành phẩm sang sản xuất theo dòng chảy. Nghĩa là sản phẩm đầu ra của một công đoạn được sử dụng tức thời bởi công đoạn kế tiếp.



Quảng đường thực hiện các công đoạn sản xuất rút ngắn từ 328 mét xuống còn 183 mét, giảm tình trạng tồn kho bán thành phẩm, tăng năng suất lao động thêm 20%", ông Vinh cho biết. Ngoài ra, Goldsun còn giảm tỷ lệ hỏng máy từ 85% xuống còn 72%, tỷ lệ sản xuất đúng kế hoạch tăng từ 0% lên 94%, giảm 50% sự phàn nàn của khách hàng.

"Cái bắt tay hợp tác này là bàn đạp để chúng tôi xây dựng văn hóa luôn cải tiến trong doanh nghiệp, thay đổi nhận thức nhân viên, cũng như gia tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường, tự tin bước ra sân chơi lớn với các tập đoàn toàn cầu", ông Vinh nhận xét.

Tương tự câu chuyện của Goldsun, là một doanh nghiệp có tên tuổi trong ngành nhựa dân dụng và doanh thu hàng năm lên đến 6 triệu USD, Công ty Phước Thành được Samsung chọn là nhà cung ứng cấp 1. Tuy nhiên các chuyên gia Samsung đã phát hiện Phước Thành gặp nhiều yếu tố hạn chế tương tự Goldsun như: lãng phí hiệu suất thiết bị, hàng tồn kho và hàng loạt lỗi công đoạn. Sau khi có sự can thiệp của Samsung, Phước Thành đã nâng cao hiệu suất thiết bị từ 25 lên 76%, năng suất tăng từ 20 lên 52%, hàng tồn kho giảm còn 8 ngày (từ 23 ngày trước đó) và lỗi công đoạn giảm từ 38% xuống còn 7%.

### Khát khe tuyển chọn

Theo ông Oh Sang Hoon, Samsung chọn các nhà cung ứng trên nền tảng công nghệ, chất lượng hàng hóa và khả năng đáp ứng giao hàng. Samsung còn, yêu cầu doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định pháp luật và khi phát hiện có bất kỳ sự vi phạm nào, đặc biệt là luật môi trường và an toàn lao động, Samsung sẽ chấm dứt mối quan hệ hợp tác.

Hai doanh nghiệp Goldsun và Phước Thành được lựa chọn vào hệ thống chuỗi cung ứng Samsung, có nghĩa những doanh nghiệp này đã đáp ứng được các quy định khát khe của Samsung. Tuy nhiên, đây là những doanh nghiệp có quá trình phát triển lâu dài, từng hợp tác với nhiều bạn hàng quốc tế, có nguồn lực



## SAMSUNG CHỌN CÁC NHÀ CUNG ỨNG TRÊN NỀN TẢNG CÔNG NGHỆ, CHẤT LƯỢNG HÀNG HÓA VÀ KHẢ NĂNG ĐÁP ỨNG GIAO HÀNG

để mua công nghệ, xây dựng nhà máy hiện đại nên đáp ứng đầy đủ tinh chuyên nghiệp tham gia vào sân chơi toàn cầu. "Goldsun đã có 20 năm phát triển và đối tác với nhiều bạn hàng nước ngoài, cũng như nhận được sự hỗ trợ từ đây nên mới đủ khả năng đáp ứng các điều kiện của Samsung", ông Vinh cho biết. Còn Phước Thành từ lâu đã là nhà cung cấp chính các sản phẩm bao bì cho Coca Cola, Pepsi, Cholimex... và sở hữu hệ thống máy móc công nghệ đủ sức đáp ứng các đơn hàng lớn, chất lượng. Có thể thấy, các tập đoàn sản xuất đa quốc gia thường chọn các doanh nghiệp đã lớn mạnh, có nền tảng tốt, đứng hàng đầu ngành để ký hợp đồng, chứ không phải là bắt tay với những doanh nghiệp đang trong quá trình start-up. Điều này thể hiện rõ qua con số trong 190 doanh nghiệp tại Việt Nam là nhà cung ứng cho Samsung, chỉ mới có 12 doanh nghiệp Việt Nam, còn lại là các doanh nghiệp FDI. Ông Oh Sang Hoon lý giải rằng, các yêu

cầu của Samsung là khá khó và quá tầm với cho nhiều doanh nghiệp Việt Nam. "Sự khát khe là bắt buộc vì sản phẩm Samsung xuất khẩu trên toàn cầu, trong đó có các thị trường khó tính như Nhật, Mỹ, châu Âu... Để hợp tác với Samsung, doanh nghiệp buộc phải đầu tư mạnh cho công nghệ, cho ra sản phẩm chất lượng tốt nhưng giá cả phải hợp lý để Samsung có thể cạnh tranh với đối thủ", ông Oh Sang Hoon nói. Ông Oh Sang Hoon cũng nhấn mạnh, Samsung cũng không thể chia sẻ các bí quyết công nghệ và phải giới hạn cung cấp công nghệ cho các doanh nghiệp đối tác, vì bí mật công nghệ là vũ khí cạnh tranh trên thị trường. Hành trình để các doanh nghiệp Việt Nam tham gia chuỗi cung ứng cho các tập đoàn quốc tế vẫn còn dài khi chỉ mới dừng ở sản phẩm bao bì và chi tiết nhựa nhỏ, chứ chưa đủ lực cung cấp các sản phẩm có trình độ công nghệ cao, độ tinh vi và chính xác. □



# Saigon Co.op

## "gieo hạt" nhượng quyền



Liên hiệp HTX Thương mại TP.HCM - Saigon Co.op vừa thử nghiệm nhượng quyền thương hiệu mô hình cửa hàng Co.op Food trong bối cảnh kinh doanh nhượng quyền đang khá sôi động. **Như Ý**

**B**ước chân vào lĩnh vực rất dễ mà rất khó là kinh doanh nhượng quyền, các doanh nghiệp trong nước dường như đang vừa làm, vừa học.

### Nhà bán lẻ đầu tiên tham gia nhượng quyền

Sự kiện một cửa hàng Co.op Food nhượng quyền vừa mở tại quận Bình Thạnh (TP.HCM) đã đưa Saigon Co.op trở thành nhà bán lẻ đầu tiên của Việt Nam thực hiện hình thức nhượng quyền thương hiệu.

### 4-5 cửa hàng/tỉnh

Nếu thuận lợi thì sang 2017 Saigon Co.op sẽ tiến tới nhượng quyền rộng rãi hơn và tiến ra một số tỉnh với quy mô khoảng 4-5 cửa hàng/tỉnh.

Ông Nguyễn Anh Đức, Phó tổng giám đốc Saigon Co.op cho biết, việc cùng người dân khai thác thương hiệu Co.op Food sẽ giúp đẩy mạnh quá trình mở rộng kinh doanh, nhanh chóng bao phủ các ngách thị trường. Đây là vấn đề sống còn trong

bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Với hình thức này, đối tác nhận nhượng quyền có thể khai thác tối đa những lợi ích của thương hiệu Co.op Food; được hỗ trợ khảo sát thị trường, các thủ tục pháp lý, thiết kế xây dựng, trang trí cửa hàng theo đúng thương hiệu Co.op Food. Những cá nhân có quyền sử dụng mặt bằng dài hạn đúng theo pháp luật và thỏa mãn yêu cầu về diện tích, vị trí... đều có thể tham gia kinh doanh cửa hàng Co.op Food theo hình thức nhượng quyền thương hiệu. Theo ông Trần Anh Tuấn, Giám đốc Công ty tư vấn The Pathfinder, tính đến thời điểm này, Co.op Food là mô hình cửa



hàng thực phẩm tiện lợi hoạt động khá hiệu quả. Đứng trước áp lực cạnh tranh trực tiếp với ông lớn 7 Eleven, Saigon Co.op đã có bước đi tích cực là hướng đến mở rộng mạng lưới kinh doanh của mình thông qua nhượng quyền.

"Lẽ ra, Saigon Co.op phải nhượng quyền cửa hàng Co.op Food từ sớm, xã hội hóa mô hình này để huy động vốn trong xã hội, phát triển nhanh hệ thống. Nhượng quyền có thể giúp thay đổi vị thế cạnh tranh và là phương thức cạnh tranh hiệu quả của doanh nghiệp trong nước trước nguy cơ xâm nhập của các chuỗi bán lẻ nước ngoài", ông Trần Anh Tuấn nhận định. Kinh doanh nhượng quyền còn khá mới mẻ tại Việt Nam, nhưng được đánh giá là rất tiềm năng. Theo thống kê của Bộ Công Thương, đã có 144 thương hiệu ngoại nhượng quyền vào Việt Nam. Thị trường nhượng quyền Việt Nam tăng trưởng 15 - 25%/năm. Lĩnh vực thực phẩm và đồ uống được coi là có tốc độ nhượng quyền nhanh nhất, trong đó lĩnh vực thức ăn nhanh tăng trưởng trên 50%.

Tuy nhiên, Việt Nam vẫn được xác định mới là thị trường để "giao hạt" chứ chưa phải là thị trường "thu hoạch" đối với lĩnh vực kinh doanh nhượng quyền. Theo bà Nguyễn Phi Vân, Chủ tịch HĐQT Công ty bán lẻ và nhượng quyền châu Á, rất nhiều thương hiệu nước ngoài đang tìm đối tác nhượng quyền vào Việt Nam, cho thấy sức hút thị trường là rất lớn.

### Đễ mà khó

Trước đó, Triển lãm quốc tế về nhượng quyền thương hiệu và bán lẻ 2016 diễn ra giữa năm 2016 ở quận 7 - TP. HCM đã thu hút nhiều thương hiệu quốc tế tham dự. Theo thống kê của ban tổ chức, lượng doanh nghiệp nước ngoài đăng ký tham gia triển lãm để tìm cơ hội nhượng quyền vào Việt Nam tăng đến 20% so với năm 2015. Ngược lại, lượng doanh nghiệp tại Việt Nam muốn bán nhượng quyền tham gia triển lãm lại giảm tới 50%.

Nguyên nhân được xác định là do thị trường đang rất khó khăn, những nhà nhượng quyền đang có mặt tại Việt Nam tập trung phát triển chứ chưa có ý định nhượng quyền thứ cấp. Một số thương



VIỆT NAM VẪN ĐƯỢC XÁC ĐỊNH MỚI LÀ THỊ TRƯỜNG ĐỂ  
"GIEO HẠT" CHỨ CHƯA PHẢI LÀ THỊ TRƯỜNG THU HOẠCH ĐỐI VỚI  
LĨNH VỰC KINH DOANH NHƯỢNG QUYỀN

hiệu trong ngành thực phẩm và đồ uống đã công bố hoặc bắt đầu nhượng quyền thứ cấp như: Jollibee, Lotteria, KFC, Texas Chicken, Cafe Bean, BBQ King, Auntie Anne's... thực ra cũng đều đang ở giai đoạn khởi đầu. Mức vốn đầu tư nhượng quyền cửa hàng thứ cấp khá lớn (4 - 5 tỷ đồng), việc kinh doanh nhiều rủi ro nên nhiều người từng muốn tham gia lĩnh vực này thoái lui. Lý do chính là chi phí bỏ ra khá cao, nhưng người nhận nhượng quyền thường không được cam kết cụ thể nào về tỷ lệ thành công. Thời gian hoàn vốn một cửa hàng nhượng quyền phụ thuộc rất nhiều yếu tố như: địa điểm kinh doanh, cách quản lý, tình cạnh tranh của khu vực... Chính vì thế trong giai đoạn đang thử nghiệm, Saigon Co.op cho biết, sẽ sẵn sàng chia sẻ lợi nhuận để đảm bảo quyền lợi cho đối tác và để đối tác toàn quyền rút lui bất cứ lúc nào nếu thấy không phù hợp. Điều này phản ánh một thực tế, trong khi các doanh nghiệp ngoại đầu tư vào Việt Nam phần lớn qua nhượng quyền, có lợi thế về kinh nghiệm, công nghệ, pháp lý... thì Saigon Co.op đang vừa làm vừa học. Dự kiến sẽ thí điểm nhượng quyền từ nay đến cuối năm. Nếu thuận lợi thì sang 2017 Saigon Co.op sẽ tiến tới nhượng quyền rộng rãi hơn và tiến ra một số tỉnh với quy mô khoảng 4-5 cửa hàng/tỉnh.

Theo bà Nguyễn Phi Vân, nhượng quyền là hình thức phát triển rất dễ mà cũng rất khó. Việc ký kết và khai trương một chi nhánh nhận quyền là chuyện vô cùng dễ, nhưng việc đảm bảo sự phát triển bền vững của một chi nhánh nhận quyền mới là vấn đề. Để một chi nhánh hoạt động hiệu quả, cần rất nhiều hỗ trợ từ doanh nghiệp nhượng quyền về marketing, nhân sự và đào tạo, qui trình và quản trị vận hành, chuỗi cung ứng hiệu quả... Nếu thiếu đi những nền tảng này mà vội vã nhượng quyền, rủi ro về phát triển lâu dài sẽ rất cao và có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín thương hiệu.

Bà Vân cũng cho rằng, hiểu biết về kinh doanh nhượng quyền của các cá nhân và doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế. Việt Nam có luật nhượng quyền, nhưng thật sự chưa có những tiền lệ về giải quyết mâu thuẫn khi xảy ra kiện tụng, tranh chấp, vì vậy cũng chưa có những trải nghiệm thực tế thị trường cho các bên liên quan. Trong 3 năm tới, sẽ có nhiều doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này hơn, kể cả mua và bán nhượng quyền. Cùng với đó, sẽ bắt đầu nảy sinh những mâu thuẫn trong quan hệ nhượng quyền và dẫn đến các vụ tranh chấp, kiện tụng như vẫn thường thấy ở các thị trường phát triển hơn. □



# Sẵn sàng trở thành doanh nghiệp kỹ thuật số

Khi nghe đến từ "kỹ thuật số" hầu hết mọi người nghĩ đến Google, Facebook hay các công ty công nghệ tên tuổi tương tự, nhưng hiện nay, các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau đều có thể trở thành công ty kỹ thuật số. **Vũ Hoàng**

**C**hiến lược của các doanh nghiệp trên toàn cầu là cố gắng làm việc năng động hơn và hiệu quả hơn, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ nhanh hơn, gần với khách hàng hơn. Đây được xem là một chìa khóa cạnh tranh quan trọng trên nhiều lĩnh vực.

## Doanh nghiệp kỹ thuật số là gì?

Theo Công ty Quản lý bất động sản Cushman & Wakefield, xu hướng số hóa đã trở thành chiến lược của nhiều doanh nghiệp trên toàn cầu. Công ty kỹ thuật số được xem là mô hình kinh doanh mới, được tạo ra bằng cách làm mờ đi ranh giới của thế giới kỹ thuật số và thế giới vật lý. Doanh nghiệp kỹ thuật số không chỉ không khan là công nghệ đơn thuần, mà còn là sự giao thoa của tính cởi mở và minh bạch; nhanh nhẹn, năng động, thoải mái, sáng tạo hơn và chú trọng hơn vào cộng đồng và sự trải nghiệm. Để kỹ thuật số thực sự có ý nghĩa cho mỗi công ty, doanh nghiệp phải bắt đầu chuyển đổi từ trong ra ngoài và bỏ lại phía sau các quan niệm cũ về doanh nghiệp.

Trên thực tế, xã hội đang trở thành một phần triết để của thế giới phẳng. Facebook, Instagram và Twitter là một trong nhiều công cụ truyền thông xã hội khác nhau để công khai chia sẻ trên phạm vi toàn cầu. Xu hướng này không chỉ thay đổi cách chúng ta nghĩ về kinh doanh mà còn là cách chúng ta tổ chức và phát triển nó. Các tổ chức cần thu hút khách hàng, đối tác và nhân viên vào một mối quan hệ hữu ích dựa trên lòng tin, nơi mà thông tin kinh doanh cá nhân, thành công và thất bại, chiến lược và đổi mới đều công khai được chia sẻ. Chính sự khích lệ để suy nghĩ và hành động cởi mở này cho phép các doanh nghiệp kỹ thuật số thành công trong việc đổi mới và phá vỡ các ranh giới. Một số ví dụ về sự thành công lớn nhất trong thời gian gần đây, làm thay đổi các quy tắc của cạnh tranh và nội dung của diện toán đám đông, tác động, dẫn dắt cư dân mạng trở thành những người cộng tác. Airbnb là nhà cung cấp phòng ở lớn nhất thế giới, nhưng chưa sở hữu bất kỳ một bất động sản nào. Facebook là thế giới của những nhà sở hữu phương tiện truyền thông lớn nhất, nhưng không sở hữu bất kỳ nội dung nào. Uber, Grab



## CÁC NGUYÊN TẮC CỦA TƯ DUY Cởi MỞ

- Cộng tác bất cứ khi nào và trên nhiều kênh khác nhau.
- Quy trình kinh doanh minh bạch và không gian vật lý "thông suốt".
- Chia sẻ ý tưởng và không gian.
- Kết nối và di chuyển dễ dàng giữa tất cả trong tổ chức.

là những công ty taxi lớn nhất, nhưng không sở hữu một chiếc taxi nào. Nhưng không phải chỉ những doanh nghiệp khởi nghiệp mới áp dụng cách tiếp cận hoàn toàn mở này. Những tên tuổi lớn và lâu đời cũng đang chuyển đổi





mô hình kinh doanh của họ. Nhiều văn phòng Microsoft đã sử dụng tầng trệt như không gian mở cho nhân viên và công chúng nói chung. Không gian làm việc chia sẻ trên khắp thế giới đang ngày càng thu hút các tập đoàn lớn cũng như các doanh nghiệp khởi nghiệp và các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

### **Doanh nghiệp hướng đến “không gian làm việc chia sẻ”**

Cuộc cách mạng không gian làm việc mở vẫn tiếp diễn. Nguyên tắc của sự cởi mở cũng được thể hiện rõ thông qua việc cung cấp nơi làm việc chia sẻ trong khoảng không gian riêng do doanh nghiệp tạo dựng. Mời những nhà khởi nghiệp, khách hàng và các cá nhân cùng chỉ hướng vào không gian riêng để chứng minh cam kết về sự gắn kết và minh bạch, trái ngược với mô

### **CÁC CÔNG TY LỚN LUÔN MUỐN Ở CẠNH NHỮNG CÔNG TY KHỞI NGHIỆP VÀ NGƯỢC LẠI ĐỂ CÓ CƠ HỘI ĐƯỢC HỌC HỎI LẦN NHAU**

hình văn phòng truyền thống. Theo ông Alex Crane - Tổng giám đốc Cushman & Wakefield Việt Nam, tư duy cởi mở và văn hóa kỹ thuật số đang tác động đến cách thức tổ chức, bố trí nơi làm việc trên thế giới và Việt Nam cũng chịu ảnh hưởng của xu thế này. Thể hiện rõ nhất gần đây là sự xuất hiện của không gian làm việc chung tại Hà Nội hay TP.HCM. Sự thay đổi về văn hóa và nhân khẩu học về việc mọi người làm việc như thế nào đang được hỗ trợ bởi công nghệ - nhất là lợi ích của việc kết nối và giao tiếp - tạo điều kiện cho sự

thay đổi trong cách mà một số doanh nghiệp, cá nhân làm việc.

Sự thay đổi về chất rõ ràng nhất liên quan nhiều hơn đến các loại hình làm việc, thiết kế và cách bố trí. Một lần nữa, công nghệ đã cho phép thay đổi các khái niệm như là Hệ thống xác lập công việc dựa trên hoạt động (ABW) được thông qua lần đầu tiên bởi ngành TMT (Công nghệ, Truyền thông và Viễn thông) đã chuyển sang việc mở ra những kế hoạch, làm việc linh hoạt. Thấy rõ xu hướng này, Cushman & Wakefield đã bắt đầu đi theo hướng ABW và làm việc linh hoạt tại một số quốc gia khác. Tại Việt Nam ông Alex Crane cho biết, C&W cũng sẽ làm theo cách này trong tương lai gần khi C&W lớn mạnh hơn chút nữa để tiếp tục cải thiện hiệu suất và lợi ích của công ty đối với khách hàng và công ty vẫn đang tìm kiếm công nghệ mới để tăng cường hơn nữa các hoạt động, bán hàng, thâm nhập thị trường và năng lực phục vụ.

Nhiều người e ngại xu hướng của nơi làm việc kỹ thuật số sẽ dẫn đến việc dịch chuyển thay đổi văn phòng cũng như xu hướng chọn văn phòng làm việc nhỏ hơn, linh hoạt hơn để doanh nghiệp cắt giảm chi phí. Tuy nhiên, ông Alex Crane cho rằng, sẽ không có sự sụt giảm trong nhu cầu về không gian tại các khu vực trung tâm trong ngắn hạn.

“Công nghệ cần con người, đó là bản chất liên kết với các khu trung tâm. Các ngành hàng tiêu dùng nhanh, được phẩm, sản xuất là tất cả các vấn đề quan tâm của khách hàng liên quan đến các mạng lưới liên kết việc bán hàng và phân phối nên có thể sẽ có sự di chuyển văn phòng đến các địa điểm ngoài trung tâm, nhưng không xa quá”, ông Alex Crane đánh giá.

Ở các thành phố lớn tại Việt Nam, các công ty khởi nghiệp, các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể linh hoạt hơn ở địa điểm, nhưng Cushman & Wakefield dự báo rằng, doanh nghiệp sẽ tọa lạc ở những nơi gần các công ty đa quốc gia để tiện hơn trong việc gần các đối tác, bán hàng hay trong việc cạnh tranh và tìm kiếm nhân tài. □



300 tỷ USD

Thị trường không biên giới  
của kinh tế chia sẻ có  
tổng giá trị lên tới 300 tỷ USD  
vào năm 2025



## Năng nhặt chặt bị

Bất kể bạn gọi nó là gì - nền kinh tế chia sẻ, hay kinh doanh trực tiếp, có vô số lĩnh vực mà người cung cấp dịch vụ và người thụ hưởng dễ dàng tìm đến nhau và cùng có lợi. **Cẩm Hà**



**X**u hướng người kinh doanh nhỏ lẻ và người tiêu dùng chủ động tìm đến nhau "vì ta cần nhau" đang phát triển rất nhanh chóng. Các dịch vụ được cung cấp đa dạng đến bất ngờ, làm thay đổi thị trường với tốc độ chóng mặt. Đáng nói, đây chính là hình thức kinh doanh trực tiếp như những ngày đã xa, chừng 200 năm trước - không có sự can thiệp của các doanh nghiệp khổng lồ, các công ty đa quốc gia - chỉ khác là giờ đây có sự hỗ trợ đắc lực của internet. Ước tính, thị trường không biên giới này có tổng giá trị lên tới 300 tỷ USD vào năm 2025. Doanh Nhân sẽ lần lượt giới thiệu những dịch vụ đã và đang vận hành. Rất có thể ai cũng sẽ nhận được một phần chiếc bánh ngon.

### Chia sẻ năng khiếu nghệ thuật

*CreativeMarket.com* là trang mạng giúp bạn bán đứt các mẫu thiết kế, các ý tưởng về chủ đề trang web, font chữ, ảnh và nhiều hơn nữa.

*TurningArt* lại là một "chợ" đặc biệt khác, nơi các nghệ sĩ kiếm được tiền bản quyền mỗi khi tác phẩm của họ được sử dụng trong các ấn phẩm hoặc bản gốc được bán thông qua trang web.

*Minted* là "cửa hàng" chuyên cung cấp mẫu thiệp cưới, văn phòng phẩm, đồ trang trí nội thất và các mặt hàng khác từ các nghệ sĩ độc lập và các nhiếp ảnh gia. Bạn cũng có thể kiếm được giải thưởng bằng tiền mặt cho các cuộc thi do trang này tổ chức. Trong khi đó, hiện đang có hơn 350.000 nghệ sĩ độc lập bán sản phẩm sáng tạo của mình trên *Redbubble*. Bạn toàn quyền định giá cho sản phẩm của mình và hầu hết nghệ sĩ tham gia *Redbubble* cho biết, họ kiếm được lợi nhuận từ 10-30% giá bán lẻ.

*Cafepress*, *Zazzle*: Đây là 2 trong số các công ty lớn nhất chuyên bán các loại áo phông (T-shirt) và vật phẩm khác được in theo yêu cầu. Bạn tải lên mạng các thiết kế của mình và tạo "cửa hàng ảo" trên mạng. Khi ai đó mua sản phẩm, *Cafepress/Zazzle* sẽ sản xuất và giao hàng, còn bạn nhận được tiền bản quyền. Bạn không phải đối

phó với những chuyện phức tạp như hàng tồn kho hoặc vận chuyển sản phẩm; công ty sẽ làm tất cả cho bạn.

Tương tự, *Teespring* và *Threadless* cũng giúp bạn có thu nhập - là chênh lệch giữa giá bán và chi phí sản xuất, thường là khoảng 10USD cho một chiếc áo sơ mi.

### Chia sẻ phương tiện đi lại

*GetMyBoat.com* là một trang mạng hỗ trợ hoạt động cho thuê thuyền trên toàn thế giới, trong khi *Tubtter* cho thuê tàu, chủ yếu hoạt động ở châu Âu. *Uber* giờ đây đã quá nổi tiếng, nhưng *Lyft* vẫn có đất để tạo ra nhiều cơ hội khác nữa. Nếu chiếc xe của bạn đủ điều kiện để



tham gia *Uber*, bạn cũng có thể tham gia *Lyft* để cung cấp dịch vụ chở cùng, vốn mang ý nghĩa bạn bè, thân thuộc hơn *Uber*. *Turo* và *GetAround* là hai lựa chọn tương tự, trong khi *FlightCar* là một dịch vụ khác, giúp chủ xe không những không phải chịu phí tổn đậu xe tại sân bay trong thời gian đi công cán lâu ngày. *FlightCar* thuê xe của bạn (thường là xe còn chưa chạy quá nhiều dặm đường) trong khi bạn đang đi công tác và mang thu nhập về cho bạn. Chủ sở hữu chiếc xe được nhận tối thiểu 0,10 USD/dặm, xe mới kiếm được nhiều hơn.

*Wrapify*: Khi bạn đăng ký với *Wrapify*, xe của bạn được phủ quảng cáo tùy vào khoảng cách và khu vực di chuyển, bạn được trả tiền nếu bạn lái xe. Nếu đi lại nhiều ở những khu vực đông đúc dân cư, bạn có thể kiếm được 50-100 USD một tuần. Tương tự với *Carvertise*, nếu bạn sở hữu một mẫu xe năm 2005 hoặc mới

hơn và lái xe hơn 800 dặm một tháng, bạn có thể đủ điều kiện để tham gia các chiến dịch của *Carvertise* và có thể kiếm được 300-650 USD cho mỗi chiến dịch.

### Chia sẻ sự chăm sóc của bạn

Với hơn 19 triệu thành viên, trang mạng *Care.com* kết nối cung - cầu chăm sóc trẻ em, chăm sóc cao cấp, chăm sóc vật nuôi, và dọn dẹp nhà cửa. chuyên biệt hơn, *UrbanSitter* rất lý tưởng cho những người yêu trẻ. Bạn đặt giá và cho biết khu vực địa lý mà bạn có thể cung cấp dịch vụ. *UrbanSitter* thu phí hàng tháng đối với các bậc phụ huynh có nhu cầu truy cập, nên bạn được giữ 100% thù lao. *Talkspace* là nền tảng kết nối các bác sĩ tâm lý với bệnh nhân và các bác sĩ uy tín, có bằng cấp được công nhận có thể kiếm được khoảng 3.000USD/ tháng từ nguồn này.

Nếu bạn có niềm đam mê đối với thành phố của mình và có sở thích giao tiếp, bạn có thể trở thành hướng dẫn viên du lịch không chuyên và *Vayable* được thiết kế cho bạn. Còn nếu đã là một hướng dẫn viên chuyên nghiệp, bạn có thể sử dụng *ToursByLocals* để kết nối trực tiếp với khách hàng và có được thu nhập tốt hơn. Nếu đam mê ẩm thực và có khả năng nấu nướng, sao bạn không thử nhìn qua *Feastly*? Một đầu bếp New York kiếm 1.000 USD một tháng nhờ làm việc bán thời gian trên trang web này.

*Zeel* hoạt động như *Uber* đối với dịch vụ mát xa. Các nhân viên mát xa được cấp phép có thể kiếm thêm bằng cách nhờ *Zeel* "lấp đầy" thời gian rảnh rỗi của họ và bỏ túi khoảng 75% số tiền khách trả (khoảng 99 USD cho một liệu trình massage 60 phút), cộng với 18% tiền tip. Còn nếu là người có tình yêu đối với động vật, thì *Rover.com*, *DogVacay.com* hay *Pawshake* chính là dành riêng cho bạn. Các trang này cung cấp dịch vụ giữ thú cưng trong khi chủ của chúng đi công tác, đi nghỉ; bạn lên giá và chăm sóc chúng, đưa chúng đi dạo, chăm sóc ban ngày, còn nhà mạng xử lý các khoản thanh toán, hỗ trợ bảo hiểm và bác sĩ thú y khi cần thiết... Một số người có thu nhập khoảng 1.000 USD/ tháng khi tham gia cung cấp dịch vụ. □



# Chủ nhiệm Hợp tác xã Ba Nhất **Tôi chưa thể về hưu!**

Đã vượt qua những thời kỳ khó khăn nhất, nhưng giờ đây điều mà bà Nguyễn Thị Cúc vẫn còn trăn trở là làm thế nào để tìm ra người kế vị có thể duy trì thành quả 40 năm hoạt động của Ba Nhất. **Lê Dung**

**N**ăm nay tròn 80 tuổi, bà Nguyễn Thị Cúc vẫn giữ vai trò Chủ nhiệm HTX Ba Nhất, một hợp tác xã hiếm hoi còn tồn tại từ sau năm 1975 đến nay. Đây là lần thứ hai tôi gặp bà. Vẫn mái tóc bạc trắng, phong thái nhanh nhẹn, quắc thước và nụ cười hiền hậu, người ta thật khó đoán năm nay bà đã tròn 80 tuổi. Với cách trò chuyện thân thiện, hóm hỉnh và thường dùng lối văn chương đối đáp do mình tự nghĩ ra, câu chuyện của bà luôn cuốn hút người đối diện.

## **40 năm điều hành vẫn chưa thể nghỉ**

Năm nay cũng là năm thứ 40 bà Cúc gắn bó với hợp tác xã mang tên Ba Nhất do chính bà lập nên. Người con gái duy nhất của bà Cúc năm nay cũng ngoài 40 tuổi đã được bà “truyền nghề” từ năm 2000. Tham gia hợp tác xã đã 16 năm, với nhiều đóng góp tích cực về sản xuất và kinh doanh, thế nhưng cho đến nay chị vẫn chưa được mẹ yên tâm giao gánh vác vai trò trụ cột của hợp tác xã.

Bà Cúc chia sẻ: “Con gái cô có nhiều sáng kiến về mẫu mã, tìm đối tác nước ngoài tốt, nhưng cách tiếp cận người lao động thì chưa được như ý cô. Đối với người trên thì được rồi, nhưng với công nhân vẫn chưa được. Cứ mỗi lần nó nặng lời với công nhân là cô lại khóc. Cô đã nói với nó rằng, dù người lao động có sai

nhưng phải nói thế nào cho họ không cảm thấy tủi, thế mới điều hành được hợp tác xã vốn toàn những người nghèo này. Người lao động là vốn quý, không có họ thì ai làm cho mình”.

Đây cũng là bí quyết đã giúp bà điều hành thành công hợp tác xã này suốt 40 năm qua với bao thăng trầm, nhất là khi đối tượng được bà nhận vào làm xã viên là những người không nơi nương tựa, người nghiện tái hòa nhập cộng đồng hay những cô gái từng một thời làm lơ... Họ là một phần của Ba Nhất, là lý do để bà chèo chống duy trì hợp tác xã. “Ba Nhất là ba

**TÌNH THƯƠNG CỦA BÀ CHỦ NHIỆM  
HỢP TÁC XÃ TRỞ THÀNH  
LIỀU THUỐC CHỮA LÀNH BAO  
VẾT THƯƠNG, HÓA GIẢI NGHỊCH  
CẢNH ĐỂ BA NHẤT VỮNG VÀNG  
ĐẾN NGÀY NAY**

thương: thương đất nước nhất, thương người nghèo nhất và thương “rác rưởi” nhất”, bà Cúc lý giải. Không phải những điều lệ hà khắc hay những quy định ngặt nghèo, mà chính tấm lòng đầy yêu thương của bà Cúc đã là nguồn động lực để tập thể người lao động Ba Nhất tồn tại và phát triển trong suốt 40 năm qua. Cho đến nay, hợp tác xã này đã mang về doanh thu khoảng 10 triệu USD mỗi năm, tạo công ăn việc làm cho gần 1.000 công nhân tại chỗ và khoảng 30 ngàn công nhân thời vụ trên khắp cả nước, sản phẩm làm ra được xuất khẩu tới hơn 30 quốc gia trên thế giới.

Với những đóng góp tích cực của mình, tháng 11/2013, bà Nguyễn Thị Cúc đã lọt vào danh sách 100 nữ doanh nhân toàn cầu nhận giải thưởng thường niên của Hội Doanh nhân Nữ Quốc tế Los Angeles (OWIT - LA). Giải thưởng này vinh danh những nữ doanh nhân vừa đóng góp cho xã hội, vừa giúp cho nhiều nữ doanh nhân khác thành công.

## **Khôn khéo, mềm mỏng để thành công**

Hợp tác xã Ba Nhất được hình thành hồi tháng 10/1976 với hình thức tổ hợp do bà Nguyễn Thị Cúc làm chủ nhiệm. Đến tháng 12/1978, tổ hợp tác Ba Nhất được nâng lên thành hợp tác xã và đến năm 1979 thì được công nhận là hợp tác xã bậc trung rồi tiến lên cao cấp.

Điều hành một hợp tác xã trong thời buổi bao cấp, ngân sòng cấm chợ, thực muôn vàn khó khăn, gian khổ. Đã không ít lần bà Cúc phải tìm cách lách quy định và chính sách để đảm bảo duy trì được hoạt động của hợp tác xã, đem lại cơm áo gạo tiền cho xã viên.

Bà kể, hồi đó cả TP.HCM có 420 hợp tác xã, trong đó quận Bình Thạnh có 7 hợp tác xã nhưng lại chiếm tới 60% doanh thu. Theo qui định thời đó, các hợp tác xã không được tự ý mua sắm nguyên liệu sản xuất mà phải sử dụng nguyên liệu do nhà nước phân phát. Thế nhưng Ba Nhất vẫn đều đặn gia tăng sản xuất, vượt mọi khó khăn và lớn lên. Thấy lạ, ông Sáu Khải (nguyên Thủ tướng Phan Văn Khải) kêu bà lên hỏi: làm sao có lá buong để





# 10 triệu USD /năm

Cho đến nay, doanh thu đã  
mang về cho HTX Ba Nhất khoảng  
10 triệu USD mỗi năm

làm nhiều sản phẩm đến vậy? Bà không ngần ngại trả lời: "Tôi mua lậu thôi". Bà kể, dạo đó, xe ô tô vẫn chạy bằng than. Ông Khải muốn biết "mua lậu" là như thế nào. Cứ đi được một lát thì công an chặn, lát nữa thì thuế vụ chặn bắt đóng 15% thuế buôn chuyển vì về nguyên tắc mình không được quyền đi mua, một lát thì kiểm lâm chặn... Trạm nào cô cũng qua được. Ông Khải ngạc nhiên hỏi: "Sao chị đi được?" Bà giải thích, mình phải khéo léo, tranh thủ sự thông cảm của các ngành chức năng để tồn tại vì lúc đó có rất nhiều quy định "tréo ngoe".

Thời đó, Ba Nhất lấy nguyên liệu rồi gia công sản phẩm cho công ty Barotex. Cứ giao 40 sản phẩm thì được giao 9 ký gạo. Lúc đó Barotex đưa mẫu sản phẩm to đùng, xã viên làm ngày làm đêm cũng không được một cái. Nắm được sự phi lý trong cơ chế điều hành máy móc này, bà Cúc lại tìm cách "lách", cho làm những sản phẩm kích cỡ nhỏ hơn, giúp xã viên một ngày làm ra được nhiều sản phẩm. "Tôi hỏi người ta thấy Ba Nhất mua gạo nhiều quá. Mỗi tháng một xã viên chỉ được lãnh 9 ký gạo mà xã viên Ba Nhất được nhận tới mấy chục ký. Thế rồi, công an, quản lý thị trường xuống lập biên bản. Cô bảo cứ kiểm tra, nếu tôi làm sai tôi ở tù. Nhưng, cô đã phòng xa, ghi chép rõ ràng, cứ mỗi số nhận nguyên liệu thì có một số giao sản phẩm, một số nhận bao nhiêu gạo nên người ta không phạt cô được", bà Cúc kể lại.

Bà Cúc nói có những cơ chế đưa ra, nhưng quy định đưa xuống mình thấy phi lý nhưng không dễ gì đấu tranh ngay được nên mình phải tìm cách "lách" trước.

Không tư lợi cho riêng mình, bà Cúc không chỉ giới giao thương buôn bán mà còn luôn biết cách hành động lúc cương, lúc nhu để mang lại cuộc sống ấm no cho người lao động. Tinh thần dám nói, dám làm đó vẫn hừng hực trong người phụ nữ đã bước vào tuổi 80 này.

Vẫn còn nhiều trăn trở, bà nói: "Rồi cô cũng phải giao lại việc điều hành hợp tác xã cho con gái. Nhưng hiện tại thì chưa thể về hưu được". □

Ảnh: L. Dung





## Khoảng trống phía sau **công ty gia đình**

Khoảng trống phía sau các công ty theo mô hình gia đình sở hữu – vận hành đã được nhiều chuyên gia kinh tế cảnh báo, song có vẻ các nhà sáng lập nhóm doanh nghiệp này chưa tìm được lời giải. **Thanh Hiền**

**T**ựu trung, các công ty do gia đình sở hữu đang phải đối mặt với vấn đề "khoảng trống kế nghiệp" trong trường hợp người sáng lập rút lui sớm ngoài ý muốn, có thể do bệnh tật (như trường hợp Trịnh Chí Cường, Tổng giám đốc Công ty Nhựa

Đại Đồng Tiến kế nghiệp cha là ông Trịnh Đồng). Một trường hợp khác là người sáng lập chủ động "nhường ngôi" dần dần theo lộ trình chuyển giao và đào tạo cho con cái của họ, do nguyên nhân tuổi tác (Lý Huy Sang, Phó tổng giám đốc Công ty Gốm sứ Minh Long và 3 người em ruột đang dần gánh vác cơ nghiệp của cha - ông Lý Ngọc Minh).

### **Sự chuyển giao bất đắc dĩ**

Nguyên nhân tạo ra khoảng trống thì có nhiều, nhưng chủ yếu nằm ở chỗ thế hệ thứ 2 (F2) chưa đủ năng lực và kinh nghiệm, tài thao lược và mưu mẹo để điều hành nếu không có sự trợ giúp của cha mẹ - người sáng lập, mặc dù các bạn trẻ kế nghiệp được ăn học đàng hoàng ở nước ngoài. Những trường hợp được



gánh vác cơ nghiệp gia đình quá sớm như Trịnh Chí Cường thì vẫn cần thêm thời gian để thử thách, mặc dù Cường đã thể hiện được năng lực của mình. Năm 2007, chàng thanh niên Trịnh Chí Cường trở về sau 7 năm du học và làm việc tại Singapore đã được cha là ông Trịnh Đồng - Chủ tịch Công ty Nhựa Đại Đồng Tiến - giao cho một số công việc tại doanh nghiệp gia đình để làm quen. Đây là thời điểm then chốt của công ty này, bởi ông Trịnh Đồng quyết định chuyển Đại Đồng Tiến sang mô hình công ty có phần nhằm mở rộng thị trường ra miền Bắc. Tuy nhiên, giữa lúc công ty đang cần mình hơn bao giờ hết thì ông Đồng đột nhiên bị bạo bệnh và buộc phải nghỉ làm việc để điều trị, dù vào lúc đó ông mới hơn 50 tuổi. Người con trai Trịnh Chí Cường không còn lựa chọn nào khác ngoài việc ngồi vào chiếc ghế "nóng" và cheo lái công ty khi mới tròn 26 tuổi. Theo chia sẻ của một nhà phân tích chiến lược doanh nghiệp, vào thời điểm 2007 khi vị chủ tịch bị bệnh phải chuyển giao quyền hành cho người trong gia đình, Đại Đồng Tiến có 2 lựa chọn khác cho chiếc ghế tổng giám đốc này. Người thứ nhất chính là bà Trần Thị Huệ, vợ của ông Trịnh Đồng và người thứ 2 là 1 trong 3 người em trai của bà Huệ (người đã gắn bó với ông bà từ khi Đại Đồng Tiến mới chỉ là một cơ sở sản xuất nhựa nhỏ tại quận 5, TP.HCM). Lý do nào khiến chàng trai chưa tới 30 tuổi, mới chân ướt chân ráo đi du học về lại "đánh bật" các "ứng viên" nhiều kinh nghiệm hơn mình để trở thành người điều hành Đại Đồng Tiến? Theo tiết lộ của chính Cường, anh được chọn vì anh là con trai cả của ông Đồng bà Huệ, lại được học hành bài bản tại Singapore và quan trọng là anh có tố chất lãnh đạo. Sự lựa chọn này dù vậy vẫn nằm ngoài ý muốn của ông chủ Trịnh Đồng, bởi người con trai cả vẫn còn quá trẻ so với những nhà quản trị dày dạn kinh nghiệm của công ty. Họ đều là cô, chú của Cường trong gia đình, đó là chưa kể kinh nghiệm của Cường về ngành

Ảnh: T.L



## NHỮNG ÔNG/BÀ CHỦ CÔNG TY GIA ĐÌNH VẪN CHƯA ĐỦ CAN ĐẢM GẠT BỎ LỐI TƯ DUY CHA TRUYỀN CON NỐI ĐỂ TRAO QUYỀN HÀNH CHO NGƯỜI GIỎI NGOÀI GIA TỘC

nhựa chỉ là con số 0. May mắn cho ông Đồng và Đại Đồng Tiến, bà Huệ và người thân đã ủng hộ và giúp đỡ Cường hết lòng. Chỗ dựa gia đình vững chắc đã tiếp thêm sự tự tin cho nhà lãnh đạo trẻ, mở đường cho những quyết định được đánh giá là sáng suốt: mạnh dạn đầu tư vốn để nâng cao năng suất; mở rộng kênh phân phối theo mô hình chuyên nghiệp và bài bản; nâng cao chất lượng sản phẩm và đổi mới mẫu mã sản phẩm nhằm gia tăng thị phần nhựa tiêu dùng... Sau gần 10 năm gánh vác sứ mệnh kinh doanh của gia tộc trên vai, Trịnh Chí Cường đã khẳng định được năng lực quản trị của mình. Tuy nhiên, anh vẫn khẳng định, Đại Đồng Tiến sẽ tiếp tục trung thành với mô hình doanh nghiệp của gia đình, nhưng theo hướng quản trị hiện đại chứ không mang tính "gia đình trị". Cường đã từng chia sẻ với DOANH NHÂN cách đây vài năm, trong một cuộc trò chuyện rằng: "Cần phân biệt rạch ròi giữa các công ty gia đình. Đại Đồng Tiến thuộc về gia đình, nhưng chúng tôi hoạt động theo mô

hình công ty cổ phần, có hội đồng quản trị như các công ty khác. Mọi vấn đề hệ trọng đều được HĐQT quyết chứ không phải một hay một vài cá nhân".

### **Vẫn còn nhiều khoảng trống**

Ông Lý Ngọc Minh, Chủ tịch HĐQT Công ty Gốm sứ Minh Long, cũng vẽ ra một lộ trình chuyển giao quyền điều hành công ty gia đình của ông cho 4 người con của mình. Quan điểm của ông là phải làm gương cho con trong việc quản trị công ty, dù ai cũng biết ông có quyền lực tối thượng tại Minh Long. Ông từng khẳng định trên báo điện tử BizLive rằng, "tố chất là do trời sinh, không phải ngọc thì không thể giữa thành ngọc", hàm ý nếu con ông không có tố chất lãnh đạo thì ông sẽ không khiến cường nâng đỡ con làm lãnh đạo. Tuy vậy, một chuyên gia kinh tế cho rằng, đó chỉ là trên lý thuyết, bởi hầu như không có chuyện ông cũng như các ông/bà chủ doanh nghiệp gia đình khác, ngoài mặt với con cái của họ để đưa người ngoài về làm tổng giám đốc.





## SẼ RẤT KHÓ ĐỂ THẾ HỆ 8X-9X NẮM QUYỀN QUẢN TRỊ THỰC SỰ TẠI CÔNG TY CỦA CHA MẸ HỌ TRONG MỘT SỚM MỘT CHIỀU

“Nếu có vị (chủ tịch công ty gia đình) nào dùng cảm làm như vậy, tôi cho rằng ông/bà ta xứng đáng được khen ngợi, bởi dám gạt bỏ lối tư duy cha truyền con nối để trao quyền hành cho người giỏi”, chuyên gia cho biết. Hiện nay, con trai trưởng của ông Minh là Lý Huy Sáng, Phó tổng giám đốc Minh Long, đang đảm trách khâu kinh doanh của công ty. Những người con khác nắm giữ những chức vụ khác. Nhưng có thể thấy, về cơ bản mọi quyết định mang tính chiến lược từ kinh doanh, sản xuất, phân phối đến kỹ thuật của Minh Long đều nằm trong tay ông Lý Ngọc Minh. Một số công ty gia đình lớn gốc Hoa ở TP.HCM như Biti's, Nệm Vạn Thành, Nước mắm Liên Á, Thép Hữu Liên Á Châu... vẫn trung thành với truyền thống cha truyền, con cái nối nghiệp. Nhưng không phải chủ doanh nghiệp nào cũng may mắn có được người kế nghiệp như Trịnh Chi Cường của Đại Đồng Tiến. Điển hình là Biti's - nơi ông Vuur Khai Thành vẫn nắm vai trò Chủ tịch (phụ trách kỹ thuật và sản xuất) và vợ ông là bà Lai Khiêm vẫn giữ chức vụ Tổng giám

đốc (quản lý toàn bộ về tài chính), trong khi đó trưởng nữ của hai ông bà là Vuur Lệ Quyên chưa chính thức đảm nhận một vị trí quản lý cấp cao nào tại công ty. Hiện nay, cô Quyên được biết đến là người sáng lập và sở hữu thương hiệu giày dép cao cấp GOSTO - thực chất là một nhánh của Biti's, nhưng được định vị ở phân khúc tầm cao. Ở Hà Nội, những doanh nhân quyền lực nổi tiếng “gia đình trị” như ông Đỗ Quang Hiến - Chủ tịch Ngân hàng SHB và Công ty cổ phần Tập đoàn T&T; bà Thái Hương, Chủ tịch Tập đoàn TH kiêm Phó chủ tịch Ngân hàng TMCP Bắc Á; ông Đoàn Quốc Việt, Chủ tịch Công ty cổ phần Tập đoàn BIM; bà Nguyễn Thị Nga, Chủ tịch Tập đoàn BRG và Ngân hàng TMCP SeaBank... đều nắm quyền lực tuyệt đối tại các doanh nghiệp và ngân hàng do họ thành lập và sở hữu. Câu hỏi đặt ra ở đây là những ông/bà chủ công ty gia đình như vậy bao giờ buông tay và trao “án kiểm” vào tay con cái của họ? Quyền lực được trao đi có đồng nghĩa với sự rút lui của họ hay chỉ là một cách để họ “buông rèm nhiếp chính”? □

## FWD VIỆT NAM CÓ CHỦ TỊCH MỚI



Tập đoàn Bảo hiểm FWD (“FWD”) thuộc Tập đoàn Pacific Century có trụ sở tại châu Á, mới đây đã chính thức thông báo bổ nhiệm ông David Wong vào vị trí Chủ tịch FWD Việt Nam. FWD đã tham gia vào thị trường Việt Nam thông qua việc mua lại Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Great Eastern Việt Nam. Ông David gia nhập FWD năm 2013 và hiện đang là Tổng giám đốc Công ty FWD Hồng Kông và Macau, thành viên Ban Giám đốc FWD Trung Quốc. Ông có hơn 30 năm kinh nghiệm trong ngành bảo hiểm tại nhiều quốc gia khắp châu Á và đã từng là Tổng giám đốc Manulife Việt Nam. Ông cũng là chuyên gia về cải cách lương hưu trong khu vực châu Á và đã tư vấn cho một số cơ quan chính phủ trong khối Asean về việc phát triển bảo hiểm vi mô và tài chính các vùng nông thôn - thuộc chương trình phát triển của Liên Hiệp Quốc. Đảm nhiệm vị trí Chủ tịch FWD Việt Nam, ông David sẽ giám sát toàn bộ hoạt động kinh doanh của FWD tại Việt Nam cũng như hỗ trợ tư vấn về môi trường quản lý, quản trị rủi ro nội bộ và những cơ hội kinh doanh tại Việt Nam. Ông David Wong chia sẻ: “Đây là thời điểm tăng trưởng mạnh mẽ của ngành bảo hiểm Việt Nam. FWD đã chính thức hoạt động tại Việt Nam, sau khi mua lại Công ty Bảo hiểm nhân thọ Great Eastern Việt Nam và ký kết thỏa thuận hợp tác với Ngân hàng thương mại có phần An Bình. Trong tương lai, chúng tôi sẽ tập trung nguồn lực để phát triển doanh nghiệp thành công ty bảo hiểm hàng đầu tại Việt Nam”.



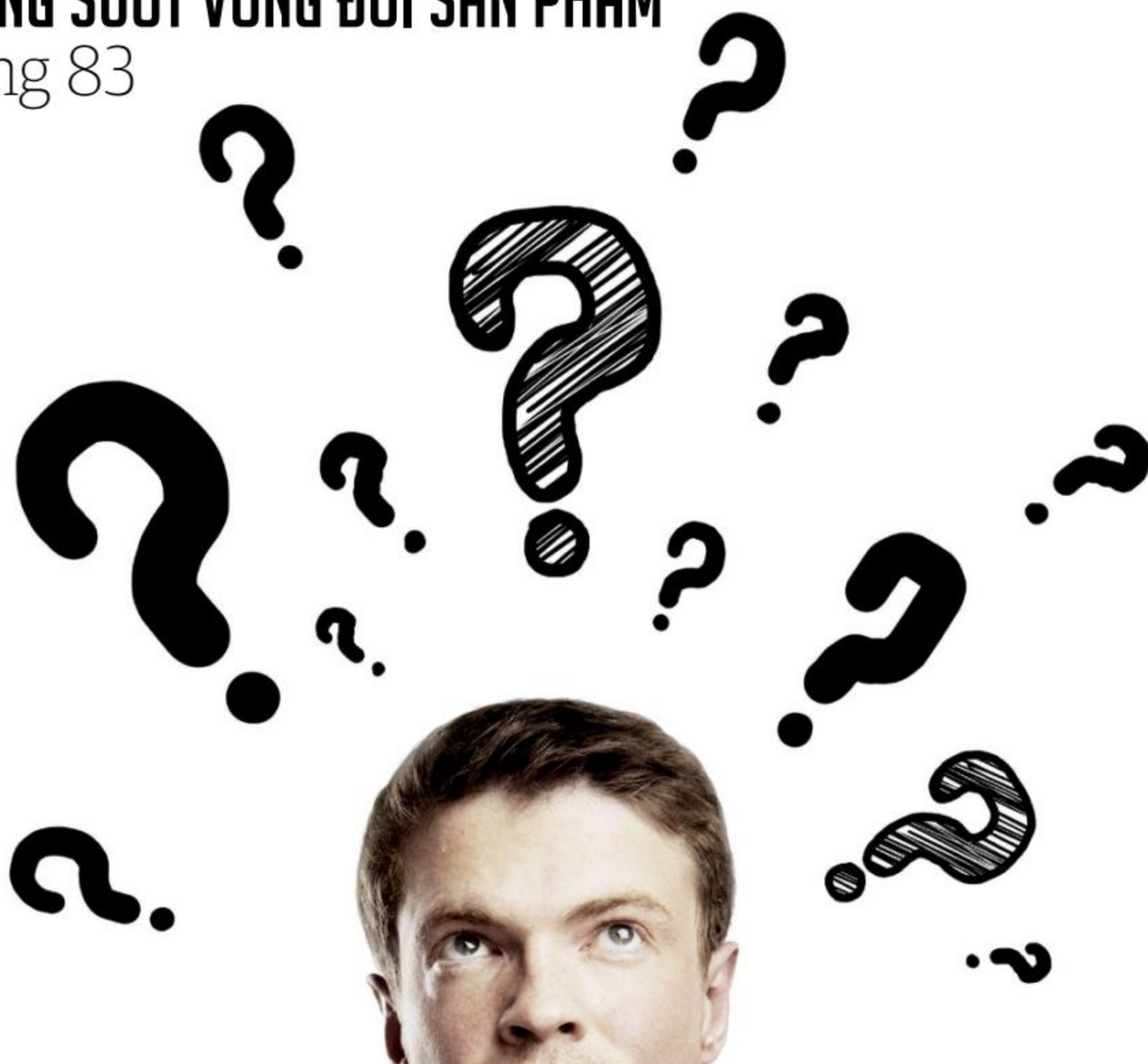
**KHỞI NGHIỆP** 76  
Từ cô đất tới ông chủ  
định giá bất động sản

**MARKETING & THƯƠNG HIỆU** 80  
Nhận diện thương hiệu:  
Bạn sẽ không còn thích nó nữa!

**KỸ NĂNG QUẢN LÝ** 88  
Bí quyết thương thuyết thành công

# CẨM NANG Doanh nhân

THẤU HIỂU KHÁCH HÀNG  
TRONG SUỐT VÒNG ĐỜI SẢN PHẨM  
trang 83







ĐƠN GIẢN  
& HIỆU QUẢ

# Kyna group và sứ mệnh nâng tầm chất lượng nhân lực Việt

Kyna.vn đã thu hút được 250.000 lượt học viên, tổ chức 250 khóa học và sản xuất được 6.000 video. Những con số này dự kiến sẽ còn tiếp tục tăng mạnh trong thời gian tới khi start-up này hoàn thiện hệ sinh thái đào tạo trực tuyến. **Hoàng Anh**





Hồi tháng 6, Kyna.vn vừa nhận được đầu tư của CyberAgent Ventures. Không tiết lộ số tiền đầu tư chính thức, nhưng một sáng lập viên của start-up này cho biết, nguồn vốn này sẽ rất có ý nghĩa trong giai đoạn phát triển sắp tới của Kyna.vn, với kế hoạch nâng số lượng khóa học lên 1.000, gấp 4 lần số lượng khóa học mà start-up này đã tổ chức được cho tới thời điểm này. Không những vậy, đội ngũ sáng lập viên của Kyna Group cũng không giấu tham vọng vươn tầm ảnh hưởng khi khẳng định: “Với sự hỗ trợ từ CyberAgent Ventures, Kyna Group đã xây dựng chiến lược mở rộng ra thị trường Đông Nam Á với mong muốn mang tri thức Việt ra khỏi biên giới”. Thành công bước đầu của Kyna Group trong ba năm qua trước hết bắt nguồn từ việc lựa chọn ý tưởng khởi nghiệp. Tại thời điểm Kyna.vn thành lập vào giữa năm 2013, nhu cầu đào tạo về kỹ năng mềm trên thị trường đã khá lớn, các khóa đào tạo kỹ năng mềm nở rộ từ Bắc vào Nam. Tuy nhiên, hình thức đào tạo trực tiếp có nhiều hạn chế, với rào cản về chi phí và thời gian. Trong khi đó, các hình thức đào tạo trực tuyến trong giai đoạn này lại chủ yếu tập trung vào những lĩnh vực như đào tạo đại học, ngoại ngữ... Với định hướng kinh doanh

nhằm giải quyết cả hai vấn đề trên, Kyna đã trở thành doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng chuyên môn trực tuyến. Đại diện của Kyna Group cho biết, mặc dù đánh trúng vào nhu cầu có sẵn, nhưng Kyna.vn cũng mất một thời gian đầu để chứng minh cho đối tượng học thấy rằng: hình thức đào tạo kỹ năng mềm và kỹ năng chuyên môn trực tuyến vẫn rất hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn rất nhiều. Mỗi khóa học trên Kyna.vn chỉ có mức phí vào khoảng 200.000 - 500.000 đồng, rất phù hợp với các bạn sinh viên đang cần cải thiện kỹ năng mềm để tăng cơ hội tìm kiếm việc làm trong tương lai. Ngoài ra, sự linh hoạt về thời gian cũng là một điểm nhấn, tạo nên sức hút của hình thức đào tạo kỹ năng mềm trực tuyến so với hình thức đào tạo truyền thống. Bên cạnh đó, để tăng tính thiết thực của chương trình đào tạo, Kyna.vn còn đầu tư xây dựng dịch vụ tư vấn và

môi trường học tập thân thiện, theo đó người học được tương tác đa chiều và thảo luận cùng các học viên khác. Đến thời điểm này, Kyna.vn đã phát triển khá đa dạng các nhóm kỹ năng đào tạo, bao gồm: giao tiếp, khám phá bản thân, kinh doanh - khởi nghiệp, nuôi dạy con, công nghệ, nghệ thuật và ngoại ngữ... Tất cả những nhóm kỹ năng này đều được xây dựng và hoàn thiện trên cơ sở nắm bắt nhu cầu của thị trường, đáp ứng đa dạng các nhóm học viên khác nhau: từ các bạn trẻ, người đã đi làm cho tới các bà mẹ, phục vụ cho sự nghiệp, gia đình và cuộc sống. Khi được hỏi làm thế nào để cạnh tranh được với các trang đào tạo trực tuyến chuyên sâu riêng về ngoại ngữ hoặc các kiến thức về marketing... Nguyễn Thanh Minh, sáng lập viên của Kyna.vn cho biết: “Ngay từ khi ra đời, chúng tôi muốn xây dựng một hệ sinh thái, một nền tảng có lợi nhất cho học viên, đó là sự đa dạng và cả chất lượng. Chúng tôi sẵn sàng hợp tác với những đơn vị đào tạo trực tuyến chuyên sâu để đem đến những chương trình đào tạo chất lượng cho học viên”.

200.000  
đồng

Học phí mỗi khoá học trên Kyna.vn chỉ 200.000 – 500.000 đồng, phù hợp với các bạn sinh viên đang cần cải thiện kỹ năng mềm

### Hệ sinh thái đào tạo trực tuyến

Định hướng phát triển thành hệ sinh thái của Kyna Group đến thời điểm này đã có cơ sở để hiện thực hóa. Kyna Group đang không chỉ được nhiều học viên biết đến mà còn thu hút và được kết nối rộng rãi với đội ngũ giảng viên, chuyên gia đào

KYN

Học online

Chương 1: Tổng quan về nghề bán hàng (sales)

Chương 2: Thu hút khách hàng

Chương 3: Quy trình bán hàng hiệu quả

KYN

Học online cùng chuyên gia

ĐẠY TRẺ ĐỌC SỚM THEO PHƯƠNG PHÁP

GLENN DOMAN

Bạn đang xem khóa học

ĐẠY TRẺ ĐỌC THEO PHƯƠNG PHÁP GLENN DOMAN





## CHÚNG TÔI MUỐN ĐEM LẠI CƠ HỘI ĐỒNG ĐỀU CHO MỌI NGƯỜI ĐỂ THĂNG TIẾN HOẶC XÂY DỰNG MỘT SỰ NGHIỆP MANG TẦM QUỐC TẾ

tạo trong nhiều mảng khác nhau.

Đại diện của Kyna Group cho biết, để hoàn thiện hệ sinh thái này, bên cạnh Kyna.vn, Kyna Group đã xây dựng và bước đầu đưa vào vận hành 3 sản phẩm mới. Đầu tiên là Học viện đào tạo Quản trị kinh doanh trực tuyến Mana - nơi chuyên giao tri thức từ các tổ chức giáo dục quốc tế hàng đầu để mang lại trải nghiệm “Du học tại nhà, sở hữu chứng nhận quốc tế” cho người Việt. Sản phẩm tiếp theo là KynaBiz - Giải pháp đào tạo nội bộ trực tuyến toàn diện, tiết kiệm và hiệu quả dành cho doanh nghiệp. Cuối cùng là KynaLingo - Nền tảng luyện thi trực tuyến các chứng chỉ ngoại ngữ - tám hộ chiếu quyền lực để bước vào thế giới phẳng.

Trong bối cảnh nguồn nhân lực của Việt Nam đang gặp nhiều thiếu hụt về kỹ năng mềm và kỹ năng chuyên môn, định hướng này của Kyna Group có vẻ là một bước đi khôn ngoan và đánh trúng vào nhu cầu của một nhóm khách hàng mới, đó là cộng đồng doanh nghiệp. Trong đó, sản phẩm KynaBiz chỉ sau một thời gian ra mắt đã nhận được tin

hiệu tích cực khi cung cấp giải pháp đào tạo trực tuyến đến hàng chục doanh nghiệp, trong đó có những tên tuổi lớn như Viettel, Vinaweb, BIC... Nói về sản phẩm mới này, Nguyễn Thanh Minh cho biết: “Chúng tôi xây dựng KynaBiz với mong muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Việt Nam cũng như giúp các doanh nghiệp tự chủ hơn trong quản lý và đào tạo nhân sự”.

Với sự góp sức của Mana, KynaBiz và KynaLingo, Kyna Group đang định vị mình là nền tảng giáo dục trực tuyến toàn diện, nơi người học có thể học các kiến thức chuyên môn, kỹ năng cần thiết trong nghề nghiệp, cuộc sống, lấy bằng cấp quốc tế ngay tại Việt Nam. Để giữ vững vị thế là người dẫn đầu trong lĩnh vực đào tạo trực tuyến trong thời gian tới, Kyna Group xác định tập trung vào bốn yếu tố nền tảng chính: chất lượng nội dung, chất lượng giảng viên, hệ thống công nghệ, chất lượng tư vấn và dịch vụ cơ sở khách hàng. Theo đó, nội dung bài giảng được đầu tư để tạo sức thu hút và phù hợp với mức độ tiếp thu của người đọc. Những yếu

tố liên quan đến hiệu ứng âm thanh, hình ảnh cũng được chú trọng nhằm tăng hiệu quả truyền tải nội dung bài giảng. Chất lượng tư vấn và dịch vụ chăm sóc khách hàng cũng là một điểm nhấn giúp Kyna Group tạo ra sự khác biệt trên thị trường. Ngoài định hướng nâng cấp công nghệ để tăng chất lượng truyền tải và tương tác, Kyna Group cũng chú trọng đầu tư để tương thích với các thiết bị cá nhân như máy tính, điện thoại, iPad... nhằm tăng tính thân thiện với người dùng, đảm bảo họ có thể học mọi lúc, mọi nơi.

Cùng cần kể đến một thế mạnh khác tạo ra sức hút của start-up này là đội ngũ nhân sự trẻ và năng động. Hiện Kyna Group đang quy tụ khoảng 100 nhân sự, hoạt động tại trụ sở TP.HCM và chi nhánh tại Hà Nội.

Chỉ với hành trình 3 năm nhưng doanh nghiệp này đã xây dựng được một bản sắc văn hóa rất rõ ràng và khác biệt. Nói về bản sắc văn hóa của Kyna Group, Nguyễn Thanh Minh chia sẻ với Doanh Nhân về 5 từ khóa cơ bản về Kỹ năng.

**Growth:** Kyna là một chuyến tàu tốc hành đang lao như vũ bão về tương lai. Vé tàu luôn sẵn sàng cho những ai bản lĩnh, không những dám phát triển nhanh mà còn có tầm nhìn để xây dựng một doanh nghiệp bền vững. **Relaxation:** Kyna sống với tinh thần “Work hard, play harder”: lên mây với Beer Fest, tán phét trong tiệc sinh nhật, thân mật khi team building, lung linh váy áo chào gala năm mới. **Energy:** Sáng đến Kyna luôn thấy tràn đầy năng lượng. **Equality:** Ở Kyna chỉ giao tiếp bằng thông tin và lập luận. Không ai sử dụng chức vụ để nói chuyện. **Novelty:** Kyna đề cao sức sáng tạo. Bất cứ ai có một cái đầu bùng nổ đều có thể đến sử dụng nguồn lực của Kyna, hiện thực hóa ý tưởng của mình và cùng nhau mang lại những sự đột phá cho e-learning tại Việt Nam.

Kyna Group đang cho thấy họ có nhiều lý do để còn tiến xa, với tốc độ của “một chuyến tàu lao như vũ bão đến tương lai” mà họ đã vẽ ra trong bức tranh của mình. □





# ĐẠI HỘI SALES VÀ MARKETING TOÀN QUỐC 2016

Sự kiện chuyên ngành lớn nhất trong năm

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN**  
các nhà tài trợ, các nhà bảo trợ  
và quý khách tham dự chương trình!



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



[www.facebook.com/vsmcamp](https://www.facebook.com/vsmcamp)

Đơn vị  
tổ chức



Phối hợp  
tổ chức



Đơn vị  
thực hiện



Đơn vị  
bảo trợ



Đơn vị  
tài trợ



Đối tác cung cấp  
dịch vụ



Đối tác  
cung cấp  
dịch vụ



Đối tác  
truyền thông





# Từ cò đất đến ông chủ định giá bất động sản



Ước mơ phải làm được gì đó có ích như thế hệ đi trước đã làm, Phát Nguyễn sáng lập gachvang.com - trang định giá bất động sản đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam, tính đến thời điểm này. **Đăng Cường**

**P**hát Nguyễn đã từng có thời gian làm việc tại Becamex IDC. Tại đây có Trung tâm Công nghệ và đổi mới TIC (Technology & Innovation Center) - một quỹ đầu tư cho doanh nghiệp khởi nghiệp. Anh nhen nhóm giấc mơ khởi nghiệp từ đó và chia sẻ mong muốn của mình với một người bạn, vốn là một nhà đầu tư.

## Đễ như tra cứu Google

Theo Phát, thị trường bất động sản của Việt Nam là một thị trường lớn, đóng góp 11-13% GDP. Thế nhưng trên thị trường vẫn chưa có một công cụ nào hữu ích giúp cả nhà đầu tư và người mua, người bán thẩm định tương đối chính xác giá trị thực của mỗi bất động sản. Một vài trang web có liên quan trên thị trường đã ra đời, nhưng chỉ dừng lại ở việc cung cấp địa chỉ cho người bán,

người mua đáng tin, vì thế mới chỉ tạo ra sân chơi cho những ai có ý định mua - bán bất động sản gặp gỡ nhau chứ chưa đưa ra những tư vấn hữu ích giúp cho cả người bán và người mua yên tâm hơn với quyết định của mình.

Ngay khi Phát trình bày ý tưởng, nhà đầu tư cá nhân kể trên đã quyết định xuất vốn đầu tư trên 500.000 USD (khoảng hơn 10 tỷ đồng). Theo khảo sát của nhóm Phát, trong quyết định giao dịch những khối tài sản lớn như bất động sản, phụ nữ lại thường là những người ra

## 500.000 USD

{ Trên 500.000 USD được trao cho gachvang.com ngay khi Phát Nguyễn trình bày ý tưởng }

quyết định, trong khi họ thường không giỏi công nghệ thông tin. Công cụ của Phát dễ dàng sử dụng, như anh mô tả là "dễ như việc tra cứu Google vậy".

Để cho ra đời được công cụ định giá DinhZaDi®, Phát và nhóm cộng sự của mình đã mất khoảng 1 năm làm việc cật lực. Kết quả là gachvang.com đã ra đời, cung cấp mức giá cụ thể cho hơn 70.000 con đường tại 63 tỉnh thành trên toàn quốc. "Bước 1 của gachvang.com là định giá bất động sản tại đường - phường - quận - thành phố. Bước tiếp theo của dự án sẽ đi vào chi tiết hơn đến từng con hẻm, hẻm cấp 1, hẻm cấp 2... Bước tiếp theo nữa mà Phát muốn triển khai là trên từng con đường sẽ có bao nhiêu căn nhà, mỗi căn nhà có giá khoảng bao nhiêu, mỗi dự án bất động sản sẽ có giá bao nhiêu và từng căn hộ sẽ có giá thế



nào...”, Phát cho hay.

Tại rất nhiều quốc gia phát triển, công cụ định giá bất động sản đã trở nên quen thuộc với cả chính phủ và người dân. Chẳng hạn, tại Mỹ có zillow.com, tại Anh có zoopla.co.uk, tại Australia có domain.com.au, tại Singapore có srx.com.sg...

Gachvang.com cung cấp các giải pháp định giá bất động sản không khác nhiều so với những trang định giá này. Điểm khác biệt là trong khi tại nhiều quốc gia, việc thu thập dữ liệu khá đơn giản thì tại Việt Nam mọi việc phức tạp và đòi hỏi nhiều thời gian cũng như sự tỉ mỉ hơn rất nhiều. Theo Phát, gachvang.com đã có gắng để đưa ra mức định giá chính xác nhất với sai số nhỏ nhất trong mức cho phép, hiện đang dao động ở mức khoảng 17-18%. Mức sai số này vẫn còn khá lớn so với nhiều quốc gia khác (ở Mỹ, sai số chỉ khoảng 2-5%). Tuy nhiên, với một thị trường ít tinh “chính quy”, đây là sự cố gắng đáng ghi nhận của đội ngũ gachvang.

Nếu như cho khách hàng truy cập miễn phí vào trang web và được phép đăng tin miễn phí thì nguồn thu của gachvang sẽ đến từ đâu? Phát cho biết, trong khoảng 2 năm đầu “tất cả đều miễn phí với khách hàng” trong khi đó giá trị gachvang thu được nằm ở giá trị của dữ liệu người truy cập. Việc thu thập được dữ liệu từ truy cập của khách hàng sẽ giúp gachvang nâng cấp chất lượng dữ liệu tốt hơn, phù hợp hơn với xu hướng tìm kiếm và sẽ là bước đệm để nâng cao khả năng “hút” tiền từ túi khách hàng. Tuy nhiên, theo Phát, khách hàng của anh không phải là người tiêu dùng cá nhân mà là các tổ chức có liên quan.

Làm sao để tạo được uy tín cho công cụ định giá của mình? Theo Phát, đó chính là sự trung thực của đơn vị trung gian với cả 2 bên: bên bán và bên mua. “Nếu vì lợi ích từ bên có tiền mà nâng hay hạ giá bất động sản thì sẽ mất niềm tin với khách hàng. Mà với một đơn vị cung cấp dịch vụ tư vấn, mất niềm tin là mất tất cả”, Phát khẳng định.



## CHẶNG ĐƯỜNG VỚI GACHVANG.COM CỦA PHÁT NGUYỄN

- Trình bày ý tưởng định giá bất động sản trên toàn quốc qua trang web
- Tiếp nhận vốn đầu tư, tìm kiếm cộng sự cùng chí hướng và có năng lực
- Tiếp tục kêu gọi đầu tư để đẩy mạnh hơn nữa việc quảng bá sản phẩm và hướng dẫn người dùng sử dụng dịch vụ,



VỚI MỘT ĐƠN VỊ CUNG CẤP DỊCH VỤ TƯ VẤN, MẤT NIỀM TIN LÀ MẤT TẤT CẢ

### Ước mơ làm được điều có ích

Thuộc lớp sau này của thế hệ 8X, Phát Nguyễn lúc nào cũng canh cánh câu hỏi “các anh chị doanh nhân lớp trước đã đạt được rất nhiều thành công và làm được nhiều việc có ích. Bản thân mình có thể làm gì?” Học hết năm nhất Đại học Công nghiệp TP.HCM chuyên ngành Công nghệ thông tin, Phát mới nhận ra ngành

học này không phù hợp với mình. Quyết định nghỉ ngang mà không dám nói với cha, Phát tự kiếm việc làm và trở thành một “cò đất” khá có duyên bởi khách hàng khá tin tưởng ở sự thật thà của anh. Thời điểm đó, Phát làm cho Becamex ICD.

Từ khoảng năm 2008-2009, kiếm được kha khá tiền từ môi giới bất động sản, nhưng chưa tự bằng lòng với mình, Phát khăn gói sang Anh học, tự trang trải mọi chi phí. Học xong, Phát quay lại Becamex ICD rồi sau đó sang Singapore làm cho một công ty về công nghệ thông tin. Công ty này phát triển cả thị trường Singapore và Việt Nam nên trong quá trình làm việc, Phát phải đi đi về về giữa 2 nước. Tình cờ, Phát gặp và kết thân với một nhà đầu tư, chính là nhà đầu tư thiên thần giúp vốn cho Phát thực hiện ước mơ của mình với gachvang.

Có vốn đầu tư và nhận được cả sự ủng hộ to lớn về tinh thần, Phát bắt đầu khởi nghiệp bằng việc tìm cộng sự. Công tác xây dựng đội ngũ được Phát cho là hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp khởi nghiệp. Kiếm được những người đồng hành cùng chí hướng và có khả năng trong lĩnh vực mình quan tâm là tối cần thiết. Bên cạnh đó, Phát tự đặt ra một vài tiêu chí khác: đó là phải là những người trẻ, có hoài bão, mê thử thách bản thân và đặc biệt là... không nên có người yêu (?) để tránh bị phân tâm trong công việc. Đến nay Phát đã xây dựng được đội ngũ gồm 6 người đồng chí hướng với mình. Sau khoảng 5 tháng đưa ra thị trường, tổng lượt tìm kiếm trên gachvang đã đạt khoảng trên 30.000 lượt. Con số này chưa thực sự đạt như kỳ vọng của Phát, nhưng có thể được xem là sự khích lệ ban đầu để nhóm có thêm động lực tiếp tục hành trình.

Phát dự định sắp tới sẽ kêu gọi đầu tư để đẩy mạnh hơn nữa việc quảng bá sản phẩm và hướng dẫn người dùng sử dụng dịch vụ của mình. Phát cũng tiết lộ, đã có tổ chức ở nước ngoài làm việc với gachvang để chạy quảng cáo trên trang này. Điều này càng giúp Phát có thêm niềm tin về con đường khởi nghiệp của mình. □



**S**ố hộ gia đình giàu có tăng nhanh sẽ góp thêm vào danh mục khách hàng mới của các start-up dịch vụ theo yêu cầu. Và khi người tiêu dùng "ngại" các dịch vụ tiện lợi của start-up thì họ sẵn sàng trả tiền.

### Giấc mơ vương giả

Nhờ các nhà đầu tư trên khắp thế giới mà Li Weiling ở Bắc Kinh (Trung Quốc) đã sống một cuộc đời "vương giả". Chuyên viên quảng cáo 30 tuổi này được giao bữa trưa tận cửa nhà, gọi xe đưa rước trong giờ cao điểm và đi xem phim với giá còn rẻ hơn số tiền cô bỏ ra mua một tách cà phê Starbucks. Tất cả những dịch vụ này chỉ gói gọn trong khoản lương hàng tháng 6.000 nhân dân tệ (tương đương khoảng 800 USD) của Li Weiling mà thôi.

Đây là giấc mơ của nhiều người Trung Quốc: tận hưởng cuộc sống chất lượng cao với chi phí rất thấp. Thực tế này là nhờ vào nỗ lực của các công ty internet, các quỹ đầu tư, các nhà đầu tư mạo hiểm trong việc "tấn công" vào nền kinh tế dịch vụ theo yêu cầu đang tăng trưởng nhanh của Trung Quốc trong những năm qua. Với sự hậu thuẫn của 3 công ty internet hàng đầu nước này là Alibaba, Tencent và Baidu, trong năm 2015, các start-up đã cung cấp các mức giảm giá rất lớn cho mọi loại hình dịch vụ từ massage cho đến rửa xe để giành lấy thị phần trên thị trường dịch vụ theo yêu cầu.

Giấc mơ Trung Hoa này quá lung linh, quá đẹp, nhưng khó tồn tại lâu dài. "Có lợi cho người tiêu dùng, nhưng lại là lĩnh vực đốt tiền dữ dội, vì các công ty phải chấp nhận bỏ ra số tiền rất lớn để cạnh tranh về giá với đối thủ nhằm cạnh tranh lợi kéo người sử dụng", William Bao Bean, đối tác tại hãng đầu tư mạo hiểm SOSV ở Thượng Hải, nhận xét.

Trong năm 2015, tại Trung Quốc, các dịch vụ theo yêu cầu đã thu về 2.000 tỷ USD khi các start-up không ngừng đưa ra các mức giảm giá lớn để chào mời khách

hàng và có tới hơn 500 triệu người sử dụng ít nhất 1 dịch vụ theo yêu cầu - theo báo cáo của chính phủ nước này. Các doanh nghiệp internet Trung Quốc đã nhận được 20,3 tỷ USD vốn đầu tư mạo hiểm trong năm 2015, vượt qua con số 16,3 tỷ USD của Mỹ và tăng gấp hơn 5 lần so với năm 2012, theo hãng kiểm toán PricewaterhouseCoopers (PwC). Nhưng con số đầu tư ấy đã đạt đỉnh vào mùa thu vừa qua. Wilson Chow của PwC cho rằng, đầu tư vốn cổ phần tư nhân (*private equity*) và đầu tư mạo hiểm vào lĩnh vực này có thể đã giảm 25% trong 6 tháng đầu năm 2016.

### Thị trường 2.000 tỷ USD xuống dốc

"Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm đã tin vào công thức rằng, nếu bạn có tốc độ gia tăng lượng người sử dụng cao thì sẽ có cách để biến lượng người sử dụng khổng lồ đó thành một mảng kinh doanh sinh lời. Quá nhiều người đã tin vào điều ấy và cứ thế mà họ bơm thêm tiền vào", Kai-Fu Lee, nhà sáng lập Sinovation Ventures ở Bắc Kinh nhận xét. Thế nhưng, đang diễn ra một thực tế trên thị trường 2.000 tỷ USD này, đó là vốn đầu tư vào các công ty công nghệ Trung Quốc giảm xuống thì xu hướng

# Start-up dịch vụ theo yêu cầu



Xu thế tấn công vào nền kinh tế dịch vụ theo yêu cầu đang tăng trưởng nhanh của các nước đang phát triển chính là cơ hội cho các quỹ đầu tư và công ty start-up. **Thành Lợi**



# 230<sub>tỷ USD</sub>

Các doanh nghiệp internet Trung Quốc đã nhận được 20,3 tỷ USD vốn đầu tư mạo hiểm trong năm 2015



Qunar... Mỗi một thương vụ nói trên đều có sự hậu thuẫn của các công ty internet như Alibaba, Tencent và Baidu mà theo các nhà đầu tư, họ thực hiện các thương vụ M&A nhằm hạn chế thua lỗ. Lấy ví dụ, Uber và Didi được ước tính đã bỏ ra hàng tỷ USD để sát phạt lẫn nhau bằng cách cung cấp mức giá rẻ hơn đối thủ để giành khách hàng.

“Không phải là các start-up muốn mang tới cho người tiêu dùng Trung Quốc “keo ngọt” để thưởng thức mà vì họ nghĩ rằng, cạnh tranh giá rẻ sẽ giúp họ loại được đối thủ và trở nên độc quyền”, Richard Lim, Giám đốc điều hành tại GSR Ventures, một nhà đầu tư ban đầu vào Didi nhận xét. Cạnh tranh ít hơn đang bắt đầu đẩy giá lên cao hơn trong nhiều lĩnh vực, nơi các thương vụ M&A khủng đã tạo ra những người không lồ thống lĩnh thị trường.

Giá dịch vụ của Didi ở Bắc Kinh đang tăng lên và mức trợ giá đối với các chuyến xe vào giờ cao điểm của Uber đã giảm hơn 80%. Điều đó có nghĩa là một chuyến xe có giá cước chỉ 8 nhân dân tệ hồi tháng 5/2016 thì giờ sẽ tốn khoảng 13 nhân dân tệ. Edaixi, một trong những dịch vụ giặt ủi trực tuyến lớn nhất Trung Quốc, hiện đã không còn mặn mà với các chương trình giảm giá, theo Zhang Rongyao, nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị Beijing Rongchang Laundry, công ty mẹ của Edaixi. “Dịch vụ giặt ủi có thể sống khỏe mà không phải đưa ra mức giảm giá quá nhiều, vì nhu cầu cao”, ông thẳng thừng nói. Tuy nhiên, ngành giải trí có thể sẽ không làm được như thế, bởi doanh số bán vé đang chững lại. Theo sau hàng loạt các thương vụ M&A, top 4 công ty cung cấp dịch vụ bán vé trực tuyến của Trung Quốc chiếm tới 2/3 thị trường. Theo Po Hou, chuyên gia phân tích của Deloitte China, “những ngày tháng chiết khấu, giảm giá cao có lẽ đã qua rồi”. Cho dù khi tăng trưởng kinh tế tại Trung Quốc tiếp tục chậm lại thì số lượng hộ gia đình khá giả (có mức thu nhập hàng năm hơn 136.000 nhân dân tệ) có thể vẫn tăng hơn gấp đôi trong vòng một thập niên tới, đạt tới con số 180 triệu. Và theo Arthur Kroeber, Giám đốc điều hành của Gavekal Dragonomics, một hãng nghiên cứu ở Bắc Kinh, số hộ gia đình giàu có tăng nhanh này sẽ góp thêm vào danh mục khách hàng mới của các dịch vụ tiện lợi của các start-up. □

liên kết, sáp nhập gia tăng. Kể từ năm 2015, đã diễn ra hàng loạt các thương vụ mua bán - sáp nhập (M&A) trị giá hàng triệu USD giữa các start-up hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ theo yêu cầu. Chẳng hạn, trong lĩnh vực dịch vụ gọi xe là thương vụ giữa Didi với Kuaidi One, sau đó là thương vụ Didi thôn tính các cơ sở hoạt động của Uber tại Trung Quốc. Trong lĩnh vực mua hàng theo nhóm và giao nhận thực phẩm có thương vụ giữa Meituan và Dianping. Trong lĩnh vực quảng cáo là thương vụ giữa Ganji và 58.com. Trong lĩnh vực du lịch trực tuyến là thương vụ giữa Citrip và



## CÁC CÔNG TY START-UP DỊCH VỤ ĐÃ LÀM GÌ?

- Giảm giá khủng để hút người tiêu dùng
- M&A để loại trừ đối thủ cạnh tranh
- Tiếp tục cung cấp dịch vụ tốt, nhưng giảm giá ít đi



# Khám phá **sự thật ngẫm hiểu** trong quảng cáo

Nếu quảng cáo bắt nguồn từ sự thật ngẫm hiểu (*customer insight*), thương hiệu có cơ hội rất lớn để đi vào tâm trí khách hàng. Nhưng có đến 60% quảng cáo đang không có *customer insight*. **Thu Hương**



**S**ản sàng đầu tư chi phí để có được một vị trí trên sóng truyền hình, nhưng rất nhiều đoạn quảng cáo khiến khán giả... chán ngán. Ngược lại, có những quảng cáo khiến người xem cảm thấy thích thú và đón nhận một cách rất tự nhiên... đó chính là những quảng cáo mà theo chuyên gia Hồ Công Hoài Phương, Giám đốc Kế hoạch (*Planning Director*) của Công ty Quảng cáo Dentsu One gọi là “có duyên”.

Trong một workshop gần đây của Học viện Thương hiệu Sage, chuyên gia này đã chia sẻ góc nhìn của mình từ chính trải nghiệm của ông trong quá trình hoạch định các chiến lược quảng cáo và xây dựng các TVC quảng cáo cho nhiều nhãn hàng lớn.

## **Tìm vấn đề trước khi tìm insight**

Mấy năm trở lại đây, cùng với nhiều thuật ngữ khác, *customer insight* - “sự thật ngẫm hiểu” được nhắc đến khá nhiều, thậm chí trở thành một từ thời

thượng, một “bảo vật” mà doanh nghiệp nào cũng khát khao chiếm giữ để tìm được đường vào tâm trí khách hàng. Giải thích khái niệm này, ông Hồ Công Hoài Phương cho biết, *customer insight* là những thông tin cực kỳ quan trọng về người tiêu dùng, công ty, đối thủ, ngành hàng... giải quyết một vấn đề của doanh nghiệp (cản trở sự phát triển của doanh nghiệp), từ đó giúp người làm marketing khám phá ra được ý tưởng thu hút được sự quan tâm của công chúng. Trong định nghĩa này, ông Phương đặc biệt



nhấn mạnh vào yếu tố vấn đề mà doanh nghiệp muốn giải quyết “hãy xác định vấn đề, trước khi đi tìm insight”. Bởi lẽ chỉ khi xác định được vấn đề cần giải quyết, doanh nghiệp mới tìm được insight phù hợp và giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu của mình.

Lấy ví dụ, trong một chiến dịch truyền thông của St John Ambulance, vấn đề doanh nghiệp đặt ra là: đa phần mọi người đều chưa ý thức được về tầm quan trọng của việc sơ cứu thương. Để giải quyết vấn đề này, chiến dịch quảng cáo của họ là câu chuyện kể về một người đàn ông đã chiến thắng và sống sót qua căn bệnh ung thư, nhưng sau đó, ông lại bị chết một cách rất đáng tiếc chỉ vì không được sơ cứu kịp thời. Kết thúc mẫu quảng cáo, thương hiệu này đưa ra thông điệp: có đến 140.000 người được cứu hàng năm nếu như được sơ cứu thương kịp thời. Con số này cũng bằng với số người chết vì ung thư hàng năm. Đó là một sự thật gây sốc, cảnh báo sự nguy hiểm của việc nhận thức không đầy đủ về sơ cứu thương.

Theo ông Phương, một quảng cáo thành công nếu đạt được hai tiêu chí: quảng cáo thu hút và khiến người xem thay đổi nhận thức, hành vi sau khi xem quảng cáo. Và để đạt được điều này, một quảng cáo nói riêng - hay những kênh truyền tải thông điệp khác về thương hiệu, cần xuất phát từ insight. Bởi chỉ có bằng cách này, thương hiệu mới chạm được vào những cảm xúc, suy nghĩ, trần trụi của công chúng từ đó tạo ra sự thay đổi từ bên trong nhận thức của công chúng. Lấy ví dụ từ chính việc khám phá insight để làm lấy ý tưởng cho một TVC quảng cáo của mình, ông Phương chia sẻ trường hợp của Winner - dòng xe tay còn mới của Honda. Để bắt đầu cho việc tìm kiếm insight, câu hỏi được nhóm sáng tạo đặt ra là: tại sao người ta lái xe tay còn? Sau một loạt những khảo sát, tìm kiếm, từ những chia sẻ bình luận trên các diễn đàn, trang báo và các buổi phỏng vấn sâu... họ đã tìm ra ba câu trả lời chính: 1. Lái xe còn mang lại cảm giác thích thú cho người lái với cảm giác được

hòa mình làm một với chiếc xe. Thứ 2, lái vì đam mê. Thứ 3, khi tắt cả đèn lại đèn đỏ thì khi đèn chuyển sang màu xanh, người đi xe tay còn sẽ là người vượt lên đầu tiên. Kết quả là nhóm sáng tạo đã đưa ra được một concept TVC dung hoà cả ba yếu tố trên, với những thông điệp đánh vào khao khát chiến thắng và vượt lên phía trước, cùng với đó là câu slogan kết thúc: “Lái chất, sống trọn”. Có thể nói, việc đánh trúng “tim đen” của công chúng mục tiêu là một yếu tố góp phần tạo nên thành công của

Winner. Theo một khảo sát của hãng, tỷ lệ nhận biết về thương hiệu trước của tiệm của Winner lên đến 98% (con số bình thường rơi vào khoảng 60%). Rõ ràng, nếu không bắt nguồn từ việc thấu hiểu tâm lý, nhu cầu, khao khát của khách hàng... thương hiệu sẽ rất khó để đi được vào tâm trí và nhận thức của công chúng. Ông Phương nhấn mạnh, với hình thức phỏng vấn để lấy thông tin cho insight hoặc phục vụ cho việc kiểm chứng tính chính xác của insight, thay vì việc chỉ đặt câu hỏi, người phỏng



**P**romise  
lời hứa

**P**urpose  
mục đích

**P**erformance  
khả năng

**P**oint of View  
quan điểm



## LƯU Ý KHI TÌM CUSTOMER INSIGHT

- Xác định được vấn đề cần giải quyết.
- Tìm hiểu tâm lý, nhu cầu, khao khát của khách hàng bằng câu hỏi “tại sao”.
- Khai gợi để người được hỏi chia sẻ câu chuyện của mình.
- Định vị thương hiệu, gắn với bốn chữ P: lời hứa [Promise], mục đích [Purpose], khả năng [Performance] và quan điểm [Point of View].

vấn nên có gắng khơi gợi để người được hỏi chia sẻ câu chuyện của mình. Đằng sau những lời chia sẻ đó rất có thể sẽ là những insight đắt giá cho doanh nghiệp. Điều quan trọng là người tìm insight phải có đủ sự nhạy cảm và tinh tế để “đọc” được những sự thật này.

## Tạo ra giá trị và động lực mua hàng

Trong quá trình tìm kiếm insight, “tại sao” vẫn là câu hỏi quan trọng nhất để thấu hiểu suy nghĩ, cảm xúc của khách hàng. Thông thường, với một câu hỏi tại sao





**MỘT QUẢNG CÁO THÀNH CÔNG NẾU ĐẠT ĐƯỢC HAI TIÊU CHÍ:  
HẤP DẪN VÀ KHIẾN NGƯỜI XEM THAY ĐỔI NHẬN THỨC, HÀNH VI  
SAU KHI XEM QUẢNG CÁO**

sẽ có rất nhiều cách trả lời khác nhau, đó cũng là cách mà nhiều doanh nghiệp trong cùng một dòng sản phẩm, cùng chung tập khách hàng có thể tìm ra và chiếm giữ được những insight riêng cho mình. Cùng với cách đặt câu hỏi tại sao, Uniqlo đã xây dựng một chiến dịch rất thành công trên toàn cầu, chiến dịch “Tại sao chúng ta mặc quần áo?”. Giám đốc sáng tạo của thương hiệu này, ông John Jay đã chia sẻ: “Bằng cách tạo ra một thương hiệu toàn cầu với thông điệp đến từ Nhật Bản, chúng tôi đã nói lên được chúng tôi là ai và nguồn gốc của mình. Sự tò mò vô tận của chúng tôi về việc khám phá ý nghĩa của quần áo đối với con người - là trái tim của chiến dịch”. Một trong những điểm thành công của chiến dịch này, đó là với cách đặt câu hỏi tại sao, Uniqlo đã tạo ra một động lực để thôi thúc công chúng mua hàng. Ông Hồ Công Hoài Phương nhấn mạnh, động lực cùng với giá trị, chính là hai điểm cần thiết mà một insight tốt cần phải tạo ra, bởi điều này sẽ quyết định hiệu quả cuối cùng của quảng cáo: giúp thay đổi nhận thức, hành vi và thúc đẩy

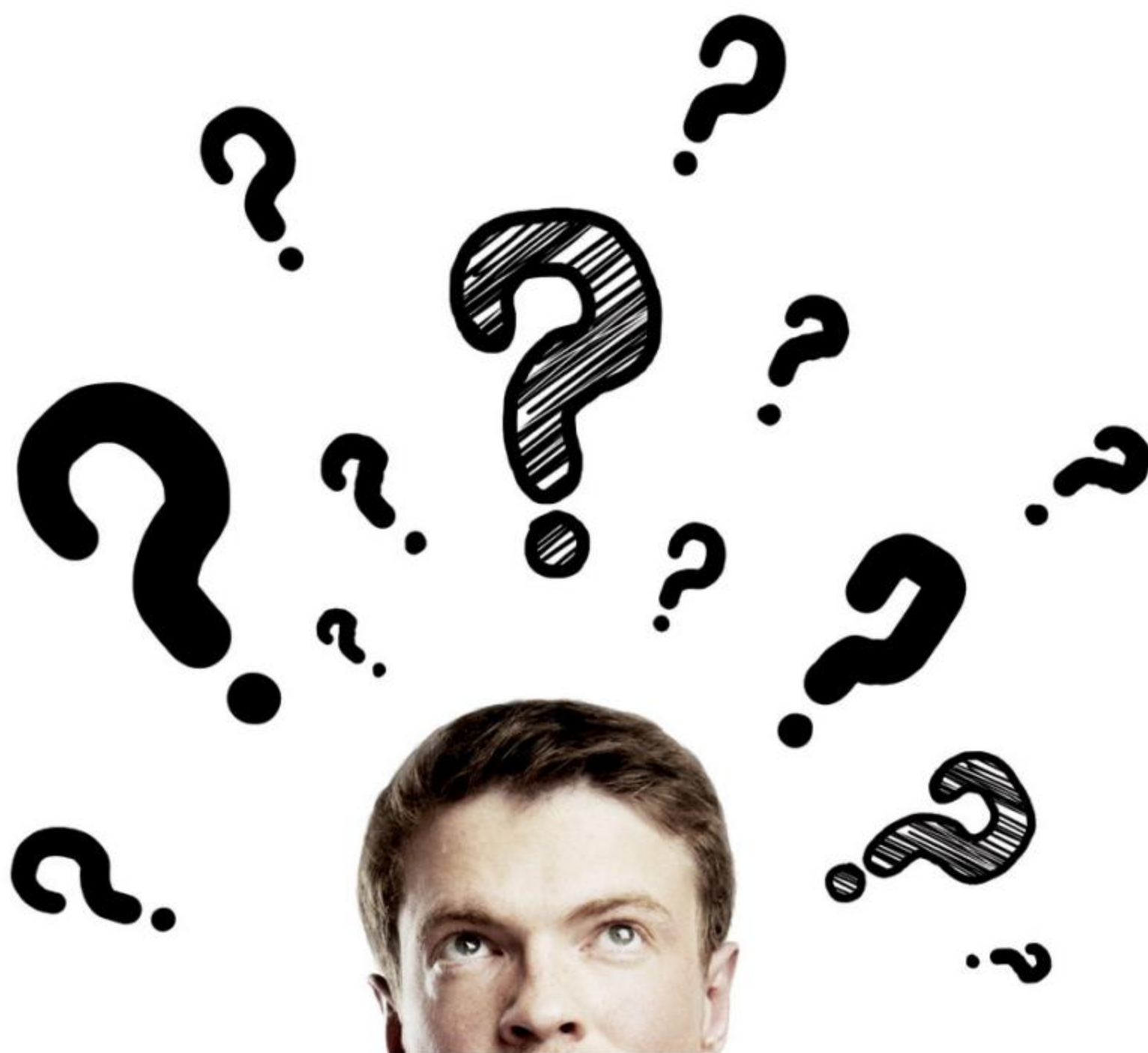


**TRONG QUÁ TRÌNH TÌM KIẾM INSIGHT,  
“TẠI SAO” VẪN LÀ CÂU HỎI QUAN  
TRỌNG NHẤT ĐỂ THẤU HIỂU SUY  
NGHĨ, CẢM XÚC CỦA KHÁCH HÀNG**

khách hàng trả tiền để mua sản phẩm. Vì lẽ đó, một insight tốt không chỉ thu hút sự quan tâm của công chúng với thương hiệu, làm cho mẫu quảng cáo trở nên có duyên mà hơn thế, insight tốt có thể giúp doanh nghiệp phát triển. Bên cạnh đó, một insight tốt còn góp phần quan trọng trong việc định vị thương hiệu, gắn với bốn chữ P: lời hứa (*Promise*), mục đích (*Purpose*), khả năng (*Performance*) và quan điểm (*Point of View*). Nếu tìm được một insight tốt, một góc nhìn mới mẻ, thương hiệu có cơ hội tạo ra sự đồng cảm, chia sẻ cũng như tình yêu của người tiêu dùng. Có thể kể đến thành công của Dove. Dòng sản phẩm chăm sóc sắc đẹp dành cho nam của thương hiệu này phải đối diện với một định kiến có hữu của nhiều người: nam giới mà dành quá nhiều thời gian để chăm sóc vẻ ngoài thường là những người không được mạnh mẽ và có phản hồi “nữ tính”. Nhân hàng này đã thay đổi định kiến này với việc đưa ra một nội dung truyền thông hoàn toàn mới, trong đó kể về câu chuyện của những ông bố tuyệt vời luôn là điểm tựa, chăm sóc và yêu thương những người thân yêu trong gia đình. Thông điệp Dove đưa ra trong chiến dịch, không chỉ liên kết rất chặt chẽ với thương hiệu mà còn chạm vào điều mà công chúng đang băn khoăn, dờ dẫm định kiến về việc người đàn ông chăm sóc bản thân: sự quan tâm khiến người đàn ông trở nên mạnh mẽ hơn (*care makes a man stronger*). Rõ ràng, nếu không bắt nguồn từ việc thấu hiểu người tiêu dùng, thấu hiểu những vấn đề mà họ gặp phải, Dove khó lòng đưa ra một thông điệp truyền thông thành công như vậy. Có một sự thật khác được một chuyên gia trong ngành marketing đưa ra là có đến khoảng 60% quảng cáo trên truyền hình không có insight nào. Đó sẽ là một sự lãng phí rất lớn. Bởi vậy, lời khuyên của các chuyên gia dành cho doanh nghiệp là trước khi chi tiền cho quảng cáo, truyền thông, hãy dành thời gian để tìm hiểu insight công chúng của mình. □

Ảnh: S.Stock





# Thấu hiểu khách hàng trong suốt vòng đời sản phẩm

Mục tiêu cuối cùng của một sản phẩm là làm thế nào để khách hàng sẵn sàng chi tiền mua. Thế nhưng, nếu không hiểu khách hàng thì việc chinh phục họ sẽ luôn là một bài toán khó đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. **Thu Hương**

**M**ột số doanh nghiệp tin rằng, cứ tạo ra sản phẩm rồi đầu tư mạnh cho công tác truyền thông, lấy được cảm tình của khách hàng là sẽ có cơ hội thành công. Tuy nhiên, điều đó là chưa đủ, bởi việc thấu hiểu khách hàng cần được bắt đầu từ khi ý tưởng về sản phẩm chỉ mới manh nha.

## Điểm khởi đầu của thành công hoặc thất bại

Theo bà Đặng Thủy Hà, Giám đốc Khách hàng của Nielsen Việt Nam, việc nghiên cứu khách hàng giúp cho doanh nghiệp hiểu được họ thực sự cần gì, muốn gì ở dịch vụ, sản phẩm của doanh nghiệp; trải nghiệm hiện tại của họ với sản phẩm của doanh nghiệp là như thế nào. Từ đó doanh nghiệp sẽ có cơ sở hoạch định các

chiến lược marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng phù hợp để không chỉ đáp ứng mà còn vượt qua sự mong đợi của khách hàng, từ đó tạo nên sự gắn kết giữa khách hàng với thương hiệu. Từ góc độ của người có nhiều năm kinh nghiệm về nghiên cứu thị trường, bà Hà nhấn mạnh, chính khả năng thấu hiểu khách hàng một cách khác biệt sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh, giúp



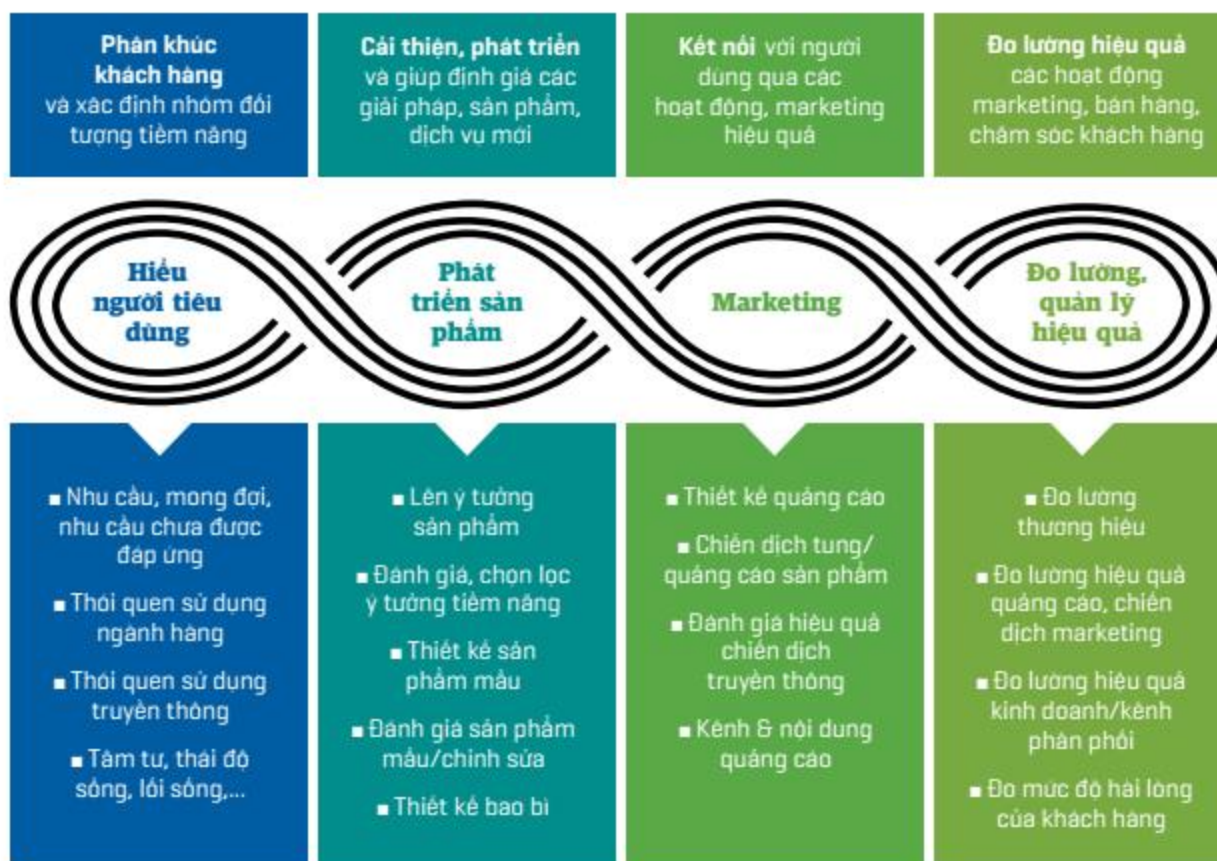
doanh nghiệp sáng tạo, đổi mới và giành được thị phần trên thị trường. Theo bà Hà, việc thấu hiểu khách hàng hiện diện trong mỗi giai đoạn, từ khi doanh nghiệp đó lên ý tưởng phát triển sản phẩm đến khi sản phẩm được tung ra thị trường. Ở mỗi giai đoạn, nhiệm vụ và mục tiêu của việc thấu hiểu khách hàng sẽ khác nhau, cùng với đó sẽ là những câu hỏi khác nhau cần tìm lời giải đáp. Trong quá trình lên ý tưởng phát triển sản phẩm, doanh nghiệp cần hiểu khách hàng tiềm năng của mình là ai, họ cần sản phẩm có tính năng gì, mang lại lợi ích gì, phục vụ nhu cầu gì... Ở giai đoạn

trọng quyết định thành hay bại của một sản phẩm hay một chiến dịch truyền thông của doanh nghiệp. Câu chuyện về sản phẩm máy CD tạo mùi của P&G là một ví dụ. Năm 2004, công ty này tung sản phẩm máy CD tạo mùi thơm Febreze Centstories, đi cùng với năm chiếc CD có thể thay đổi mùi thơm 30 phút một lần. Một ý tưởng nghe có vẻ rất sáng tạo và khác biệt, tuy nhiên, kết cục là không mấy người mua sản phẩm này, và Febreze Centstories trở thành một sản phẩm thất bại. Lý do khách hàng không mua nằm ở chỗ: họ không hiểu đó là sản phẩm phát nhạc, thiết bị tạo

mới cần có sự thử nghiệm và tìm hiểu về mức độ sẵn lòng chi trả cũng như mức phí chuyển đổi sang sản phẩm mới của khách hàng. Sau khi đã có được những dữ liệu thông tin đầy đủ hãy tính đến việc tung sản phẩm ra thị trường. Trong một trường hợp khác, việc thấu hiểu khách hàng đã mang lại thành công rất lớn cho một chiến dịch truyền thông của thương hiệu. Tết 2015, Vinacafé tung ra chiến dịch quảng cáo "yêu thương thành lời", clip này đã được Youtube công nhận là "nội dung quảng cáo thành công nhất của Việt Nam trên Youtube Tết 2015" với 8 triệu lượt xem. Ý tưởng chủ đạo của chiến dịch "Vinacafé - Cup of love" cho phép các bạn trẻ thể hiện "Lời tỏ tình" tri ân tình yêu thương và sự quan tâm, chăm sóc của ba mẹ đã chạm vào đúng tâm lý của nhóm đối tượng công chúng mục tiêu. Để có được định hướng này, trước khi chạy chiến dịch quảng cáo, Nielsen đã tiếp cận khách hàng chủ đạo của dòng sản phẩm này để tìm hiểu hành vi mua hàng của họ, phong cách sống, suy nghĩ, nhu cầu và rào cản. Kết quả là, sau quá trình nghiên cứu, Nielsen và Vinacafé đã tìm ra và khai thác được một sự thật ngầm hiểu đắt giá, đó là "Thật ngượng ngùng để nói lời yêu thương đối với ba mẹ", cùng với việc lấy ý kiến phản hồi của khách hàng để hoàn thiện các ý tưởng quảng cáo cho chiến dịch.

### Biến thấu hiểu khách hàng thành lợi thế cạnh tranh

Có ai đó từng nói: không có câu trả lời sai mà chỉ có câu hỏi không đúng. Để có được thông tin chính xác và hữu ích về khách hàng để định hướng chiến lược marketing, nghệ thuật đặt câu hỏi đóng vai trò rất quan trọng. Bà Hà chia sẻ, trước khi nghiên cứu, việc đầu tiên cần làm là xác định mục tiêu rõ ràng, cụ thể: kết quả nghiên cứu sẽ được sử dụng vào việc gì và ai là người sử dụng? Việc xác định mục tiêu nghiên cứu sẽ giúp đưa ra định hướng tiếp cận và áp dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể. Là đơn vị đã trực tiếp thực hiện các cuộc phỏng vấn và nghiên cứu sâu thị trường



### CÓ ĐƯỢC KHÁCH HÀNG LÀ QUAN TRỌNG, NHƯNG GẮN KẾT ĐƯỢC VỚI KHÁCH HÀNG MỚI ĐEM LẠI LỢI ÍCH LÂU DÀI VÀ GIÚP DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

tung sản phẩm ra thị trường, doanh nghiệp cần hiểu thông điệp nào được truyền tải sẽ được tiếp nhận nhiều nhất bởi khách hàng, thương hiệu sẽ được nhận biết và nhắc nhớ như thế nào... Những hiểu biết như vậy luôn giúp cho các doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng sản phẩm, nâng cao hình ảnh thương hiệu và có những chiến lược tung sản phẩm hiệu quả. Thực tế đã chứng minh, việc thấu hiểu khách hàng đóng vai trò rất quan

trọng quyết định thành hay bại của một sản phẩm hay một chiến dịch truyền thông của doanh nghiệp. Câu chuyện về sản phẩm máy CD tạo mùi của P&G là một ví dụ. Năm 2004, công ty này tung sản phẩm máy CD tạo mùi thơm Febreze Centstories, đi cùng với năm chiếc CD có thể thay đổi mùi thơm 30 phút một lần. Một ý tưởng nghe có vẻ rất sáng tạo và khác biệt, tuy nhiên, kết cục là không mấy người mua sản phẩm này, và Febreze Centstories trở thành một sản phẩm thất bại. Lý do khách hàng không mua nằm ở chỗ: họ không hiểu đó là sản phẩm phát nhạc, thiết bị tạo



cho những nhân hàng lớn trong nước và thế giới, Nielsen Việt Nam đưa ra những lời khuyên cho doanh nghiệp trong cách đặt câu hỏi. Các dạng câu hỏi như câu hỏi đóng: câu hỏi phân đôi, câu hỏi sắp hàng thứ tự hay câu hỏi bậc thang...; và câu hỏi mở: câu hỏi tự do trả lời, câu hỏi thăm dò hay kỹ thuật hiện hình... cần được sử dụng linh hoạt cho những nhóm đối tượng khác nhau và phục vụ các mục tiêu nghiên cứu khác nhau. Bà Hà lưu ý, khi đặt câu hỏi cần chú ý đến phân giới thiệu phải mang tính thuyết phục, một số ít câu hỏi ban đầu dành để xây dựng mối quan hệ, để trả lời và không khiến người dự vấn cảm thấy bất an. Bên cạnh đó, thứ tự câu hỏi cần được sắp xếp hợp lý, đi từ chung tới riêng. Ví dụ: hỏi về vấn đề sử dụng sản phẩm nói chung rồi mới tới vấn đề sử dụng các nhãn hiệu. Các câu hỏi phức tạp hơn nên đặt ở phần giữa bảng hỏi, các câu hỏi mang tính nhạy cảm hoặc bàn đến những chủ đề cấm đặt ở phần cuối bảng hỏi. Thứ tự logic và chuyển tiếp chủ đề thảo luận một cách nhẹ nhàng. Đặc biệt, cần lưu ý thứ tự câu hỏi - các câu hỏi đặt trước có thể tác động tới các câu trả lời cho các câu hỏi đặt ở phần sau... Một vấn đề đặt ra với doanh nghiệp là trong bối cảnh thông tin có thể được chia sẻ trong tích tắc và trước sự tác động của nhiều luồng thông tin, khách hàng rất dễ thay đổi tâm lý, cảm xúc, suy nghĩ... Vì vậy, trắc nghiệm để thấu hiểu khách hàng cần phải được làm thường xuyên, liên tục. Bởi, chỉ cần chậm hơn một chút so với đối thủ trong việc thấu hiểu và chia sẻ với những nhu cầu, vấn đề của khách hàng, thương hiệu có thể phải đối diện với nguy cơ bị đối thủ chiếm lĩnh thị phần.

Bà Hà cho rằng, với việc ứng dụng công nghệ, hiện đã có rất nhiều công cụ có thể hỗ trợ doanh nghiệp thấu hiểu khách hàng một cách thường xuyên. Một trong những giải pháp mà Nielsen cũng đang áp dụng là "Real-time Mystery Shopper". Việc áp dụng giải pháp này đã giúp cho các doanh nghiệp biết đâu là các điểm cần hoàn thiện ngay tại các điểm bán hay

## KHẢ NĂNG THẤU HIỂU KHÁCH HÀNG MỘT CÁCH KHÁC BIỆT SẼ TẠO RA LỢI THẾ CẠNH TRANH, GIÚP DOANH NGHIỆP SÁNG TẠO, ĐỔI MỚI VÀ DÀNH THỊ PHẦN TRÊN THỊ TRƯỜNG



### ĐÔI NÉT VỀ BÀ ĐẶNG THÚY HÀ

■ Bà Đặng Thúy Hà có bằng thạc sỹ chuyên ngành marketing của trường Solvay Business School (Bi). Bà đã có trên 18 năm kinh nghiệm nghiên cứu thị trường và tham gia nhiều dự án liên quan tới các lĩnh vực, chuyên ngành khác nhau như: hàng hóa tiêu dùng nhanh (Unilever, Carlsberg, Habeco, Delys, Unicharm); viễn thông và công nghệ thông tin (MobiFone, Viettel, Vietnamobile); ngân hàng, bảo hiểm (VCB, BIDV, Bảo Việt, ACB, TCB, VPBank, VIB); vận tải (Honda, GM, Toyota, Ford, Yamaha) và các lĩnh vực khác.

■ Bà đã làm việc tại Nielsen được 8 năm và hiện là đại diện chính thức của công ty tại văn phòng Hà Nội.

giao dịch. Hoặc "Listening Platform" cho phép doanh nghiệp lắng nghe 24/7 các ý kiến phản hồi của khách hàng ngay sau mỗi giao dịch. Bên cạnh đó còn có giải pháp "Real-time Lab", cho phép các doanh nghiệp có thể test nhanh các ý tưởng sản phẩm. Ngoài ra, các ứng dụng trong khoa học thần kinh cũng đã được áp dụng như giải pháp Nielsen Neuro Focus dùng trong việc test các TVC, đem lại các kết quả

chính xác và nhanh chóng...

Tiếp xúc với nhiều doanh nghiệp trong 18 năm nghiên cứu thị trường, bà Hà nhận định, rào cản lớn nhất đối với các doanh nghiệp hiện nay lại bắt nguồn từ chính thái độ của họ về việc thấu hiểu khách hàng. Bà Hà cho hay, doanh nghiệp vẫn còn rất bần khoản khi đặt ra những câu hỏi kiểu như: có cần thiết hay không việc thấu hiểu khách hàng? Chỉ cần có sản phẩm, rồi sẽ tìm cách quảng bá và bán hàng, như thế có đủ không? Một số cho rằng chúng tôi đã làm lâu năm trong ngành, chúng tôi đã rất hiểu khách hàng của mình. Đây là điều bà vẫn thường xuyên gặp trong quá trình tiếp cận doanh nghiệp. "Quan niệm chủ quan như trên có thể sẽ hạn chế các doanh nghiệp tìm ra những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng để cho ra đời những sản phẩm mới phù hợp", bà Hà cho biết. Thấu hiểu được khách hàng và có được lựa chọn của họ dường như vẫn là chưa đủ. Bởi thách thức đặt ra với doanh nghiệp hiện nay không chỉ dừng lại ở việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mà còn ở mức cao hơn là làm thế nào để mang đến những trải nghiệm vượt qua sự mong đợi của họ. Theo bà Hà, để biến những thông tin mình thấu hiểu khách hàng trở thành lợi thế cạnh tranh thực sự, các doanh nghiệp nên xác định rõ lợi thế cạnh tranh của sản phẩm, đồng thời luôn đổi mới và sáng tạo để mang đến những sản phẩm tốt hơn, trải nghiệm tốt hơn. Một điều cũng không kém quan trọng là doanh nghiệp phải luôn lắng nghe ý kiến khách hàng, hiểu được họ, cập nhật những xu hướng thay đổi của khách hàng và thị trường để có thể dẫn đầu xu hướng đó.

Chuyên gia này cũng lưu ý thêm, doanh nghiệp cũng cần giữ chữ tín với khách hàng trong mọi hoạt động kinh doanh của mình để có thể tạo lòng tin cho khách hàng và đem lại sự gắn kết giữa thương hiệu và khách hàng của mình, bởi: "Có được khách hàng là quan trọng, nhưng gắn kết được với khách hàng mới đem lại lợi ích lâu dài và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững", bà Hà nhấn mạnh. □



# Nhận diện thương hiệu bạn sẽ không còn thích nó nữa!

**SPARK. THƯƠNG HIỆU  
CỦA HÃNG Ô TÔ  
CHEVROLET CỦA MỸ**  
RẤT PHÙ HỢP KHI DÀNH CHO  
MỘT TRONG NHỮNG  
LOẠI XE CHẠY BẰNG ĐIỆN  
ĐẦU TIÊN TRÊN THỊ TRƯỜNG



Trong hầu hết các trường hợp, việc áp đặt sở thích cá nhân của bạn lên bộ nhận diện thương hiệu sẽ là trở lực đối với chính sự phát triển của thương hiệu. **Richard Moore, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc sáng tạo, Richard Moore Associates**

**M**àu sắc yêu thích của bạn là gì? Bài hát yêu thích của bạn là gì? Trang web, loại quả, môn thể thao, tác giả hay chương trình truyền hình yêu thích của bạn là gì? Cảm giác được sống giữa những thứ quen thuộc khiến chúng ta thoải mái hơn. Đồng thời nó cũng cho ta một bề dờ vững chắc, một ranh giới an toàn để làm việc. Thế nhưng nó cũng rất dễ dẫn chúng ta đến sự đơn điệu. Đặc biệt trong việc phát triển hình ảnh thương hiệu, việc lựa chọn những thứ cá nhân bạn thích lại có thể tiềm tàng mối nguy ngăn

cản thương hiệu phát triển. Nhìn chung, việc áp đặt sở thích cá nhân lên nhận diện thương hiệu sẽ là trở lực đối với chính sự phát triển của thương hiệu.

## Những tiêu chí khác biệt

Trước khi bắt đầu sáng tạo cách thức hiện diện cho thương hiệu, hầu hết những chuyên gia thương hiệu sẽ giúp bạn định hình tư duy, vì sao thương hiệu nên có diện mạo như vậy? Việc nghiên cứu chiến lược phát triển và thế mạnh của công ty trong tương quan với đối thủ cạnh tranh cũng có thể giúp phát triển những tiêu chí quan trọng đảm bảo rằng, mọi người



đều hiểu rõ yêu cầu đặt ra, đồng thời cũng đưa ra mục tiêu cho sáng tạo và cuối cùng định hướng một cách lý trí về cách thức đánh giá sáng tạo nhằm khác biệt thương hiệu trên thị trường.

Những thứ bạn “thích” có thể là rào cản lúc này, bởi về bản chất chúng hoàn toàn dựa trên những kinh nghiệm trong quá khứ của bạn. Để khác biệt, bạn cần thoát khỏi cái bóng của chính mình. Với nhiều nhà lãnh đạo, đây là một thách thức không nhỏ. Khi bắt đầu phát triển bộ nhận diện thương hiệu, những nhà lãnh đạo này say sưa tham gia xây dựng những tiêu chí khác biệt một cách lý trí và hoàn toàn đồng ý với mục tiêu mà họ đề ra cho việc phát triển này. Sau đó, khi nhìn thấy kết quả hoàn toàn khác với sở thích căn tính của họ, họ lại thấy quá rủi ro.

**Rủi ro.** Hẳn là **phải** rủi ro. Nếu như không phải là một chút rủi ro thì cũng là những ấn tượng, đặc điểm mà khách hàng đã quá quen thuộc, một đám đông những thương hiệu quen thuộc dần bị lãng quên. Thực tế, nếu bạn đang xem xét phương án sáng tạo cho nhận diện thương hiệu mới và cảm thấy thích một trong số các phương án, bạn nên suy nghĩ lại. Vì sao bạn lại thích nó? Nếu nghiêng về lý do phương án đó phù hợp với ranh giới an toàn của bạn hơn là lý do rằng, nó phù hợp với tiêu chí khác biệt hóa thương hiệu thì bạn nên nghĩ lại. Nhìn chung, như thế là chưa đủ sáng tạo.

### Những giải pháp sáng tạo

Vậy điều gì khiến cho tên thương hiệu, logo và quảng cáo cần đến sáng tạo? Tôi đề xuất bạn sử dụng tiêu chí này: **Giải pháp cho hình ảnh thương hiệu sáng tạo được xây dựng dựa trên những yếu tố điển hình liên quan một cách không điển hình.**

Vì sao lại là yếu tố điển hình? Không phải chúng ta đang cố để sáng tạo sao? Đúng là vậy, nhưng chúng ta không ứng dụng sáng tạo của chúng ta vào ngành vật lý nguyên tử hay ngành mỹ thuật. Thậm chí với những phân khúc khách hàng đã được định hình, truyền thông cũng phải dễ hiểu với số đông. Để hiệu quả, chúng ta phải sáng tạo



## DÙ Ở HOÀN CẢNH NÀO, TRUYỀN THÔNG THƯƠNG HIỆU TỐT NÊN DẪN DẮT KỶ VỌNG CỦA KHÁCH HÀNG ĐỂ PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC ĐỊNH HƯỚNG TƯƠNG LAI CỦA THƯƠNG HIỆU

trên những gì mà khách hàng đều biết. Sáng tạo hiệu quả cho truyền thông thương mại xảy đến khi ta buộc phải tạo ra mối liên hệ mới giữa những yếu tố quen thuộc. Về bản chất, những yếu tố này có thể là đặc tính chức năng của sản phẩm dịch vụ, vượt ra khỏi khuôn khổ chức năng của chúng mà vốn đã độc đáo khi thâm nhập thị trường. Cái tên **Spark** cho một thương hiệu của hãng ô tô Chevrolet của Mỹ rất phù hợp khi dành cho một trong những loại xe chạy bằng điện đầu tiên trên thị trường. Từ ngữ mang đầy năng lượng điện này được ứng dụng cho phương tiện chạy bằng gas sau đó cũng là mối quan hệ độc đáo không kém.

Hoặc phức tạp hơn, ý nghĩa độc đáo nhưng gợi chức năng của từ ghép **Serious Fun** cũng dễ nhớ khi được đặt cho tên của tổ chức liên kết trại hè quốc tế cho trẻ em mắc chứng bệnh hiếm nghèo.

Quá táo bạo chẳng có liên hệ gì với máy tính, nhưng có thể giúp ta liên tưởng đến sự đơn giản trong sử dụng. Và hình ảnh quả táo có thể không độc đáo, trừ khi nó bị khuyết. Môi trường cạnh tranh vào thời điểm Apple sử dụng mối quan hệ độc đáo này để thâm nhập thị trường là những năm 1970, giai đoạn đang đầy rẫy những ông lớn trong ngành công nghệ như Microsoft, Xerox, Western Digital và Intel. Theo bạn trong số này thương hiệu nào nổi bật hơn cả?

Không chỉ những hãng mới nổi như

Apple làm việc trong gara của gia đình mới có thể sử dụng mối liên hệ độc đáo này để nổi bật. Vào thời điểm đó, IBM, một ông lớn trong ngành máy tính, đón nhận tinh thần năng động của thương hiệu bằng cách tạo hình ảnh 3 chữ cái trên nền 8 kẻ sọc ngang, một sự kết hợp đơn thuần kiểu cách rất truyền thống của logo thời bấy giờ. Có vẻ ngược đời, nhưng bạn không nên quá bận tâm về thị hiếu khách hàng. Bạn sẽ không bao giờ nghe thấy câu chuyện người mua từ chối một thương hiệu mới chỉ vì họ không “thích” nhận diện của nó. Một khách hàng không thể trải nghiệm sự phù hợp cho đến khi trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu lần đầu. Thương hiệu lớn, thách thức càng lớn hơn. Mối liên hệ giữa nhận diện thương hiệu và khách hàng được hình thành rất sớm thông qua trải nghiệm của họ, nên cần cân trọng khi thay đổi những gì đã ăn sâu vào nhận thức của khách hàng về hình ảnh đại diện cho mối liên hệ này.

Dù ở hoàn cảnh nào, truyền thông thương hiệu tốt nên dẫn dắt kỳ vọng của khách hàng để phù hợp với chiến lược định hướng tương lai của thương hiệu, chứ không phải hoài niệm quá khứ, hay phục vụ sở thích cá nhân của người lãnh đạo. Bạn có thể không thích những điều này, nhưng bạn sẽ rất thích thú với kết quả mà chúng mang lại. □





# Bí quyết thương thuyết thành công

Thương thuyết là một trong những kỹ năng tối quan trọng mà bất cứ người lãnh đạo nào cũng cần có để thành công. GS. Phan Văn Trường đã có cuộc trao đổi với DOANH NHÂN về đề tài thú vị này. **Thu Hương** (thực hiện)

**T**ập hợp từ trải nghiệm của hơn 40 năm trong nghề và cả sự nghiệp thương thuyết, cuốn sách "Một đời thương thuyết" của Giáo sư Phan Văn Trường,

Có vấn Thương mại quốc tế của Chính phủ Pháp đã được vinh danh là "Sách hay về quản trị" năm 2016. Ông Phan Văn Trường hiện là giảng viên của Viện Quản trị Kinh doanh FSB.

## **Đối tác không bao giờ là kẻ thù**

**Có thể coi thương thuyết như một nghệ thuật, vậy theo giáo sư, người Việt chúng ta có những điểm mạnh hay điểm yếu gì trong môn nghệ thuật này?**

Có những đứa trẻ mới sinh ra đã có năng khiếu thương thảo bẩm sinh. Nhưng nghệ thuật thương thuyết có thể học được. Riêng đối với dân tộc Việt, tôi đánh giá là chúng ta sinh ra đã có những

tố chất rất tốt cho thương thuyết. Có thể lấy ví dụ về những tố chất đó: linh tính của chúng ta rất sắc bén, chúng ta đoán ý đối tác tương đối dễ hơn một số dân tộc khác bởi lý trí của họ mạnh hơn... Ngoài ra, chúng ta có óc sáng tạo bẩm sinh tuyệt vời, cho phép chúng ta tìm ra những giải pháp độc đáo nếu chẳng may cuộc thương thuyết đi vào thế bí. Bên cạnh đó, chúng ta cũng như nhiều dân tộc khác có những đặc tính phản thương thuyết. Ví dụ như chúng ta hay đổ đồng, thích chọn lựa giữa trắng hoặc



KHI ĐÀM PHÁN, KHÔNG  
BAO GIỜ CÓ KẼ THÙ  
CẢ, CHỈ CÓ ĐỐI TÁC VÀ  
TRƯỚC SAU GÌ CHÚNG TA  
PHẢI HIỂU RẰNG, **ĐÀM  
PHÁN LÀ CÓ MỤC TIÊU  
RÕ RÀNG ĐỂ ĐI TỚI  
MỘT HỢP ĐỒNG, VỪA  
HỢP VỪA ĐỒNG**

nguy hiểm, vì trước hết khi đàm phán không bao giờ có kẻ thù cả, chỉ có đối tác. Trước sau gì chúng ta phải hiểu rằng, đàm phán là có mục tiêu rõ ràng để đi tới một hợp đồng, để cùng góp sức xây dựng một dự án cho nhân loại. Nếu coi đối tác là "thù" thì sẽ không bao giờ có một công cuộc xây dựng sau đó!

Nhưng kẻ thù lớn nhất của người Việt trong bất cứ cuộc đàm phán nào là chúng ta không nắm vững ngôn ngữ khi phát biểu. Chúng ta hay nói nửa câu và khi nghe, thì khi đối tác chưa kịp phát biểu xong chúng ta đã cho rằng "hiểu rồi". Bạn biết không, quan trọng nhất là bạn phải có hiểu hết điều mà đối tác thực sự muốn bạn hiểu và khi phát biểu, bạn phải hỏi đi hỏi lại để chắc chắn rằng, đối tác đã hiểu rõ từng ly từng tí những gì mà bạn muốn họ hiểu. Người Việt chúng ta rất sợ bị đánh giá là hiểu chậm. Nhưng trong thương thuyết, đôi bên phải hiểu rõ mỗi chữ mỗi câu trước khi bàn tiếp. Đến khi cả đôi bên hiểu thật rõ bên kia muốn gì thực sự và sẵn sàng nhượng bộ đến mức nào thì vào đúng lúc đó, hai bên mới xây dựng được một mô hình win-win. Tôi giải thích rất rõ trong sách và đã đưa ra hàng chục trường hợp cụ thể để minh họa.

#### **Thưa giáo sư, đâu là những nguyên tắc cơ bản mà mỗi người cần ghi nhớ để có thể thành công trong thương thuyết?**

Tôi đã có dịp quan sát nhiều cuộc thương thuyết. Tôi khuyên các bạn hãy luôn ghi nhớ những điều căn bản sau:

Thứ nhất, hãy tự tin! Bạn được chỉ định đi thương thuyết, có nghĩa công ty của bạn đã đánh giá bạn có thừa khả năng mới cử đi.

Thứ hai, bạn hãy tích cực! Thương thuyết là một phần trong việc xây dựng thế giới mới, có thương thảo thì mới biết chúng ta phải xây dựng thế giới như thế nào. Do đó chúng ta phải đóng góp tích cực để nó trở nên giống thế giới mà chúng ta muốn có.

Thứ ba, bạn hãy trau chuốt ngôn ngữ và cử chỉ. Bạn hãy thân thiện với đối tác, vì họ cũng tới để xây dựng cùng bạn.

Thứ tư, bạn hãy luôn luôn bình tĩnh khi cuộc thương thảo đi vào thế kẹt. Phải coi như là kẹt giao thông vậy, hãy tận dụng óc sáng tạo để tìm lối thoát, đối tác sẽ vô cùng ấn tượng và sẽ cảm ơn bạn.

Thứ năm, bạn hãy biết "phe mình" muốn gì và từ đó bạn sẽ không bao giờ bị hớ. bạn mà không biết bạn muốn gì thì lúc nào bạn cũng nghi là bị hớ!

Thứ sáu là bạn hãy coi đối tác là phe cùng nhìn tương lai của thế giới theo một hướng. Có thể bạn mới thành công trong cuộc thương thảo.

### **Cuộc đời là cuộc thương thuyết dài**

#### **Vậy còn thương thuyết về những vấn đề khác trong cuộc sống (ngoài kinh doanh) thì sao, thưa giáo sư?**

Cuộc đời là một cuộc thương thuyết bất tận. Mỗi lúc, mỗi việc đều là một cuộc thương thuyết. Không ai có thể tránh được thương thuyết, bắt đầu bằng thương thuyết với chính mình. Chính khi mình thương thuyết xong với chính mình thì mình mới quyết định được mình sẽ làm gì sau đó. Bằng không, thì cuộc đời có nhiều rủi ro lắm, nếu cứ tùy hứng thì hết sức nguy hiểm. Ngay đối với gia đình nhỏ của mình, việc gì cũng phải cân nhắc, có thể thì hạnh phúc gia đình mới bền bĩ.

#### **Ông có thể chia sẻ một chút về những trải nghiệm thương thuyết thực tế của mình trong 40 năm qua?**

Tôi không giải thích được nghiệp duyên của tôi trong kiếp sống này. Ngay từ ngày đầu cuộc đời làm việc của tôi cho đến ngày về hưu, tôi đã đi đây đi đó khắp thế giới. Tôi đã đi qua 80 nước để làm việc và đã có những cuộc thương thuyết dài tại 30 quốc gia. Đó là những cuộc đàm phán về các dự án điện lực, giao thông đường sắt, nước thải và nước lọc thành phố, quy hoạch đô thị... Thậm chí tôi còn cư ngụ nhiều tháng, nhiều năm tại Anh Quốc, Braxin, đảo Fiji, Singapore, Malaysia... Tôi đã thương thảo trên khắp năm châu với

đen thay vì đơn giản chịu thỏa hiệp với giải pháp trung gian hơi xam xám một chút. Chúng ta hay vội mà vội thì không bao giờ tốt trong đàm phán. Chúng ta hay mang cảm tính để lý luận, chúng sẽ quá dễ dãi với người chúng ta ưa, quá khác nghiệt với người chúng ta ghét, thái độ này không khoa học và không phù hợp với tinh thần đàm phán. Ngoài ra, chúng ta còn đa nghi, lúc nào cũng sợ hớ, mà đó là một phản ứng thiếu lý trí và khoa học. Chưa kể, chúng ta thích phân loại rõ ràng bạn và thù! Đây là một nhận thức vô cùng



## THÔNG TIN VỀ CHUYÊN GIA



### GS PHAN VĂN TRƯỜNG

là chuyên gia cao cấp trong lĩnh vực đàm phán quốc tế; Cố vấn Thương mại quốc tế của Chính phủ Pháp; GS Quản trị kinh doanh Viện John Von Neumann tại Đại học quốc gia TP HCM.

Ông là người thông thạo tiếng Anh, tiếng Pháp và từng bôn ba trên 40 năm, qua lại 80 nước, lãnh đạo những đoàn đàm phán có khi đến 200 người. GS chuyên đi chào bán những nhà máy điện, nhà máy hóa dầu, nhà máy lọc nước hay những dự án xây dựng khách sạn năm sao, hệ thống metro, hệ thống đường sắt với giá trị hàng triệu, thậm chí hàng tỷ đôla Mỹ. Giáo sư Phan Văn Trường, kỹ sư cầu đường, hai lần được Tổng thống Pháp tấn phong Hiệp sĩ, nhưng vẫn giữ quốc tịch Việt Nam. Một trong những việc lớn nhất là ông đã giúp cho ngành điện lực thế giới cấu trúc lại vào cuối những năm 1980. Vì thế, ông được mệnh danh là "Chuyên gia sắc bén làm cho công nghiệp điện Nhật Bản đảo điên". Ông hiện đang là Cố vấn cao cấp của Viện Quản trị kinh doanh FSB, thường xuyên làm nhà tư vấn, giảng viên cho học viên các chương trình MBA và MiniMBA của FSB và được các học viên yêu mến, đánh giá cao.

mọi loại người, chủng tộc, đạo giáo, với mọi loại ngôn ngữ nói và cơ thể. Thế rồi, khi già dặn hơn tôi đã phải đàm phán về các kế hoạch sáp nhập doanh nghiệp. Rồi tôi cũng phải đàm phán hàng ngày với các nhân viên từ rất nhiều quốc gia ngay trong tập đoàn đa quốc gia, nơi mà tôi đã nhiều năm lãnh đạo các đội làm việc từ hơn 60 nước. Tôi xin nói ngay là những cuộc đàm phán nội bộ mới thực sự là khó. Sau khi tiêu thụ 18 cái hộ chiếu, một nghìn cái visa, gom góp hai thùng đầy boarding pass, đem về những kỷ niệm nho nhỏ từ hàng trăm khách sạn khắp năm châu, tôi có thể nói là dưới một góc cạnh nào đó tôi đã được... thành nhân trên trời ưu đãi (cười).

### Quay trở lại với cuốn "Một đời thương thuyết" đã trở thành best seller trong hai năm qua, GS có thể chia sẻ cảm hứng khơi nguồn cho cuốn sách này?

Thực ra, từ ban đầu tôi không nghĩ tôi sẽ viết sách mà chỉ viết một vài bài trên các tạp san để đóng góp cho sự tò mò về thương thuyết của độc giả mà thôi. Các bài được đăng trên Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn cách đây nhiều năm đã gây một sự thích thú từ độc giả. Do đó, dần dần tôi mới đi tới quyết định viết hẳn một cuốn sách về đề tài này.

Thật ra, từ lâu tôi đã có những ý nghĩ như thế này khi tôi quan sát đồng bào chúng ta. Người Việt mình ít khi chịu xin. Ít khi chịu nói rõ mình muốn gì. Và khi đối tác không cho cái gì mình muốn thì lại nghĩ rằng "có lẽ đối tác không thông cảm hoặc thậm chí có thể có ác ý đối với mình". Thế nhưng chìa khóa của bất cứ cuộc thương thuyết nào cũng là hiểu mình muốn gì, và hiểu người ta muốn gì? Hai bên mà không hiểu bên kia muốn gì thì khó lòng có thỏa thuận và tất nhiên sẽ không bao giờ đi tới một sự win-win, tức một thỏa hiệp có lợi cho cả đôi bên. Một hôm, tôi mới đọc lại bài Ca dao "Thằng Bờm" mà tất cả mọi người đều

thuộc và tôi mới ngỡ ra rằng, bài ca dao minh họa rất tuyệt vời cuộc thương thuyết giữa hai nhân vật rất khác nhau. Đó là Phú Ông, một người giàu và quyền thế và thằng Bờm, một đứa bé nghèo đói, nghèo và có vẻ ngây ngô nhưng thực sự rất thông minh. Và tôi đã quyết định vịn vào kho tàng văn hóa của dân tộc Việt để đưa ra một minh họa ngược. Cuốn sách từ đó mà ra...



### CHÌA KHÓA CỦA BẤT CỨ CUỘC THƯƠNG THUYẾT NÀO CŨNG LÀ HIỂU MÌNH MUỐN GÌ VÀ HIỂU NGƯỜI TA MUỐN GÌ

### Vậy trong thời gian tới, liệu còn có những tác phẩm nào của GS được xuất bản để chia sẻ các kinh nghiệm về quản trị cho cộng đồng doanh nhân?

Tôi vừa viết xong bản thảo của sách "Một đời quản trị". Sách sẽ ra mắt vào đầu năm 2017. Sách sẽ theo đúng tinh thần của sách "Một đời thương thuyết" là mô tả lại những tình huống quản trị trong suốt hơn 20 năm tôi làm lãnh đạo nhiều tập đoàn lớn đa quốc gia. Sẽ là thực tế hoàn toàn, do một người Việt viết cho người Việt, bằng tiếng Việt với tâm hồn và tinh thần Việt.

**Xin cảm ơn Giáo sư!** □



# 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**

**TUỆTHAO  
VĂN HÓA  
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: trindhv.sales@lemediavn.com | ĐT: 0908 182 487

LIÊN HỆ THAM GIA

**Email:** clbphunuxehoi@lemediavn.com | **Hotline:** 0904.643.398



Vừa qua, Dale Carnegie Việt Nam - Trường Doanh nhân đặc nhân tâm đã tổ chức Hội thảo "Báo cáo xu hướng chiến lược toàn cầu 2016 - Đổi mới mang tính trải nghiệm 3+3" ở hai thành phố lớn: Hà Nội và TP.HCM. Để doanh nghiệp có thể hiểu biết sâu thêm về mô hình này và làm thế nào ứng dụng hiệu quả tại Việt Nam, DOANH NHÂN đã có buổi trò chuyện với chị Nguyễn Trịnh Khánh Linh, Chủ tịch Hội đồng quản trị, CEO Dale Carnegie Việt Nam xoay quanh nội dung này.

**Theo chị, đâu là những rào cản và khó khăn khi doanh nghiệp Việt Nam thực hiện việc đổi mới theo mô hình 3+3 này?**

Theo tôi, rào cản lớn nhất của việc đổi mới trong mọi thời đại chính là thay đổi tư duy. Theo đó, các nhà lãnh đạo phải cùng lúc tự đặt mình vào vị trí của khách hàng và đội ngũ nhân viên để tìm hiểu sâu những trải nghiệm và mong muốn không nói ra của họ. Khi người lãnh đạo đã có ý thức về việc đổi mới hướng tới trải nghiệm rồi thì việc thực hiện và triển khai chỉ là vấn đề thời gian. Kêu gọi đổi mới thì dễ, nhưng để bản thân mình liên tục thay đổi, nỗ lực nâng cao hiệu quả từ những trải nghiệm thì đòi hỏi người lãnh đạo cần có sự kiên định và bản lĩnh nhất định. Hai khó khăn nữa khiến doanh nghiệp Việt Nam còn chần chừ

trong việc đổi mới theo mô hình này: Một là việc đầu tư vào việc xây dựng, triển khai và theo sát hệ thống bài bản, chuyên nghiệp và sự đầu tư nhất định về công nghệ, hệ thống...làm nền tảng cho sự thay đổi này. Hai là sự đầu tư này liên quan đến tài chính, cơ sở vật chất, đào tạo, quy trình và thời gian nên không phải doanh nghiệp nào cũng mạnh dạn hay có đủ năng lực để thay đổi ngay, dù tin tưởng vào kết quả của sự đổi mới này. Tuy nhiên, xét cho cùng, không có thành công đột phá nào lại không thể bắt nguồn từ những sự biến đổi đột phá.

**Cụ thể, mô hình 3+3 là đổi mới ở những lĩnh vực nào?**

Mô hình đổi mới mang tính trải nghiệm 3+3 sẽ tập trung vào hai lĩnh vực bên trong và bên ngoài công ty. Bên ngoài là nhằm tạo sự chuẩn mực và đồng bộ trong việc xây dựng đại sứ thương hiệu có năng lực nổi trội. Một nghiên cứu từ Adobe cho thấy, khách hàng tin vào nhân viên gấp 2 lần so với tin vào giám đốc cấp cao của doanh nghiệp. Việc tạo được những đại sứ thương hiệu có năng lực nổi trội là cách nhanh nhất, nhưng bền vững nhất để giữ chân khách hàng trung thành.

Việc đổi mới bên trong là hướng tới xây dựng một môi trường làm việc được yêu thích, tập trung tạo nên một đội ngũ gắn kết trọn vẹn với công ty. Nghiên cứu về gắn kết đội ngũ của Dale Carnegie năm 2012 chỉ ra rằng, một khi nhân viên gắn kết hoàn toàn với công ty sẽ có những



## Đổi mới mang tính trải nghiệm 3+3

Nắm bắt những xu hướng đổi mới toàn diện, chiến lược mà các công ty trên toàn cầu đã và đang sử dụng trong kinh doanh để vượt qua những rào cản và thách thức là điều mà doanh nghiệp Việt cũng nên làm trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay. **Lê Hoài**





**TẠO RA ĐƯỢC NHỮNG  
ĐẠI SỨ THƯƠNG HIỆU CÓ  
NĂNG LỰC NỔI TRỘI  
LÀ CÁCH NHANH NHẤT,  
BỀN VỮNG NHẤT  
ĐỂ GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG  
TRUNG THÀNH**

phẩm chất và tính cách như tự tin, nhiệt tình, đầy cảm hứng và làm chủ công việc. Chiến lược gắn kết đội ngũ cũng là nền tảng vững chắc giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, tập trung “mài guom” mỗi năm thêm sắc, tránh việc “chảy máu chất xám” sang các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

**Trải nghiệm là một phạm trù liên quan đến cảm xúc. Vậy làm thế nào để có thể biến cảm xúc thành công thức, tiêu chí và cơ sở hành động trong một doanh nghiệp?**

Ảnh: L. Hoài

Maya Angelou có câu nói rất hay về trải nghiệm nói chung: “Con người có thể quên những gì bạn nói. Họ có thể quên những gì bạn làm. Nhưng họ sẽ không bao giờ quên cảm xúc bạn tạo ra cho họ”. Và dĩ nhiên không dễ dàng để thực tế hóa cảm xúc thành công thức để triển khai nhất quán trong một doanh nghiệp. Cách đơn giản và cốt lõi nhất là doanh nghiệp cần thống nhất và bắt đầu từ việc định nghĩa cụ thể cảm xúc mà doanh nghiệp đó mong muốn mang lại cho khách hàng, cho nhân viên là gì? Thực tế, mỗi doanh nghiệp cũng như mỗi cá nhân, cảm xúc

là khác nhau. Khi cảm xúc đã được cụ thể hóa, đó sẽ là cơ sở trong việc triển khai các ý tưởng và dự án đổi mới nhất quán ở các phòng, ban chức năng và mọi cấp độ vị trí. Mỗi phòng, ban chức năng sẽ có cách thức tiếp cận khác nhau để hướng đến cảm xúc này. Ví dụ nếu doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giải trí, cảm xúc mà doanh nghiệp muốn khách hàng và nhân viên trải nghiệm là vui nhộn, hào hứng thì doanh nghiệp đó phải đưa ra các tiêu chí cụ thể khi tuyển nhân viên là ưu tiên những người hướng ngoại, tươi trẻ, hòa đồng. Cùng với đó, các hoạt động trong công ty hay truyền thông, xúc tiến thương mại đều nhằm mang lại những cảm xúc này.

**Vậy phải làm thế nào để phát triển đại sứ khách hàng có năng lực nổi trội ở một doanh nghiệp, khi năng lực và tính cách của các nhân viên rất khác biệt và đa dạng?**

Quan trọng nhất là tạo một định hướng và chuẩn mực chung rõ ràng và mang đặc thù của riêng doanh nghiệp. Bước thứ hai rất quan trọng là việc truyền thông, đào tạo toàn đội ngũ theo chuẩn mực này. Định hướng này cần phải bao gồm những thành tố quan trọng của hoạch định chiến lược như: Tầm nhìn - Sứ mệnh - Giá trị cốt lõi - Năng lực cốt lõi của công ty. Nói như anh Nguyễn Đức Tài, Chủ tịch HĐQT Thế giới Di Động, doanh nghiệp cần tạo một sân chơi thú vị cho nhân tài, nhưng cái cần là sân chơi của những người “cùng hệ”. Chính khái niệm “cùng hệ” này sẽ giúp nhân sự cùng nhìn về một hướng, đồng lòng vì mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đồng thời được tạo điều kiện để phát huy tối đa năng lực của mình. FPT là một điển hình. Chúng ta dễ dàng nhận ra “chất” của FPT trong mỗi thành viên của tập đoàn, nơi tập hợp những cá tính đa dạng nhất và điều này được ghi rõ trong văn hóa của họ.

**Theo chị, thế nào là môi trường làm việc lý tưởng nhất?**

Nhiều doanh nghiệp nghĩ rằng, chính sách hay chế độ đãi ngộ là điều kiện đầu



## MÔ HÌNH 3+3

### ĐỔI MỚI MANG TÍNH TRẢI NGHIỆM



#### NGOÀI THỊ TRƯỜNG

Đổi mới mang tính trải nghiệm

Chủ động tìm hiểu nhu cầu của khách

Cá nhân hóa thông qua công nghệ

Phát triển đại sứ khách hàng có năng lực nổi trội

#### TRONG CÔNG TY

Đổi mới mang tính trải nghiệm



Là nơi làm việc lý tưởng

Xây dựng văn hóa liên tục học hỏi

Linh động về thời gian và địa điểm làm việc

### LIÊN TỤC HỌC HỎI LÀ YẾU TỐ CỐT LÕI, 1 TRONG TOP 5 XU HƯỚNG QUAN TRỌNG NHẤT CHO CÁC DOANH NGHIỆP

tiền và tiên quyết trong việc tạo ra môi trường làm việc lý tưởng cũng như giữ chân nhân tài. Nếu áp dụng mô hình đổi mới theo hướng trải nghiệm thì đó chỉ là một trong các nội dung, nhưng chưa phải là quan trọng nhất. Tạo ra một tiêu chuẩn lý tưởng nhất cho môi trường làm việc thực sự không dễ dàng. Nếu xét chung thì lý tưởng nhất có thể bao gồm 3 nội dung là: định hướng (tầm nhìn, sứ mệnh, định hướng chiến lược, phong cách và tài lãnh đạo); môi trường (văn hóa tổ chức, tinh thần đồng đội và hợp tác, môi trường, điều kiện làm việc và giao tiếp nội bộ); cuối cùng mới là chính sách (lương, bonus, phúc lợi; giải thưởng...).

**Môi trường lý tưởng của các ngành nghề sẽ có sự khác nhau. Vậy đâu là điểm chung và riêng giữa môi trường của doanh nghiệp dịch vụ và sản xuất?** Nếu lấy mô hình "Trải nghiệm nhân viên" ở trên để làm nền tảng thì điểm chung sẽ là phân định hướng. Đây sẽ là một thực tế mà các doanh nghiệp Việt Nam cần nhìn nhận. Một trong những thống kê gây sốc về gắn kết đội ngũ đã chỉ ra rằng 75% nhân viên tự nguyện nghỉ việc không vì công việc mà vì sếp trực tiếp. Nói cách khác, nếu nhân viên được trả lương cao mà không phục sếp, không nể tài lãnh đạo, không "cùng hệ" với giá trị cốt lõi của công ty thì một ngày nào đó họ cũng sẽ rời bỏ môi trường đó. Tuy nhiên, điểm riêng khác biệt sẽ nằm ở môi trường và

chính sách. Những khác biệt này sẽ thu hút và giữ chân những nhân sự có đặc thù về chuyên môn, khuynh hướng tính cách, khát khao khác nhau.

#### **Để việc học hỏi trở thành liên tục, hệ thống đào tạo cần được xây dựng như thế nào, quy trình ra sao?**

Theo nghiên cứu "Xu hướng chiến lược nhân sự năm 2016" của Deloitte, học hỏi là 1 trong Top 5 xu hướng quan trọng nhất cho các doanh nghiệp. Nếu xét về tổng thể cả top 5 xu hướng thì việc học hỏi là yếu tố cốt lõi để có thể đạt được những xu hướng này. Để một chiến lược được trở thành xuyên suốt, đồng bộ và bền vững, doanh nghiệp luôn cần xuất phát từ nền tảng triết lý của văn hóa học hỏi trong doanh nghiệp là gì, sau đó dựa trên nền tảng này xây dựng mô hình và lộ trình đào tạo, huấn luyện, phát triển dựa trên năng lực phù hợp và riêng biệt cho từng cấp độ và phòng/ban chuyên môn. Tôi lấy 1 ví dụ, tại Dale Carnegie chúng tôi áp dụng "Mô hình văn hóa học hỏi mang tính biến đổi của Dale Carnegie"

dựa trên những biến đổi đột phá và toàn diện về hành vi và cảm xúc. Nền tảng của văn hóa học hỏi của chúng tôi là dựa trên mô hình này, sau đó lộ trình đào tạo và phát triển được xây dựng cho từng vị trí sẽ luôn tuân thủ mô hình triết lý này.

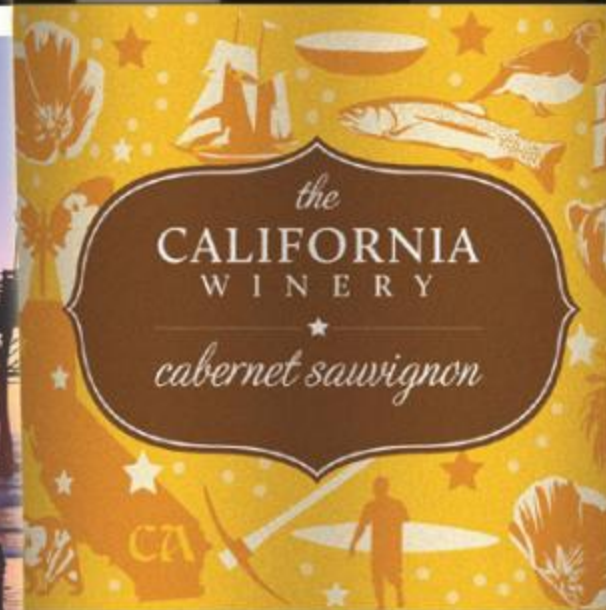
#### **Được biết, 80% khách hàng của Dale là các công ty đa quốc gia, 20% là các doanh nghiệp Việt Nam. Tỷ lệ này nói lên điều gì?**

Xin đính chính, tỷ lệ này chính xác vào năm 2007, lúc chúng tôi khởi đầu Dale Carnegie tại Việt Nam. Đáng mừng là hiện nay tỷ lệ này khoảng 60-40% công ty đa quốc gia và công ty Việt Nam. Con số này cho thấy mối quan tâm của công ty Việt Nam về việc phát triển năng lực cho đội ngũ nhân sự phục vụ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp đa gia tăng đáng kể. Một sự khác biệt thú vị nữa trong quá trình chúng tôi làm việc với khách hàng là trong khi các công ty đa quốc gia đặt hàng các chương trình đào tạo phát triển theo nhu cầu sản phẩm theo năm thì các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa, đặt hàng xây dựng lộ trình đào tạo, phát triển theo một triết lý nền tảng riêng biệt và mang tính đặc thù cho công ty. Nhu cầu này cũng tạo cơ hội cho chúng tôi được phát huy khả năng tư vấn phát triển năng lực tổ chức của mình ở diện sâu và rộng và nhìn thấy được sự thay đổi rõ rệt trong những dự án dài hạn này. □



California Wines

*the*  
**CALIFORNIA**  
WINERY



CẢM NHẬN NỀN VĂN HOÁ ĂM THỰC CALIFORNIA -MỸ  
CHỈ VỚI GIÁ 298,000 VNĐ



# FORD RANGER

LUÔN SẴN SÀNG  
CHO MỌI  
TÌNH HUỐNG BẤT NGỜ



Hệ thống  
Gài cầu Điện tử



Hệ thống Cảnh báo  
Va chạm phía trước



Hệ thống Kiểm soát  
Chống lật

Không phải mọi con đường bằng phẳng như mong đợi. Nhưng với sức mạnh của Ranger, không chướng ngại nào có thể ngăn cản bạn tiến lên phía trước. Hệ thống Gài cầu Điện tử và Hệ thống Kiểm soát Chống lật giúp xe vượt qua mọi địa hình. Hệ thống Cảnh báo Va chạm phía trước cho hành trình của bạn thêm an toàn. Ranger đã sẵn sàng cho mọi tình huống bất ngờ. Bạn thì sao?

**ĐẾN NGAY SHOWROOM HÔM NAY ĐỂ TRẢI NGHIỆM  
SỨC MẠNH VƯỢT TRỘI CỦA FORD RANGER.**



☎ ĐƯỜNG DÂY NÓNG MIỄN PHÍ: 1800-588888

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