

MỤC LỤC HÌNH VẼ VÀ BẢNG BIỂU / INDEX OF FIGURES AND TABLES

HÌNH VẼ / FIGURES	TRANG / PAGE
Hình 1: Đánh giá của DN về môi trường đầu tư, kinh doanh ở Việt Nam trong 3 quý đầu năm 2017 (Đơn vị: %) / Figure 1: Assessment of enterprises on the investment and business climate in Vietnam in the first 3 quarters of 2017. (Unit: %)	24
Hình 2: Nhận định của DN về những rào cản, thách thức chính ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của DN trong năm 2017 (Đơn vị: %) / Figure 2: Assessment of enterprises on the biggest challenges to enterprises' profitability in 2017. (Unit: %)	25
Hình 3: Đánh giá của DN về hiệu quả phân bổ chi phí và nguồn vốn của DN nhằm thu lại lợi nhuận năm 2017 (Đơn vị: %) / Figure 3: Assessment of enterprises on the efficiency of cost and capital allocation to gain profit in 2017. (Unit: %)	26
Hình 4: Nhận định của DN về chiến lược ưu tiên tăng trưởng lợi nhuận trong 12 tháng tới (Đơn vị: %) / Figure 4: Assessment of enterprises on profit growth strategies in the next 12 months. (Unit: %)	28
Hình 5: Những chiến lược DN hiện đang thực hiện trong năm 2017 nhằm tăng doanh thu (Đơn vị: %) / Figure 5: Strategies that enterprises are implementing in 2017 to increase sales revenue. (Unit: %)	29
Hình 6: Nhận định của DN về ngành có tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận cao trong tương lai (Đơn vị: %) / Figure 6: Forecast of enterprises on some potential high-profit sectors in the future. (Unit: %)	29
Hình 7: Tăng trưởng của một số ngành hàng thuộc nhóm thực phẩm và đồ uống (Đơn vị: %) / Figure 7: Growth of some food and beverage categories. (Unit: %)	34
Hình 8: Một số DN niêm yết có vốn hóa lớn nhất hiện nay (Tính đến thời điểm quý III/2017) (Đơn vị: Tỷ USD) / Figure 8: Some listed companies which have the largest market capitalization (as of Quarter III/2017) (Unit: USD Billion)	36
Hình 9: Giá trị tồn kho bất động sản giai đoạn 2015-2017 (Đơn vị: Tỷ đồng) / Figure 9: Total value of the real estate inventory during the period from 2015 to 2017 (Unit: VND billion)	44
Hình 10: Mức tăng về giá cả của thị trường căn hộ tại TP. Hồ Chí Minh 9 tháng đầu năm 2017 / Figure 10: Price increase of apartment market in Ho Chi Minh City in the first nine months of 2017	45
Hình 11: Dự báo về giá trị thị trường xây dựng tại Việt Nam (Đơn vị: Tỷ USD) / Figure 11: Forecast of Vietnam construction market value (Unit: USD Billion)	46
Hình 12: Tổng mức hàng hóa bán lẻ và doanh thu dịch vụ tiêu dùng (Đơn vị: Tỷ đồng) / Figure 12: Total retail sales and consumer service revenue (Unit: VND billion)	53
Hình 13: Các kênh phân phối tại Việt Nam hiện nay / Figure 13: Current distribution channels in Vietnam	55

Hình 14: Hiệu suất sinh lời của VN-Index chu kỳ 10 tháng đầu năm từ 2008 - 2017 / Figure 14: Profitability of VN-Index in 10-month cycle from 2008 to 2017	59
Hình 15: Tăng trưởng doanh thu thuần và lợi nhuận sau thuế 2017h1 và 2016h1 / Figure 15: Growth rate of Net revenue and Profit after tax in the first half of 2016 and 2017	63
Hình 16: ROE các DN niêm yết theo lĩnh vực từ 2016 - 2017 / Figure 16: ROE of listed companies by sector from 2016 - 2017	63
Hình 17: ROA các DN niêm yết theo lĩnh vực từ 2016 - 2017 / Figure 17: ROA of listed companies by sector from 2016 - 2017	65
Hình 18: ROIC các DN niêm yết theo lĩnh vực từ 2016 - 2017 / Figure 18: ROIC of listed companies by sector from 2016 - 2017	65
Hình 19: Ma trận khác biệt trong cạnh tranh kinh doanh: điểm phân biệt giữa các DN hiệu suất cao với số đông còn lại / Figure 19: Differentiation matrix for competitiveness: High performers versus the rest	76
Hình 20: 10 nhóm năng lực cạnh tranh sản xuất / Figure 20: The 10 clusters of manufacturing competitiveness	78
Hình 21: Mô hình đánh giá khả năng sinh lời ba chiều (3D) của DN / Figure 21: 3D Performance Assessment of firm profitability	88

BẢNG BIỂU / TABLES	TRANG / PAGE
Bảng 1: TOP cổ phiếu ảnh hưởng tích cực – tiêu cực đối với VN-Index 10 tháng đầu năm 2017 / Table 1: List of top stocks which affect positively and negatively to VN-Index in the first 10 months of 2017	60
Bảng 2: Một số ví dụ về hệ trục để quy chiếu và lên kế hoạch phân tích chi phí và doanh thu / Table 2: Examples on possible axes for reflection and action on costs and revenue parts of the analysis	90

LỜI NÓI ĐẦU

Để tồn tại và thành công trong nền kinh tế, vấn đề tăng trưởng và sinh lời luôn là những yếu tố mà các doanh nghiệp phải cân nhắc để có thể thu hút khách hàng và nhà đầu tư. Đặc biệt, khả năng sinh lời chính là yếu tố quyết định sống còn đến tình hình phát triển của doanh nghiệp trong dài hạn, là mục tiêu cơ bản và tất yếu của hoạt động kinh doanh mà mọi doanh nghiệp đều hướng đến. Trong những năm gần đây, sự phát triển mạnh mẽ của toàn cầu hóa và bùng nổ của thương mại điện tử đặt ra càng nhiều thách thức cho doanh nghiệp Việt khi Việt Nam trở thành điểm đến đầu tư hấp dẫn của các doanh nghiệp ngoại. Điều này đặt ra bài toán lớn cho cộng đồng doanh nghiệp trong nước để vừa có thể cạnh tranh với các đối thủ giàu kinh nghiệm, giàu tiềm lực trên thế giới, vừa giữ vững được vị thế và vượt ngưỡng tăng trưởng lợi nhuận.

Đứng trước những yêu cầu trên, Vietnam Report đã nghiên cứu và xuất bản cuốn **Báo cáo song ngữ Vietnam Earnings Insight 2017** nhân sự kiện công bố Bảng xếp hạng *Top 500 doanh nghiệp lợi nhuận tốt nhất năm 2017 – PROFIT500*. Bên cạnh những nhận xét, đánh giá về khả năng tạo lợi nhuận cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt từ các chuyên gia kinh tế hàng đầu trong nước; ấn phẩm Vietnam Earnings Insight còn đưa ra những phân tích chuyên sâu, dự báo về một số ngành tiêu biểu có tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận trong giai đoạn tới. Đặc biệt, với mục đích hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam trên hành trình vươn mình ra biển lớn, Vietnam Report cũng đã tiến hành điều tra ý kiến phản hồi từ các doanh nghiệp đạt kết quả hoạt động xuất sắc trong thời gian qua nhằm tìm hiểu yếu tố ảnh hưởng đến khả năng tăng trưởng lợi nhuận doanh nghiệp cùng những định hướng sinh lời trong tương lai.

Ban biên tập Vietnam Report hy vọng rằng, cuốn **Báo cáo Vietnam Earnings Insight 2017** với chủ đề **“Các xu hướng lợi nhuận theo ngành kinh tế năm 2017-2018”**, xuất bản tháng 11/2017, sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và toàn thể độc giả nói chung.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp và nhận xét của Quý vị để Báo cáo ngày càng hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

Vũ Đăng Vinh
CEO - Vietnam Report

FOREWORD

To be successful and remain in business, both profitability and growth are important and necessary for a company to survive and remain attractive to customers and investors. In particular, profitability is a critical determinant to a company's long-term survivability, which is the primary goal of every business. In recent years, the rapid globalization and the explosion of e-commerce poses more and more challenges for Vietnamese enterprises as Vietnam becomes an appealing investment destination for foreign firms. Vietnamese enterprises now have to solve the problem of how to compete with powerful and experienced international competitors while maintaining their position and surpassing profit growth.

Under these circumstances, Vietnam Report has researched and published the bilingual **Vietnam Earnings Insight Report 2017** on the occasion of the Announcement Ceremony of *Top 500 Most Profitable Companies in 2017 - PROFIT500*. The report is a collection of comments, assessments, analysis of leading economic experts about the profitability as well as corporate performance management of Vietnamese enterprises. In addition, Vietnam Earnings Insight 2017 Report also analyzes and forecasts some sectors with high potentials for profit growth in the coming period. Moreover, with the aim of supporting Vietnamese business community on their journey to conquer the world, Vietnam Report also conducted a survey to gather feedbacks from enterprises who have achieved remarkable business performance in recent years to understand the factors that affect the profitability of the company together with profitability direction in the future.

Vietnam Report's Editorial Board hopes that **Vietnam Earnings Insight Report 2017**, themed "**Profitability Trends in Economic Sectors 2017-2018**", published in November 2017 will be a useful reference for the Vietnamese business community as well as for all the audiences.

We hope to receive your comments and feedback to perfect the report.

Yours sincerely,

Vu Dang Vinh
CEO of Vietnam Report JSC

GÓC NHÌN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỢI NHUẬN TỐT: **THÁCH THỨC** **TĂNG KHẢ NĂNG SINH LỜI NĂM 2017**

THE VIEW OF MOST PROFITABLE ENTERPRISES: **CHALLENGE TO INCREASE PROFITABILITY IN 2017**

 **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS**

Bài viết tập trung phân tích một số kết quả chính từ cuộc khảo sát của Vietnam Report với các doanh nghiệp đạt lợi nhuận tốt trong BXH Profit500 nhằm tổng hợp những đánh giá của doanh nghiệp về tình hình hoạt động trong thời gian qua; các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp cùng những định hướng sinh lời của doanh nghiệp trong thời gian tới.

THÁCH THỨC ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG SINH LỜI NĂM 2017

Phần lớn các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều báo cáo doanh thu và lợi nhuận tăng lên trong 3 quý đầu năm và thể hiện sự lạc quan đối với triển vọng

This research focuses on some key results from Vietnam Report's survey of most profitable companies in Profit500 Ranking List to summarize their assessments of business performance in the recent time; factors affecting and direction of the profitability of enterprises in the future.

CHALLENGES AFFECT PROFITABILITY IN 2017

The majority of surveyed companies reported higher sales and profits in the first three quarters and showed optimism about the prospects of rising sales and profitability in the next 12 months.

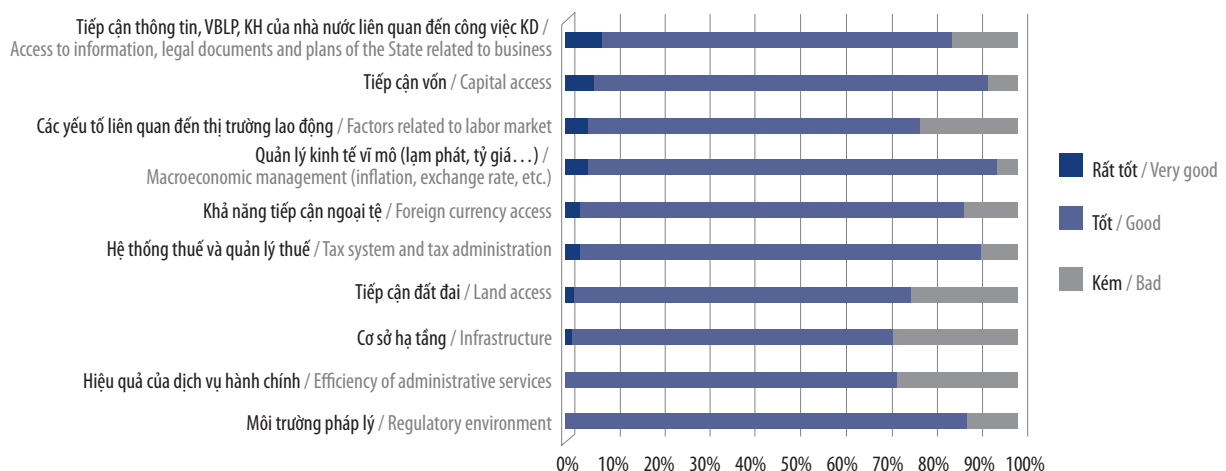
Assessing the investment environment in Vietnam

tăng doanh thu và tăng khả năng sinh lời trong 12 tháng tới.

Đánh giá về môi trường đầu tư, kinh doanh tại Việt Nam trong 3 quý đầu năm 2017, về cơ bản các doanh nghiệp đánh giá thuận lợi, đặc biệt là khả năng tiếp cận vốn, hệ thống thuế, vấn đề lạm phát đã được cải thiện với hơn 90% doanh nghiệp nhận định từ tốt đến rất tốt (Hình 1). Những vấn đề được doanh nghiệp báo cáo vẫn cần được sự quan tâm là tiếp cận đất đai, thị trường cung ứng lao động có tay nghề và cơ sở hạ tầng. Nhìn chung, môi trường kinh doanh tại Việt Nam đã có sự cải thiện, được thể hiện bởi những đánh giá tích cực của đa số doanh nghiệp. Những nghị quyết được thực hiện trong thời gian qua, đặc biệt là Nghị quyết 19/NQ-CP và Nghị quyết 35/NQ-CP nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh đã phần nào giải quyết được những khó khăn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều chuyên gia kinh tế vẫn nhận định những nghị quyết này mới tập trung giải quyết ở những bước đầu về thủ tục hành chính, tạo thuận lợi ở khâu gia nhập thị trường, tức là mới chỉ ở bước đầu của một chu trình kinh doanh. Ngoài ra, thách thức vô cùng lớn theo các chuyên gia kinh tế đối với các doanh

in the first three quarters of 2017, according to the results of more than 90% businesses, who rated good and very good, it showed a favorable environment, especially assessment to capital, tax system, and inflation have improved (Figure 1). The issues that businesses reported still need to pay attention are land access, skilled labor supply market, and infrastructure. In general, business environment in Vietnam has improved, reflected by the positive reviews of most businesses. The resolutions, which have been made recently, especially Resolution 19/NQ-CP and Resolution 35/NQ-CP to support enterprises in the business environment, have partly solved the difficulties. However, many economic experts still consider that these resolutions have just focused on the first steps of administrative procedures, facilitating the market entry process that is only at the beginning of the business cycle process. In addition, the great challenge for Vietnamese businesses is asset security and property rights, antitrust. In the view of experts, Vietnam's top priority now is to perfect the policy, especially some land and copy-rights laws to make enterprises access easily and enhance asset security.

Hình 1: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ MÔI TRƯỜNG ĐẦU TƯ, KINH DOANH Ở VIỆT NAM TRONG 3 QUÝ ĐẦU NĂM 2017 (ĐƠN VỊ: %)
Figure 1: ASSESSMENT OF ENTERPRISES ON THE INVESTMENT AND BUSINESS CLIMATE IN VIETNAM IN THE FIRST 3 QUARTERS OF 2017 (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017
Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

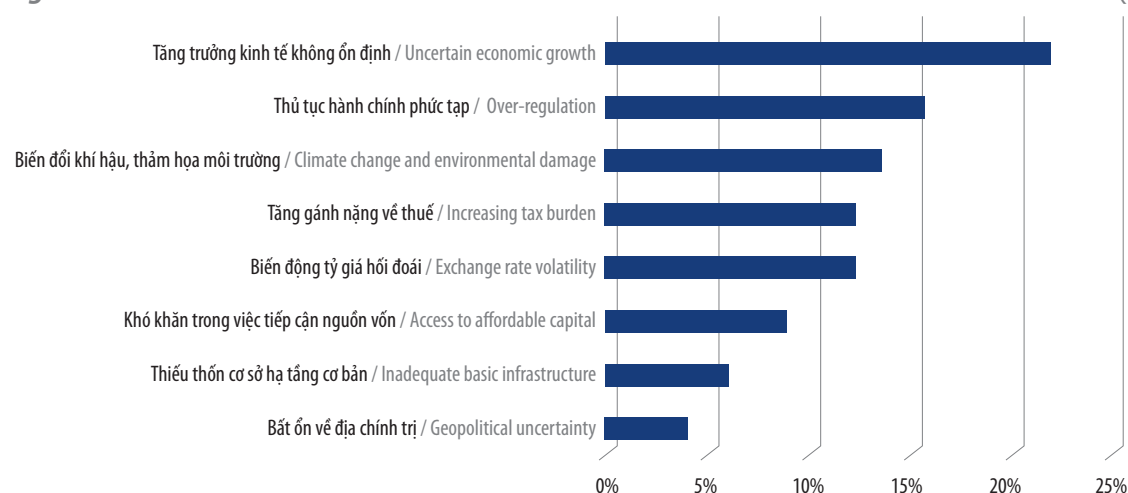
ng nghiệp Việt Nam là vấn đề an toàn tài sản và quyền tài sản, chống độc quyền. Đối với góc nhìn của các chuyên gia, ưu tiên lớn nhất của Việt Nam hiện nay vẫn là hoàn thiện chính sách, nhất là một số luật đất đai và bản quyền để doanh nghiệp dễ tiếp cận và tăng cường đảm bảo tài sản.

Đánh giá về rào cản phát triển kinh doanh trong tình hình hiện tại, nhiều doanh nghiệp phản hồi vấn đề “Tăng trưởng nền kinh tế không ổn định” là một trong những thách thức lớn nhất ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong năm 2017 (với lựa chọn của hơn 22,1% doanh nghiệp), thứ hai là thủ tục hành chính phức tạp (15,9% phản hồi). Kể đến, doanh nghiệp cũng thể hiện mối bận tâm đối với diễn biến thay đổi khí hậu, thời tiết kết hợp với những thảm họa môi trường xảy ra với tần suất và cường độ lớn dần tại Việt Nam trong hai năm qua đã gây ảnh hưởng đáng kể đến tình hình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp (Hình 2). Nền kinh tế năm 2016 đã trải qua nhiều biến động, chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những biến đổi của nền kinh tế thế giới khiến tốc độ tăng trưởng GDP năm trước không đạt chỉ tiêu đề ra, các ngành nông-lâm-thủy sản gặp khó khăn nặng nề vì thiên tai, hạn hán;

Assessing barriers to business development in the current situation, many enterprises considered the problem of “Unstable economic growth” as one of the biggest challenges affecting the profitability of enterprises in 2017 (with more than 22.1% of businesses selected this option), followed by complex administrative procedures (15.9%). Next, enterprises also expressed their concern about changes in climate and weather combined with environmental disasters occurring with increasing frequency and intensity in Vietnam in the past two years that have caused significant effects on their production and business situation (Figure 2). The economy in 2016 that experienced many fluctuations, was directly influenced by the changes of the world economy, made the GDP growth rate fall below the set target. The agro-forestry-aquaculture industries have encountered many difficulties due to natural disasters, drought; Industrial production was lower than 2 years ago. These factors have made a large number of businesses be more cautious when making business and investment decisions. However, in the first nine months of 2017, the economy has shown signs of improvement. In the third quarter of this year,

Hình 2: NHẬN ĐỊNH CỦA DOANH NGHIỆP VỀ NHỮNG RÀO CẢN, THÁCH THỨC CHÍNH ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG SINH LỜI CỦA DOANH NGHIỆP TRONG NĂM 2017 (ĐƠN VỊ: %)

Figure 2: ASSESSMENT OF ENTERPRISES ON THE BIGGEST CHALLENGES TO ENTERPRISES’ PROFITABILITY IN 2017 (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017

Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

sản xuất công nghiệp thấp hơn 2 năm trở lại. Chính những yếu tố này đã khiến một số lớn các doanh nghiệp dè dặt hơn khi đưa ra quyết định kinh doanh và đầu tư trong năm nay. Tuy nhiên, trong 9 tháng năm 2017, nền kinh tế đã cho thấy nhiều tín hiệu khởi sắc. Quý III năm nay, Việt Nam đã đạt được mức tăng trưởng khá cao 7,5%, cao hơn nhiều so với kì vọng, chỉ số PMI được cải thiện, hỗ trợ niềm tin cho doanh nghiệp tăng trưởng Việt Nam sẽ còn rất tốt cho đến cuối năm.

Trong khảo sát của Vietnam Report, 40% doanh nghiệp đánh giá chính khối lượng hàng hóa/dịch vụ bán ra trong 3 quý đầu năm nay gây ảnh hưởng trực tiếp lớn nhất đến lợi nhuận doanh nghiệp thu lại chứ không phải giá cả hay chi phí chi tiêu của doanh nghiệp.

Về vấn đề phân bổ chi phí nguồn vốn nhằm thu lại lợi nhuận tốt, các mảng được doanh nghiệp chú trọng tập trung và đạt được hiệu quả cao trong thời gian qua là Tài chính, Nhân sự, Vốn lưu động, Dịch vụ khách hàng, Công nghệ thông tin với trên 50% doanh nghiệp lựa chọn (Hình 3). Trong đó, gần 70% doanh nghiệp chú ý đầu tư về vấn đề Tài chính và đã đạt nhiều hiệu quả tích cực trong năm 2017. Bên cạnh đó, Nhân sự

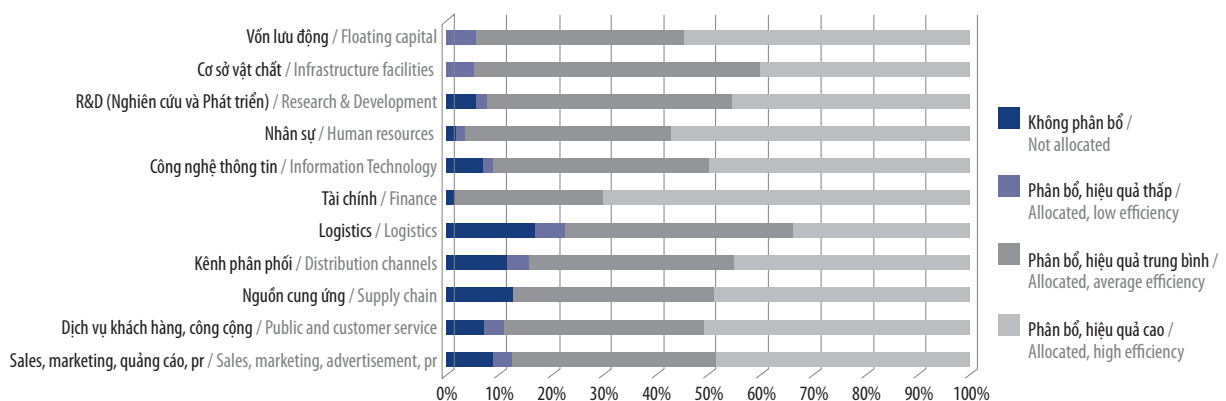
Vietnam achieved a high growth rate of 7.5%, much higher than expected and improved PMI, supporting positive confidence for Vietnamese enterprises' growth until the end of the year.

In the survey of Vietnam Report, 40% of businesses rated the volume of goods/services sold in the first three quarters of this year has the biggest direct impact on corporate profits, not prices or expenses of the business.

On the issue of cost of capital allocation, in order to gain good profits, Finance, Human Resources, Working Capital, Customer Services, Information Technology are the areas that have been focused on and achieved high efficiency in recent years with more than 50% of enterprises selected (Figure 3). In which, nearly 70% of businesses paid attention to Finance and have achieved positive effects in 2017. Besides, enterprises now are increasingly interested in Human Resources because it is a resource ensuring revenue and improving profitability. In the coming time, the training of human resources combined with investment in integrated information technology

Hình 3: ĐÁNH GIÁ CỦA DN VỀ HIỆU QUẢ PHÂN BỐ CHI PHÍ VÀ NGUỒN VỐN CỦA DOANH NGHIỆP NHẢM THU LẠI LỢI NHUẬN NĂM 2017 (ĐƠN VỊ: %)

Figure 3: ASSESSMENT OF ENTERPRISES ON THE EFFICIENCY OF COST AND CAPITAL ALLOCATION TO GAIN PROFIT IN 2017 (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017
Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

cũng là mảng được doanh nghiệp ngày càng quan tâm vì đây là nguồn lực đảm bảo doanh thu và nâng cao lợi nhuận thu về của doanh nghiệp. Trong thời gian tới, việc đào tạo nguồn nhân lực kết hợp đầu tư công nghệ thông tin tích hợp trong hoạt động kinh doanh-sản xuất sẽ nằm trong những ưu tiên hàng đầu của nhiều doanh nghiệp. Việt Nam hiện đang ở trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang tiến gần, nếu các doanh nghiệp Việt không có sự chuẩn bị tốt về công nghệ sẽ thua ngay trên chính sân nhà, chưa kể đến cạnh tranh khi hội nhập. Theo nhiều chuyên gia, lợi thế của Việt Nam hiện nay mới nằm ở cơ sở hạ tầng Internet với con số tăng trưởng ở tỉ lệ tiếp cận Internet và số lượng sở hữu smart phone cao, chứ nhiều doanh nghiệp chưa thực sự ứng dụng công nghệ thông tin nhằm nâng cao lợi nhuận. Nhiều công ty, doanh nghiệp không phân bổ cho mảng công nghệ thông tin (chiếm 7,1% doanh nghiệp theo khảo sát) hoặc chỉ mới coi khái niệm CNTT dừng ở mức độ phòng IT, kĩ thuật trong doanh nghiệp. Điều này sẽ tạo bất lợi với nhiều doanh nghiệp trong tiến trình bắt kịp cuộc sống số hóa đang diễn ra trên nhiều lĩnh vực. Ngoài ra, một số doanh nghiệp báo cáo không phân bổ chi tiêu đầu tư cho mảng Logistics, Nguồn cung ứng, Kênh phân phối của doanh nghiệp... Nhìn chung trong đánh giá của các doanh nghiệp, Logistics tuy được phân bổ nhưng chưa mang lại hiệu quả đặc biệt cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có 5% doanh nghiệp phân bổ chi tiêu cho mảng này nhưng đạt hiệu quả thấp so với mong đợi. Quản trị logistics và chuỗi cung ứng là công cụ quan trọng giúp các doanh nghiệp gia nhập hiệu quả vào các chuỗi giá trị khu vực và toàn cầu, nâng cao tỉ suất lợi nhuận; tuy nhiên đây lại là mảng từ lâu đã được nhiều chuyên gia đánh giá là điểm yếu lớn nhất của doanh nghiệp Việt. Hiện nay ở Việt Nam chưa có doanh nghiệp nào đủ sức tổ chức, điều hành toàn bộ quy trình hoạt động logistics. Để có thể cải thiện và đạt hiệu quả từ mảng này, các doanh nghiệp cũng cần có sự trợ giúp của công nghệ thông tin để có thể quản lý chặt chẽ toàn bộ quy trình sản phẩm, dịch vụ.

CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP HIỆU SUẤT CAO NĂM 2017

Tăng doanh thu và giảm chi phí vẫn là hai chiến

in business-production will be among the top priorities of many enterprises. Vietnam is currently in the midst of the 4.0 industrial revolution, Vietnamese companies need to have well preparation for technology to avoid losing out in domestic market, especially in the integrated competition. According to many experts, Vietnam's current advantage is the Internet infrastructure with the growth in the Internet penetration rate and the high number of smart phone owners, but many enterprises have not actually applied information technology to improve profitability. Many enterprises do not allocate to the information technology sector (accounting for 7.1% of surveyed enterprises) or just only consider IT concepts as an IT and technology department. This will be detrimental to many businesses in the process of catching up on the ongoing digitization in many areas. In addition, some companies reported that they will not allocate investment expenditures for Logistics, Supply, Distribution channels, etc. In general, in the evaluation of enterprises, Logistics has been allocated but it has not brought particularly effective for business operations, 5% of enterprises have allocated expenditure for this segment, but received lower efficiency than expected. Logistic and supply chain management is an important tool for businesses to effectively integrate into regional and global value chains, improve margins; however, this area has long been considered by many experts as the biggest weakness of Vietnamese enterprises. At present, in Vietnam, no enterprises having enough capability to organize and operate the whole process of logistics operation. In order to be more efficient and effective, enterprises also need the support of information technology to be able to manage the whole process of products and services.

STRATEGY FOR PROFIT GROWTH OF HIGH-PERFORMANCE ENTERPRISES IN 2017

Increasing sales and lowering costs are still two key strategies chosen by businesses for profit growth this year. In addition to strategies to increase revenue and reduce costs to maximize profits over the next 12 months, many businesses plan to focus on two key areas: the use of information technology, automation

lược chủ chốt được doanh nghiệp lựa chọn để tăng trưởng lợi nhuận trong năm nay. Bên cạnh các chiến lược tăng doanh thu, giảm chi phí để nhằm mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận trong 12 tháng tới, nhiều doanh nghiệp dự định tập trung vào hai mũi nhọn: vận dụng công nghệ thông tin, tự động hóa trong các quy trình hoạt động và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tạo tiền đề tăng trưởng vững chắc. (Hình 4)

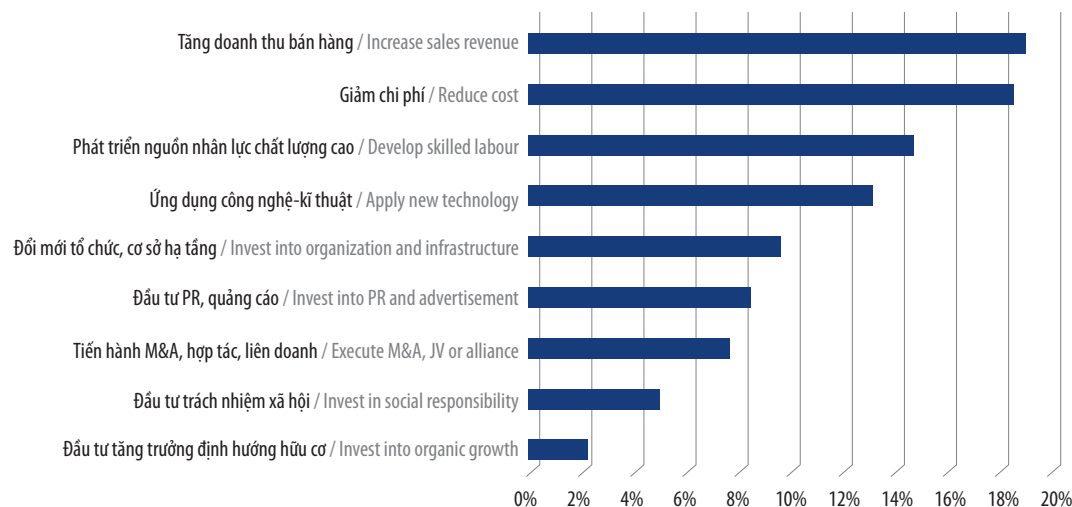
Đối với chiến lược tăng doanh thu, thị trường mới và nhóm khách hàng mới là mục tiêu của nhiều doanh nghiệp trong năm nay (Hình 5). Thị trường trong nước hiện ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ ngoại giàu tiềm lực và những doanh nghiệp mới nhập cuộc, thị phần kể cả của các doanh nghiệp lớn đứng trên nguy cơ suy giảm thì việc tìm kiếm thị phần tại nước ngoài với các nhóm khách hàng giàu tiềm năng trên thế giới đang là xu hướng của các doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp Việt đầu ngành hiện đang tiến hành mở rộng phạm vi kinh doanh như Vinamilk cho ra đời dòng sữa hữu cơ, Vingroup bắt tay với các đại gia lớn trên thế giới hình thành dòng xe mang thương hiệu Việt, hay Viettel với giấc mộng “chinh phục thế giới” trong mảng viễn thông khi xây dựng thương hiệu tại Lào, Campuchia...

in the operational processes and high quality human resource development creating a solid growth premise. (Figure 4)

For revenue growth strategies, new markets and new customer groups are the targets of many enterprises this year (Figure 5). The number of foreign competitors with rich potential and new entrants is increasing in domestic market, the market shares of large enterprises are at the risk of decline, and thus the search for foreign market share with the groups of potential customers in the world is the trend of enterprises. Many leading Vietnamese enterprises are currently expanding the business scope such as Vinamilk launched organic milk, Vingroup shook hands with big giants in the world to produce the car with Vietnamese brand or Viettel established brands in Laos and Cambodia, etc. to actualize the dream of "conquer the world" in the telecommunications sector.

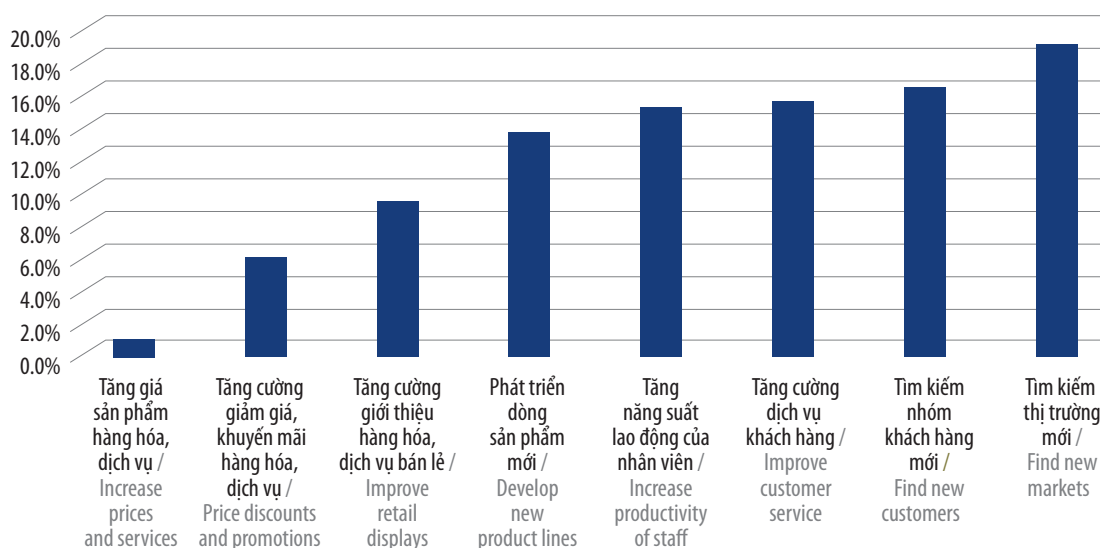
For cost reduction strategies, 31.5% of businesses are considering and implementing indirect cost reductions to achieve profitability.

Hình 4: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ CHIẾN LƯỢC ƯU TIÊN TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN TRONG 12 THÁNG TỚI (ĐƠN VỊ: %)
Figure 4: ASSESSMENT OF ENTERPRISES ON PROFIT GROWTH STRATEGIES IN THE NEXT 12 MONTHS (UNIT: %)



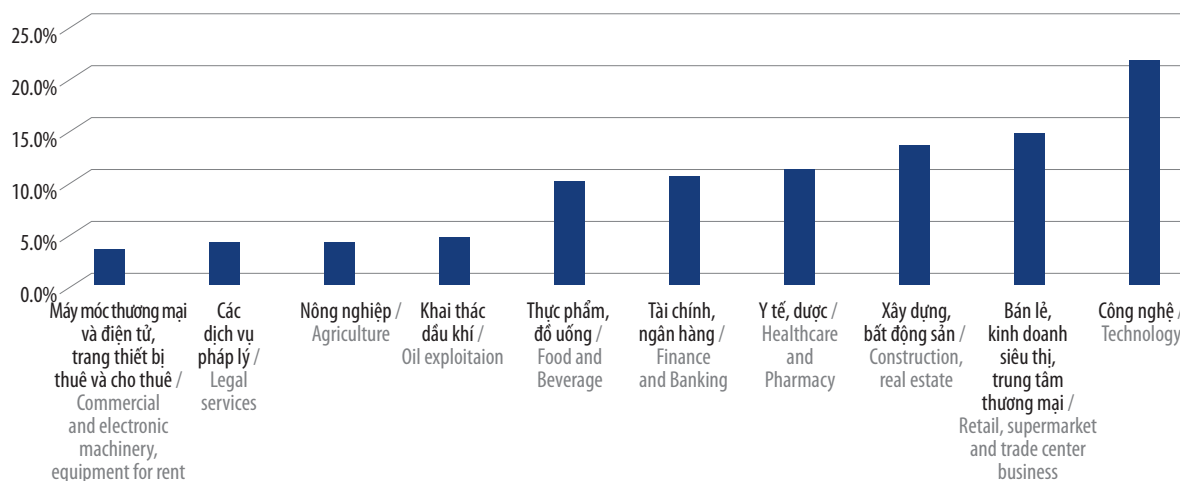
Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017
Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

Hình 5: NHỮNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP HIỆN ĐANG THỰC HIỆN TRONG NĂM 2017 NHẪM TĂNG DOANH THU (ĐƠN VỊ: %)
Figure 5: STRATEGIES THAT ENTERPRISES ARE IMPLEMENTING IN 2017 TO INCREASE SALES REVENUE (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017
 Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

Hình 6: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ NGÀNH CÓ TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN CAO TRONG TƯƠNG LAI (ĐƠN VỊ: %)
Figure 6: FORECAST OF ENTERPRISES ON SOME POTENTIAL HIGH-PROFIT SECTORS IN THE FUTURE (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát các doanh nghiệp Profit500 do Vietnam Report thực hiện tháng 10/2017
 Source: Survey of enterprises in Profit500 Ranking Lists conducted by Vietnam Report in Oct 2017

Đối với chiến lược giảm chi phí, 31,5% doanh nghiệp đang cân nhắc và thực hiện tiết giảm chi phí gián tiếp để đạt hiệu quả về lợi nhuận.

TOP CÁC NGÀNH CÓ TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN CAO TRONG THỜI GIAN TỚI

Đánh giá về những ngành có tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận cao trong những năm tới, nhiều doanh nghiệp dự đoán ngành công nghệ sẽ có xu hướng tăng trưởng mạnh mẽ nhất (chiếm 21,9% lựa chọn của các doanh nghiệp). Ngành bán lẻ là ngành được dự báo sẽ tăng trưởng mạnh thứ hai (14,8% phản hồi), đứng sau là ngành Xây dựng bất động sản (13,6%). Một số ngành cũng được nhiều doanh nghiệp đánh giá tiềm năng sinh lời trong thời gian tới là Y tế, dược (11,2%), Tài chính, ngân hàng (10,7%) và Thực phẩm, đồ uống (10,1%). (Hình 6).■

TOP SECTORS WITH HIGH PROFIT GROWTH POTENTIAL IN THE NEAR FUTURE

Assessing the sectors with high profit growth potential in the coming years, many businesses predict that Technology sector will tend to grow the most (accounting for 21.9% of enterprises' choice), next is Retail sector (14.8%), followed by Real Estate (13.6%). Some other sectors are also evaluated as having the potential profitability in the coming time, including Health and Pharmaceuticals (11.2%), Finance - Banking (10.7%), and Food - Beverages (10.1%). (Figure 6).■



XU HƯỚNG TĂNG TRƯỞNG LỢI NHUẬN CỦA MỘT SỐ NGÀNH NỔI BẬT GIAI ĐOẠN 2017 - 2018

PROFIT GROWTH TREND
OF PROMINENT INDUSTRIES IN THE PERIOD 2017 - 2018

 **NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT VÀ CỘNG SỰ / VIETNAM REPORT RESEARCHERS AND COLLEAGUES¹**

⁽¹⁾ TS. Lê Thanh Tùng – ĐH. Tôn Đức Thắng / Doctor. Le Thanh Tung – Ton Duc Thang University

I. THÀNH CÔNG TRONG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH THỰC PHẨM VÀ ĐỒ UỐNG TRONG CHÍN THÁNG ĐẦU NĂM 2017 VÀ DỰ BÁO

1. XU HƯỚNG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH THỰC PHẨM VÀ ĐỒ UỐNG

Chín tháng đầu năm 2017 đã qua, nền kinh tế Việt Nam đã trải qua các cung bậc tương đối khác biệt. Tăng trưởng kinh tế sau khi giảm thấp trong 2 quý đầu tiên thì bất ngờ “nhảy vọt” trong quý III với mức tăng lên đến 7,46%, mức tăng được cho là đột biến khi so với giai đoạn 7 năm trở lại đây. Cụ thể, tỷ lệ tăng trưởng 7,46% quý III năm 2017 đã vượt xa mức 6,17% quý trước đó cũng như so với quý III năm 2015 (6,87%) hay quý III năm 2016 (6,56%). Cũng tương đồng tại nhiều quốc gia đang phát triển trên thế giới thì chỉ tiêu cho tiêu dùng thực phẩm và đồ uống có quan hệ tỷ lệ thuận với đà tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam. Do đó, cùng với sự phục hồi của đà tăng trưởng kinh tế thì sức cầu cho sản phẩm ngành thực phẩm và đồ uống của Việt Nam đã có những dấu hiệu tăng trưởng tốt.

Cùng với những nỗ lực của Chính phủ trong công tác điều hành thì sự phục hồi, đi lên của khu vực sản

I. SUCCESS IN THE GROWTH OF FOOD AND BEVERAGES INDUSTRY IN THE FIRST NINE MONTHS OF 2017 AND FORECAST

1. GROWTH TREND OF FOOD AND BEVERAGES INDUSTRY

In the first nine months of 2017, Vietnam's economy has experienced many relatively different levels. Economic growth, after falling in the first two quarters, suddenly “jumped” in the third quarter with an increase of 7.46% that has been a sharp increase since the last 7 years. Specifically, the growth rate of 7.46% in the third quarter of 2017 exceeded 6.17% in the previous quarter as well as compared to the third quarter of 2015 (6.87%) or the third quarter of 2016 (6.56%). Similarly to many developing countries in the world, spending on food and beverage consumption has proportional relation to the growth momentum of Vietnamese economy. Therefore, along with the recovery of economic growth, the demand for food and beverage products of Vietnam has shown signs of good growth.

In line with the government's efforts in management, the recovery, the rise of manufacturing sector,

xuất, gia tăng của xuất khẩu cũng như thu hút mạnh mẽ FDI thì tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đang dần lấy lại được tốc độ như trước giai đoạn khủng hoảng kinh tế tài chính thế giới (năm 2007-2008). Cụ thể, tỷ lệ tăng trưởng từ mức 5,98% trong năm 2014 đã tăng lên mức 6,68% năm 2015, giảm nhẹ về ở mức 6,21% trong năm 2016 và tính chung trong 9 tháng đầu năm 2017 thì tỷ lệ tăng trưởng đạt khoảng 6,41%. Giai đoạn 2014-2016 tăng trưởng kinh tế đạt trung bình 6,29%/năm ở mức cao hơn rõ rệt khi so sánh với mức tăng trưởng trung bình 5,52%/năm giai đoạn 2012-2014. Năm 2017, Chính phủ đặt mục tiêu tăng trưởng kinh tế phải đạt 6,7% nhưng mức tăng trưởng này cũng rất thách thức vì 9 tháng đầu năm mới chỉ tăng trưởng 6,41% trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam phải đối mặt với tình trạng lũ lụt nghiêm trọng tại các tỉnh phía Bắc cũng như Bắc Trung Bộ thời gian qua.

Trong 9 tháng đầu năm 2017, số liệu của Tổng cục thống kê đã cho thấy giá trị của tiêu dùng cuối cùng tăng 7,3% so với cùng kỳ năm 2016, đóng góp 8,76 điểm phần trăm vào mức tăng trưởng chung (trong đó tiêu dùng cuối cùng của hộ dân cư đóng góp lớn nhất với 8,02 điểm phần trăm). Tích lũy tài sản tăng 9,8%, đóng góp 4,78 điểm phần trăm. Nếu phân tích dựa trên dòng chu chuyển vĩ mô thì chi tiêu hộ gia đình tăng trưởng là dấu hiệu tích cực cho xu hướng tăng trưởng nhanh của các ngành hàng tiêu dùng, trong đó có thực phẩm và đồ uống. Bên cạnh đó, số liệu từ Tổng cục thống kê còn cho thấy trong 9 tháng đầu năm 2017 thì tổng doanh thu bán lẻ hàng hóa tiêu dùng đạt 2.917,6 nghìn tỷ đồng, tăng 10,5% so với cùng kỳ năm trước (đã loại trừ yếu tố giá tăng 9,2%), trong đó ngành hàng lương thực, thực phẩm đã có mức tăng rõ rệt là 9,8% so với cùng kỳ năm trước.

Theo Báo cáo Market Pulse của Nielsen Việt Nam, nhờ nhu cầu tiêu dùng tăng trong thời gian qua mà ngành hàng tiêu dùng nhanh (FMCG) toàn quốc trong quý I năm 2017 đạt mức tăng cao nhất trong vòng 3 năm qua, với mức tăng trưởng đạt 9,6% so với mức tăng 5,3% cùng kỳ năm trước. Tăng trưởng diễn ra ở tất cả 6 ngành hàng lớn, bao gồm nước uống (bao gồm bia), thực phẩm, sữa, sản phẩm chăm sóc gia đình, sản phẩm chăm sóc cá nhân và thuốc lá. Trong đó, cả 3 ngành hàng lớn là thực phẩm, sản phẩm chăm sóc gia

the increase of exports as well as the strong FDI attraction, the economic growth of Vietnam has gradually recovered at the same pace as before the world financial crisis (2007-2008). Specifically, the growth rate from 5.98% in 2014 increased to 6.68% in 2015, slightly decreased to 6.21% in 2016 and in the first nine months of 2017, the growth rate was about 6.41%. In the period of 2014-2016, the average economic growth was 6.29% per year, which was significantly higher level compared to the average growth rate of 5.52% per year for the period 2012-2014. In 2017, the government set a target of economic growth at 6.7%, but this growth is also very challenging because in the first nine months of the year, the growth rate was only 6.41% in the context of Vietnam's economy faced with severe flooding in the Northern provinces as well as in the North Central region.

In the first nine months of 2017, General Statistics Office's figures showed that the value of final consumption rose 7.3% over the same period in 2016, contributing 8.76 percentage points to the overall growth rate (of which, household final consumption was the biggest contributor with 8.02 percentage points). Accumulated assets increased 9.8%, contributing 4.78 percentage points. If the analysis is based on the macro-economic cycle, household spending growth will be a positive sign for the fast-growing trend of consumer goods industry, including food and beverages. In addition, data from General Statistics Office defined that in the first 9 months of 2017, total retail sales of consumer goods reached VND 2,917.6 trillion, increased 10.5% over the same period last year (excluding price factor rose 9.2%), of which the food and food-stuffs sector has seen a sharp increase of 9.8% over the same period last year.

According to the Nielsen Vietnam Market Pulse, thanks to the increase of consumer demand, the FMCG nationwide in the first quarter of 2017 witnessed the highest increase in the last three years with the growth of 9.6% compared to 5.3% in the same period last year. The growth has been taken place in all six major sectors, including drinking water

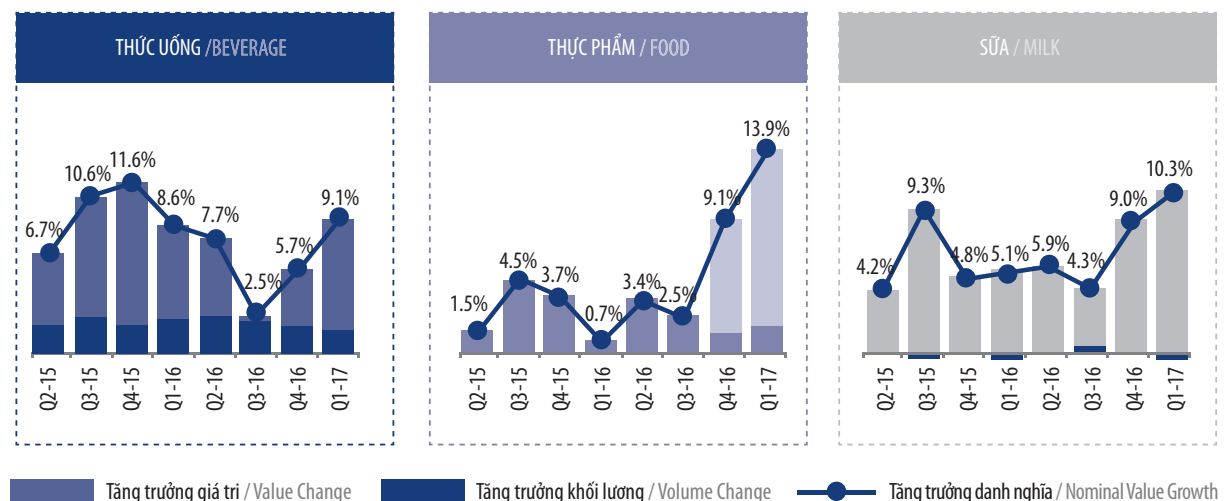
đình và sản phẩm chăm sóc cá nhân, có mức tăng trưởng ở 2 con số, từ 12% đến 14%. (Hình 7)

Bên cạnh đó nền kinh tế Việt Nam với quy mô dân số hơn 90 triệu người, cơ cấu dân số trẻ và thu nhập đang ngày tăng nhanh đã làm gia tăng sự hấp dẫn của thị trường thực phẩm và đồ uống của Việt Nam trong những năm tới đây. Trong năm 2016, quy mô thị trường thực phẩm và đồ uống của Việt Nam được đánh giá vào đạt khoảng 30 tỷ USD và sẽ liên tục duy trì đà tăng trưởng trên dưới 10% trong thời gian tới. Trên thực tế, lượng tiêu thụ đồ uống của người dân Việt Nam luôn được đánh giá là “khổng lồ” khi so sánh với thị trường của các quốc gia trong khu vực. Việt Nam xếp thứ 5 trong 10 nước châu Á về lượng bia, rượu tiêu thụ bình quân (khoảng 37,8 lít/người/năm). Về nước giải khát, người dân Việt Nam đã tiêu thụ trung bình mỗi người 53,6 lít/năm, gấp 3,6 lần lượng tiêu thụ sữa (15 lít/năm). Chỉ riêng đồ uống có ga, người Việt Nam cũng đã sử dụng vượt mức 1 tỷ lít đồ uống loại này. Trong gần 2 thập kỷ qua, Việt Nam cũng là một trong số ít các quốc gia có xu hướng tăng nhanh về sản lượng tiêu thụ đồ uống. Theo đó, đồ uống có

(including beer), food, milk, home care products, personal care products and tobacco. In all three major categories of food, home care and personal care products, the growth was double digit, from 12% to 14%. (Figure 7)

In addition, Vietnamese economy with a population of more than 90 million people, the structure of young population and the increase of income will enhance the attractiveness of Vietnam's food and beverage industry in the next years. In 2016, Vietnam's food and beverage market size was estimated at about USD 30 billion and will continue to grow at around 10% in the near future. In fact, the consumption of beverages of Vietnamese people is always considered as "huge" compared to other countries in the region. Vietnam is ranked at the fifth among 10 Asian countries in terms of average beer and alcohol consumption (about 37.8 liters/person/year). In terms of beverage, Vietnamese people have consumed 53.6 liters per person per year, 3.6 times more than milk consumption (15 liters per year). In terms of carbonated beverages, Vietnamese people have used over 1 billion

Hình 7: TĂNG TRƯỞNG CỦA MỘT SỐ NGÀNH HÀNG THUỘC NHÓM THỰC PHẨM VÀ ĐỒ UỐNG (ĐƠN VỊ: %)
Figure 7: GROWTH OF SOME FOOD AND BEVERAGE CATEGORIES (UNIT: %)



Nguồn: Nielsen Việt Nam (2017)
Source: Nielsen Vietnam (2017)

cồn đã tăng lượng tiêu thụ từ 3,8 lít/người năm 2005 lên 6,6 lít/người năm 2010. Mức tiêu thụ đồ uống có ga đã tăng từ 587 triệu lít năm 2010 lên 836 triệu lít vào năm 2014, đạt tốc độ tăng trưởng mỗi năm lên tới 9,2%.

Điểm qua tình hình hoạt động 9 tháng đầu năm 2017 của các doanh nghiệp lớn trong ngành thực phẩm và đồ uống tại Việt Nam cũng rất khả quan khi Vinamilk có mức tăng trưởng doanh thu đạt 10,34% và tăng trưởng lợi nhuận sau thuế đạt 13,61% so với cùng kỳ năm 2016. Vinamilk cũng đồng thời được xếp thứ 4 trong số 500 doanh nghiệp có lợi nhuận tốt nhất 2017. Công ty Vissan cũng có mức tăng trưởng lợi nhuận sau thuế lên đến 15% trong 6 tháng đầu năm. Tiếp theo là công ty Kido cũng có mức tăng lợi nhuận sau thuế đột biến 131% trong 2 quý đầu năm 2017. Cũng trong giai đoạn 6 tháng đầu năm công ty Sabeco cũng báo mức lợi nhuận sau thuế 2.425 tỷ đồng, tăng 4,4% so với cùng kỳ năm trước.

Mức tăng trưởng 16% (tương ứng doanh thu toàn ngành đã đạt khoảng 1.200 nghìn tỷ đồng) năm 2016 đã cho thấy xu hướng tăng trưởng mạnh mẽ về doanh thu của ngành khi vượt qua mức 14,7% và 14,3% tương ứng của năm 2014 và 2015. Dựa trên cơ sở số liệu dự báo của công ty nghiên cứu thị trường BMI Research thì ngành công nghiệp thực phẩm và đồ uống của Việt Nam tiếp tục duy trì mức tăng trưởng kép hàng năm cho giai đoạn 2017-2019 là 10,9%. Cũng theo BMI Research, ngành sữa dự kiến tăng trưởng khoảng 10% và nhu cầu tiêu dùng sẽ tập trung vào nhóm hàng thực phẩm và đồ dùng thiết yếu.

Sự phát triển của các doanh nghiệp thuộc nhóm thực phẩm và đồ uống còn thể hiện qua mức vốn hóa lớn của nhóm doanh nghiệp này (Hình 8). Tính đến quý III năm 2017, tổng vốn hóa thị trường đang đạt khoảng 2,74 triệu tỷ đồng (tương đương 120,4 tỷ USD) mà trong số các doanh nghiệp niêm yết có vốn hóa lớn nhất hiện nay có 3 đại diện thuộc ngành thực phẩm-đồ uống là Vinamilk (MCK: VNM), Sabeco (MCK: SAB) và Masan (MCK: MSN). Chỉ riêng 3 doanh nghiệp lớn trong ngành đã đóng góp gần 16,2% tổng vốn hóa của toàn

liters. In the past two decades, Vietnam has been one of the few countries that tended to increase the consumption of beverages. Accordingly, alcoholic beverages increased consumption from 3.8 liters per capita in 2005 to 6.6 liters per capita in 2010. The consumption of carbonated beverages increased from 587 million liters in 2010 to 836 million liters by 2014, reaching a growth rate of 9.2% per year.

Through the operation in the first 9 months of 2017 of large enterprises in the food and beverage industry in Vietnam, Vinamilk's revenue growth was 10.34% and net profit growth reached 13.61% over the same period in 2016. Vinamilk also ranked at the 4th among 500 most profitable companies 2017. Vissan also recorded a net profit growth of 15% in the first 6 months. At the same time, Kido also had a sharp increase in profit after tax of 131% in the first two quarters of 2017. In the first 6 months of this year, Sabeco also recorded a profit after tax of VND 2,425 billion, increased 4.4% over the same period last year.

A 16%-growth-rate in the industry in 2016 (corresponding to the industry revenue of about VND 1.2 trillion) showed a significantly upward trend in revenue growth, exceeding the figures of 14.7% and 14.3% respectively in 2014 and 2015. Based on forecasts by BMI Research, Vietnam's food and beverage industry will maintain its annual growth rate for the period 2017-2019 of 10.9%. According to BMI Research, the dairy industry is expected to grow by about 10% and consumer demand will be concentrated on food and necessities.

The rapid growth of food and beverage businesses is also reflected in the rapidly increasing capitalization of this group (Figure 8). As of the third quarter of 2017, the size of Vietnam stock market was about VND 2.74 quadrillion (USD 120.4 billion). Especially, in the list of the largest capitalization companies there are three representatives from food and beverage industry: Vinamilk (VNM), Sabeco (SAB) and Masan (MSN). The contribution of only three large companies has comprised nearly 16.2% of the total market capitalization. These figures con-

thị trường. Đây tiếp tục là những số liệu cho thấy triển vọng tăng trưởng của ngành thực phẩm và đồ uống vẫn còn khả quan tại thị trường Việt Nam. Bên cạnh đó, thu nhập người dân tiếp tục tăng nhanh, tăng trưởng kinh tế được đẩy mạnh, vốn FDI cũng ghi nhận sự tăng vọt cũng là những minh chứng cho tính hấp dẫn của ngành tại thị trường Việt Nam.

2. PHÂN TÍCH SWOT

Trong phần này chúng tôi sẽ sử dụng kỹ thuật phân tích SWOT nhằm làm rõ thêm những cơ hội, thách thức của ngành cũng như nhìn rõ các điểm mạnh, điểm yếu hiện nay của các doanh nghiệp trong ngành.

2.1. Điểm mạnh

Thứ nhất: Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn tăng tốc với nỗ lực của toàn hệ thống chính trị hiện đang duy trì mức tăng trưởng thứ 2 khu vực Châu Á. Môi trường kinh doanh dựa trên nền tảng chính trị ổn định, được đánh giá là thuận lợi cho ngành thực phẩm và đồ uống tăng trưởng nhanh trong thời gian tới. Uy tín của nền kinh tế Việt Nam được nâng cao khi

tinuue to show the positive growth prospects for the food and beverage sector in the Vietnamese market. In addition, rapid increase in people's incomes, accelerated economic growth and the surge in FDI are evidences of the attractiveness of this industry in Vietnam.

2. SWOT ANALYSIS

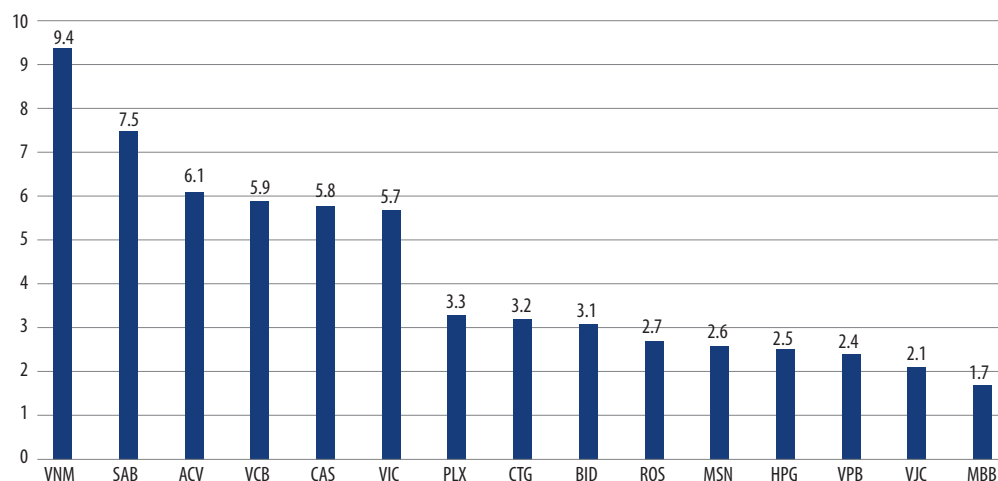
In this part, we use SWOT analysis to clarify the opportunities and challenges of the industry as well as the strengths and weaknesses of enterprises in the industry.

2.1. Strengths

Firstly: Vietnam's economy is in an accelerated phase with the efforts of the entire political system that is currently maintaining its second growth in Asia. Business environment that is based on stable political background, is considered to be favorable for fast growth of food and beverage industry in the coming time. The prestige of Vietnamese economy is enhanced when reputable international organiza-

Hình 8: MỘT SỐ DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT CÓ VỐN HÓA LỚN NHẤT HIỆN NAY (TÍNH ĐẾN THỜI ĐIỂM QUÝ III/2017) (ĐƠN VỊ: TỶ USD)

Figure 8: SOME LISTED COMPANIES WHICH HAVE THE LARGEST MARKET CAPITALIZATION (AS OF QUARTER III/2017) (UNIT: USD BILLION)



Nguồn: Tổng hợp từ dữ liệu của thị trường chứng khoán
Source: Compiled from stock market data

các tổ chức quốc tế uy tín như Euro Cham, UNCTAD hoặc Tổ chức thống kê FDI Intelligence công bố Việt Nam nằm trong danh sách các điểm đầu tư hấp dẫn nhất thế giới.

Thứ hai: Hiện tại, quy mô ước tính của ngành chế biến thực phẩm và đồ uống hiện đang chiếm tỷ lệ khoảng 15% tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Nền tảng tăng trưởng ngành được dựa trên quy mô dân số với hơn 92 triệu người, cơ cấu dân số trẻ với thị hiếu ngày càng chuyển nhanh theo xu hướng tiêu dùng hiện đại. Đây được xem như là điểm mạnh giúp thị trường ngành thực phẩm và đồ uống Việt Nam ngày càng trở nên hấp dẫn trong thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước. Cùng với xu hướng phát triển nông nghiệp gắn với công nghệ cao thì nguồn cung sản phẩm nông nghiệp trong nước cũng ngày càng đa dạng, phong phú về nguồn cung ứng nguyên liệu cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc đưa ra thêm nhiều loại thực phẩm và đồ uống trong nước cho thị trường.

Thứ ba: Các chuỗi bán lẻ hiện đại của Việt Nam đang xuất hiện ngày càng nhiều như Vinmart, FamilyMart hay Circle K... Cùng với sự xuất hiện của các chuỗi bán lẻ này là "ngòi nổ" kích hoạt làn sóng tiêu dùng mới tại Việt Nam. Trong đó các chuỗi bán lẻ với đặc thù là diện tích nhỏ, số lượng lớn đang là kênh tiêu thụ rất tốt cho các mặt hàng thực phẩm (mỳ gói, bánh kẹo...) hay các loại đồ uống có gas cũng như không gas. Bên cạnh đó, các siêu thị cỡ vừa và lớn xuất hiện ngày càng nhiều tại các thành phố lớn như TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng cũng đã giúp các thương hiệu thực phẩm và đồ uống Việt Nam gia tăng sự hiện diện trên thị trường, qua đó giúp các doanh nghiệp tăng doanh thu và mở rộng thị phần tiêu thụ.

Thứ tư: Các chương trình quảng bá cho việc tiêu dùng hàng Việt đã và đang được đẩy mạnh. Ngày càng nhiều doanh nghiệp trong nước tiến hành đổi mới quy trình sản xuất nhằm đáp ứng thị hiếu tiêu dùng sản phẩm sạch của người tiêu dùng đối với các mặt hàng thực phẩm và đồ uống của Việt Nam. Thế mạnh này vẫn tiếp tục là lợi thế cho các doanh nghiệp mở rộng thị trường trong nước. Các thương hiệu thực phẩm và đồ uống của Việt Nam ngày càng trở nên phổ biến cùng với xu hướng "hiện đại hóa" và "toàn cầu

tions such as Euro Cham, UNCTAD or FDI Intelligence Statistics Organization announced Vietnam as one of the most attractive investment destinations in the world.

Secondly: At present, the estimated size of the food and beverage industry currently accounts for about 15% of gross domestic product (GDP). The basis of industry growth is based on a population of more than 92 million people, the young population structure with modern consumer trends. These are considered as strengths to help Vietnam's food and beverage market become more attractive with domestic and foreign investment. Along with the trend of agricultural development associated with high technology, the domestic supply of agricultural products is increasingly diversified and abundant in terms of raw materials for Vietnamese enterprises to produce more foods and beverages products for the market.

Thirdly: There are more and more modern retail chains of Vietnam like Vinmart, FamilyMart or Circle K, etc. Along with the presence of these retail chains is "detonator" activating new wave of consumption in Vietnam. In which, retail chains with small scale, large volumes are very good consumption channel for food items (noodles, confectionery, etc.) or other types of carbonated and non-carbonated beverages. In addition, medium and large supermarkets appear more in big cities such as Ho Chi Minh City, Hanoi and Da Nang have also helped Vietnamese food and beverage brands increase their presence in the market, thereby helping businesses increase sales and expand market share.

Fourthly: Promotion programs for consumption of Vietnamese goods have been accelerated. More and more domestic enterprises are innovating their production processes in order to meet consumers' demand for clean products for Vietnam's food and beverage products. This strength continues to be the advantage to expand domestic market. Vietnam's food and beverage brands have become increasingly popular with the trend of "modernization" and "globalization" that have gradually

hóa” của hàng hóa Việt đã dần hình thành xu hướng thị hiếu của giới trẻ đối với hàng hóa Việt Nam, trong đó có sản phẩm của ngành thực phẩm và đồ uống.

"Hiện nay, có rất nhiều DN trụ vững chủ yếu dựa vào mảng hàng tiêu dùng nhanh như thực phẩm-đồ uống. Nhiều DN thực phẩm-đồ uống đã và đang chú trọng vào lợi ích của người tiêu dùng, trung thành với người tiêu dùng bằng uy tín và chất lượng. Chỉ cần các DN cố gắng minh bạch hóa hoạt động kinh doanh, chấp nhận và thực hiện đầy đủ các yêu cầu của ban ngành và hiệp hội, đồng thời tập trung vào nút quan trọng của ngành hàng này là vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm-chăm lo đến sức khỏe của người tiêu dùng, họ sẽ thành công và đem lại lợi nhuận lớn cho DN mình". Bà Phạm Chi Lan, Chuyên gia kinh tế.

formed the trend of tastes of young people for Vietnamese goods, including products of food and beverages.

"Nowadays, there are many companies which has gain a foothold in the fast-moving consumer goods market such as food-beverages. Many food-beverage companies have been focusing on the interests of consumers, staying loyal to consumers by prestige and quality of products. When companies learn to be transparent about their business operations, accept and fully comply with the requirements of their respective departments and associations, and focus on the important node of the industry which is the issue of health, hygiene and safe food for consumers, they will succeed and bring great profits for their businesses." Ms. Phạm Chi Lan, Economist.

2.2. Điểm yếu

Thứ nhất: Nhìn tổng thể thì quy mô của các doanh nghiệp ngành công nghiệp chế biến thực phẩm và đồ uống của Việt Nam vẫn còn tương đối nhỏ bé so với các doanh nghiệp nước ngoài. Mặc dù các doanh nghiệp như Vinamilk, Masan, Sabeco hay Vinacafe được cho là lớn ở thị trường trong nước nhưng vẫn còn khiêm tốn về quy mô khi so sánh với CocaCola, Heineken hay Nestle. Hầu hết các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống trong nước chưa có kênh phân phối riêng, chưa hình thành được lợi thế theo quy mô. Năng suất lao động nhìn chung vẫn thấp, hàm lượng công nghệ chưa cao đã làm gia tăng chi phí sản xuất, giảm sức cạnh tranh trên thị trường.

Thứ hai: Các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống trong nước vẫn chậm thay đổi mẫu mã hàng hóa. Ví dụ, công ty lớn của ngành như Sabeco vẫn dựa chủ yếu vào một số nhãn hiệu bia đã đứng chân trên thị trường nhiều thập kỷ, đa số hướng đến đối tượng là khách hàng bình dân và đến nay vẫn chưa có các sản phẩm dành cho phân khúc cao cấp. Nhìn tổng quan thì mặt bằng công nghệ của ngành công nghiệp chế biến

2.2. Weaknesses

Firstly: The overall size of Vietnam's food and beverage companies is still relatively small compared to that of foreign firms. Although some businesses such as Vinamilk, Masan, Sabeco or Vinacafe are believed to be large in the domestic market, they are modest in size when compared to Coca-Cola, Heineken or Nestle. Most of the food and beverage businesses in the country do not have their own distribution channel, as well as the advantage of scale. Labor productivity is still low and the technology content is not high, which increase the cost of production and reduce the competitiveness in the market.

Secondly: Food and beverage businesses in the country are slow to change their designs. For example, major companies in the industry such as Sabeco still rely on a number of beer brands that have been standing on the market for decades. They are mainly focusing on popular target customers and so far there are no products for the premium segment. In general, the technology of Vietnam's food and beverage processing industry is still weak compared to foreign ones. The

thực phẩm và đồ uống của Việt Nam vẫn còn yếu so với doanh nghiệp nước ngoài. Trình độ quản lý của nhiều chủ doanh nghiệp (CEO) cũng còn hạn chế, chưa nhanh nhạy trong áp dụng những công nghệ mới, chưa nắm bắt kịp các xu hướng thay đổi mau lẹ trên thị trường dưới áp lực “toàn cầu hóa”. Từ đó, các doanh nghiệp chế biến thực phẩm và đồ uống chưa cải thiện được nhiều về khả năng cạnh tranh, chậm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao của người dân.

Thứ ba: Mặc dù có những cố gắng rất lớn từ phía Chính phủ nhưng hệ thống cơ sở hạ tầng của nền kinh tế Việt Nam vẫn còn hạn chế. Cơ chế đầu tư, thu phí giao thông còn thiếu sự minh bạch (ví dụ, thu phí BOT) đã làm mất bằng chi phí vận chuyển tăng lên cao. Hệ thống mạng lưới đường cao tốc phát triển chậm đã làm gia tăng thời gian trong việc lưu thông hàng hóa trên các tuyến quốc lộ. Từ đó, mất bằng chi phí vận tải, chuyên chở có xu hướng tăng lên đã làm tăng giá thành của doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống do đặc thù ngành cần phải sử dụng phương tiện vận tải nhiều. Bên cạnh đó, hệ thống đường sá còn thiếu đồng bộ nhìn chung cũng tiếp tục làm tăng chi phí vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng dành cho các phương tiện chuyên chở của các doanh nghiệp trong ngành.

Thứ tư: Do tác động mặt trái của kinh tế thị trường nên thu nhập giữa các khu vực thành thị và nông thôn ngày càng chênh lệch, thị hiếu tiêu dùng cũng có nhiều khác biệt đã gây khó khăn cho các doanh nghiệp ngành thực phẩm và đồ uống trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường. Một bộ phận không nhỏ người tiêu dùng Việt Nam (đặc biệt là giới trẻ) đang có tâm lý “sùng bái” hàng nước ngoài, đặc biệt là các đồ uống và thực phẩm từ các nước phát triển. Tâm lý chuộng hàng ngoại cũng đang là một điểm yếu của thị trường mà các doanh nghiệp trong nước cần phải có các chiến dịch mạnh mẽ nhằm thay đổi khuynh hướng này.

2.3. Cơ hội

Thứ nhất: Cùng với phương châm đẩy mạnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng của nền kinh tế Việt Nam cũng mở ra nhiều cơ hội cho việc thu hút thêm các nguồn lực (vốn, nhân lực trình độ cao...) từ bên ngoài vào phát triển các lĩnh vực sản xuất kinh doanh

management level of many business owners (CEOs) is still limited, slow in applying of new technologies and catching up with the trend of rapid change in the market under the pressure of "globalization". Thus, food processing and beverages enterprises have not improved much in terms of competitiveness, slowly meet the increasing demand of consumers.

Thirdly: Despite great efforts from the Government, the infrastructure system of the Vietnamese economy is still limited. The lack of transparency of investment and transport fees (for example, BOT charges) has increased the cost of transportation. The slow-growing highway network has increased the time it takes to transport goods on highways. As a result, the increasing cost of transportation has raised the cost of food and beverage businesses due to the high demand of this sector for transportation. In addition, the lack of synchronous roads system also generally increases the cost of operating, repairing and maintaining the transportation facilities of enterprises.

Fourthly: Due to the negative impact of the market economy, income between urban and rural areas is becoming more and more disparate, consumer tastes are also different, causing difficulties for food and beverages businesses in meeting market demand. A large part of Vietnamese consumers (especially young people) are having the psychology of "xenocentrism", especially drinks and food from developed countries. Xenocentrism psychology is also a weakness of the market where domestic firms need to have strong campaigns to change that trend.

2.3. Opportunities

Firstly: The direction of deeper international integration opens up many opportunities for attracting more resources from external (capital, high-level human resources, etc.) on the development of the production and business sectors in the domestic market. The food and beverage industry is a highly open sector in which more large investors invest in stocks and engage in business management. For example, the Thai Beverage Group has invested USD 500 million

tại thị trường trong nước. Ngành sản xuất thực phẩm và đồ uống là một ngành có độ mở cao khi có mặt ngày càng nhiều các nhà đầu tư lớn bỏ vốn vào mua cổ phần và tham gia vào công tác quản lý tại doanh nghiệp. Ví dụ, Tập đoàn đồ uống Thái Lan là Thai Beverage đã bỏ 500 triệu USD để mua cổ phiếu Vinamilk hay cũng chính công ty này đã ngỏ ý muốn mua 40% số cổ phần của công ty Sabeco.

Thứ hai: Hội nhập quốc tế và việc tham gia ngày càng nhiều vào các hiệp định thương mại tự do cũng tạo "sức ép" và các ràng buộc "cứng" để bắt buộc các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống của Việt Nam phải tích cực, chủ động hơn nữa trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh, củng cố vị trí trên thị trường. Chính phủ Việt Nam cũng phải dần dần giảm bớt và tiến tới loại bỏ các loại rào cản thị trường, tích cực cải thiện môi trường kinh doanh và việc đảm bảo thương mại tự do cũng sẽ giúp cộng đồng doanh nghiệp nói chung hình thành được tính chủ động trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh. Hội nhập quốc tế cũng giúp mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống trong nước bằng cách xâm nhập vào các quốc gia đang phát triển quan hệ thương mại.

Thứ ba: Thu nhập của người dân Việt Nam đã tăng lên liên tục trong vòng 30 năm trở lại đây, đạt gần 2.300 USD/người/năm. Bên cạnh đó, tỷ lệ tăng trưởng kinh tế cũng ở mức cao trong nhiều năm đã làm bùng nổ thói quen tiêu dùng theo xu hướng hiện đại, làm tăng nhu cầu tiêu dùng của nhiều loại thực phẩm, đồ uống ở các phân khúc thị trường. Xu hướng tăng trưởng kinh tế được dự báo vẫn tiếp tục khả quan sẽ tạo đà cho ngành thực phẩm và đồ uống phát triển nhanh trong thời gian tới.

Thứ tư: Khách du lịch trong và ngoài nước đều phát triển với tốc độ cao làm kích thích nhu cầu thực phẩm và đồ uống của thị trường trong nước. Trong năm 2016, lượng khách quốc tế đến Việt Nam đã lên đến 10 triệu, tăng gấp 4,3 lần so với năm 2001, và khách du lịch nội địa đạt 62 triệu, tăng 5,2 lần so với năm 2001. Doanh thu du lịch năm 2016 đạt 400 nghìn tỷ đồng (khoảng 17,7 tỷ USD), chiếm 6,8% tổng sản phẩm trong nước (GDP). Dự báo sự tăng trưởng nhanh chóng của lượng du khách tới đất nước, từ 17

in buying Vinamilk's shares or has expressed their interest in buying 40% of Sabeco's shares.

Secondly: International integration and increased participation in free trade agreements also create "pressures" and "hard" constraints to force Vietnamese food and drink businesses to be positively, actively in enhancing competitiveness and consolidating position in the market. Vietnamese government must gradually reduce and eliminate market barriers, actively improve the business environment and ensure free trade to help the business community in general to be active in enhancing competitiveness. International integration also helps to expand the consumption market of domestic food and beverage businesses by penetrating into developing countries.

Thirdly: Income of Vietnamese people has increased continuously in the last 30 years, reaching nearly USD 2,300/person/year. In addition, the rate of economic growth has been also high for many years that has exploded consumption habits in accordance with modern trends, increased the consumption needs of foods and beverages in many market segments. Economic growth trend is forecasted to continue to generate positive momentum for the rapid development of food and beverage industry in the future.

Fourthly: Domestic and foreign tourists are developing at high speed, stimulating demand for food and drinks in the domestic market. In 2016, the number of international visitors to Vietnam reached 10 million, increased 4.3 times, and domestic tourists reached 62 million, increased 5.2 times compared to 2001. Revenue from Tourism in 2016 reached VND 400 trillion (about USD 17.7 billion), accounting for 6.8% of gross domestic product (GDP). It forecasts the rapid growth of visitors, from 17 to 20 million international visitors and about 82 million domestic visitors over the next three years. The tourism industry is developing rapidly and more domestic and foreign tourists continue to be opportunities for the development of food and beverage industry in the coming time.

– 20 triệu du khách quốc tế và khoảng 82 triệu khách nội địa trong vòng 3 năm tới. Ngành du lịch ngày càng phát triển, khách du lịch trong và ngoài nước ngày càng nhiều cũng tiếp tục là cơ hội cho việc phát triển ngành thực phẩm và đồ uống trong thời gian tới.

2.4. Thách thức

Thứ nhất: Quá trình hội nhập sâu rộng của nền kinh tế cũng làm xuất hiện ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh từ nước ngoài tham gia vào ngành thực phẩm và đồ uống. Các hiệp định thương mại tự do mà Việt Nam tham gia có hiệu lực cũng sẽ dẫn đến việc điều chỉnh thuế nhập khẩu của nhiều loại sản phẩm thực phẩm và đồ uống giảm về mức 0% trong vòng 10 năm tới, làm tăng nguy cơ cho các doanh nghiệp nội địa trong ngành.

Thứ hai: Một bộ phận người tiêu dùng, đặc biệt là đối tượng khách hàng trẻ tuổi, đang có tâm lý “chuộng đồ ngoại” và tâm lý thích cái mới cũng làm gia tăng sự hiện diện của ngày càng nhiều các thương hiệu thực phẩm và đồ uống quốc tế, phần nào tạo lợi thế cho các doanh nghiệp nước ngoài dần chiếm lĩnh thị trường trong nước nếu các doanh nghiệp nội địa không đẩy mạnh hoạt động quảng bá thương hiệu. Cạnh tranh sòng phẳng với các thương hiệu mạnh đến từ các nước phát triển thì nguy cơ thu hẹp thị trường, giảm thị phần sẽ xảy ra đối với doanh nghiệp Việt Nam nếu như không chủ động đổi mới công nghệ, giảm giá thành và đẩy mạnh nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng trên thị trường trong thời gian tới.

Thứ ba: Nguy cơ bị thua ngay trên sân nhà còn đến từ trình độ quản trị, công nghệ của các doanh nghiệp thực phẩm, đồ uống trong nước nhìn chung vẫn thua kém so với các thương hiệu mạnh của nước ngoài. Bên cạnh đó mặt bằng chi phí trong nước vẫn không ngừng tăng lên, ví dụ chi phí nhân công, vận tải, phí đường bộ... đã làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm trong nước với các doanh nghiệp nước ngoài. Nguy cơ này càng tăng lên với việc giảm thuế xuất nhập khẩu của nhiều mặt hàng thực phẩm đồ uống của các nước ASEAN khi Việt Nam là thành viên của AEC.

Thứ tư: Ngày càng nhiều doanh nghiệp thực phẩm

2.4. Threats

Firstly: The extensive economic integration has also resulted in the increase of foreign competitors entering the food and beverage industry. Free trade agreements will also lead to a reduction in import tariffs on many food and beverage products to 0% within the next 10 years, as well as increase the risk for domestic enterprises.

Secondly: Young consumers, who have psychology of "xenocentrism" and fond of new ones, leading to the increase of international brands of food and beverage. This helps foreign firms gradually dominate the domestic market if domestic firms do not promote trademark. Fair competition with strong brands from developed countries will lead to the risk of narrowing market, reducing market share for Vietnamese enterprises if they don't actively innovate technology, reduce costs and promote research on consumer demand in the market in the coming time.

Thirdly: The risk of losing at domestic market can also come from the weak management level, the inferior technology of Vietnamese enterprises compared to strong foreign brands. In addition, the constantly increasing average cost in Vietnam, such as labor costs, transportation costs, road charges, etc. have reduced the competitiveness of domestic products in comparison with foreign one. This risk increases with the reduction of import tax of many foods and beverages of ASEAN countries when Vietnam is a member of AEC.

Fourthly: Almost domestic food and beverage businesses are depending heavily on foreign markets for input materials, creating a risk of falling profitability due to price fluctuations. For example, currently, domestic dairy enterprises are importing about 70% of total dairy products, in which 50% of raw material and 20% of final products. Moreover, the loose control of the market has led to the increasingly imitation of food and beverages' brands. The problems of smuggled goods, poor quality products also continue to cause more difficulties for Vietnamese food and beverage companies in improving the quality of products while reducing price to improve competitiveness.

và đồ uống trong nước bị phụ thuộc nhiều vào thị trường nước ngoài đối với nguyên liệu đầu vào tạo ra một nguy cơ sụt giảm lợi nhuận ngành do biến động giá của các sản phẩm đầu vào nhập khẩu. Ví dụ, hiện nay các doanh nghiệp sữa trong nước đang phải nhập khẩu khoảng 70% tổng sản phẩm sữa, trong đó 50% sữa nguyên liệu và 20% sữa thành phẩm. Bên cạnh đó, việc kiểm soát thị trường chưa được chặt chẽ dẫn đến tình trạng làm giả các thương hiệu thực phẩm và đồ uống đang xảy ra ngày càng nhiều. Ngoài ra vấn đề hàng lậu, hàng kém chất lượng tràn lan cũng tiếp tục gây thêm nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống Việt Nam trong việc giải bài toán vừa nâng cao chất lượng sản phẩm trong bối cảnh phải cắt giảm giá thành nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh.

3. DỰ BÁO SỰ PHÁT TRIỂN NGÀNH THỰC PHẨM VÀ ĐỒ UỐNG

Các số liệu dự báo từ các công ty nghiên cứu thị trường hàng đầu như Nielsen vẫn cho thấy chỉ số niềm tin người tiêu dùng của Việt Nam vẫn tiếp tục nằm trong nhóm cao nhất trên thế giới. Báo cáo của tổ chức Business Monitor International Research (BMI) cũng đưa ra dự báo ngành công nghiệp thực phẩm của Việt Nam vẫn sẽ tiếp tục duy trì đà tăng trưởng mạnh cho đến năm 2020 với mức tăng trung bình đạt khoảng 10,9%/năm. Trong đó, báo cáo BMI cũng cho thấy sự lạc quan về ngành sữa của Việt Nam. Sản lượng sữa trên thị trường Việt Nam được dự báo tăng 10% trong năm 2016-2017 và đà tăng cũng tiếp tục trong các năm tiếp theo. Tiếp theo, ngành bia cũng được cho là có triển vọng tăng trưởng khả quan trong năm 2017 khi xu hướng tiêu dùng vẫn tiếp nối đà tăng trưởng cho các thức uống có cồn là 9% so với năm trước.

Các dự báo từ phía các công ty nghiên cứu thị trường cho rằng ngành bánh kẹo vẫn duy trì đà tăng trưởng ổn định trong khoảng 10%-12%/năm, tuy nhiên thị trường có thể sẽ chứng kiến sự bùng nổ tăng trưởng ngành trong những năm tiếp theo. Thời gian qua tốc độ tăng trưởng doanh số của ngành bánh kẹo tại Việt Nam tăng trưởng ở mức 10%-12%/năm là cao so với mức trung bình trong khu vực ASEAN (3%) và trung bình của thế giới (1 - 1,5%). Mức tiêu thụ bánh kẹo bình quân đầu người của người dân Việt Nam vẫn còn khá

3. FORECAST FOR THE DEVELOPMENT OF FOOD AND BEVERAGES INDUSTRY

Forecasts from leading market research firms such as Nielsen still showed that Vietnam's consumer confidence index will continue to be among the highest top in the world. The report by Business Monitor International Research (BMI) also indicated that Vietnam's food industry will continue to maintain strong growth momentum until 2020 with an average increase of about 10.9%/year. In particular, the BMI report also showed optimism about the dairy sector in Vietnam. Milk output in Vietnam market was forecasted to increase by 10% in 2016-2017 and the uptrend will continue in the coming years. Next, the beer industry is also expected to see positive growth in 2017 as consumption trend will continue to grow for alcoholic beverages at 9% over the previous year.

Forecasts from market research companies suggested that the confectionery sector will maintain a steady growth rate of between 10% - 12% a year, but in the years to come, the market may see a growth boom in the next years. In recent years, the growth rate of this industry in Vietnam has been 10% - 12%/year, which is high compared to the average in ASEAN (3%) and the world (1% - 1.5%). The average consumption per capita of Vietnamese people is still relatively low (1.8 kg/person/year) compared to the world average of 2.8 kg/person/year. This also shows that the confectionery industry will continue to grow rapidly in the future. By 2020, about 6.1 million Vietnamese households will be released from poverty and move to the group with income of USD 5,000 - 10,000/year. Consequently, the demand for food and beverages will shift positively in all segments, with a shift towards higher value food, promising opportunities for companies in foods and beverages, dairy, beer or confectionery industries. Beer industry is expected to grow at a dual rate of 11.1% per year until 2020.

Vietnam's economy is entering a new growth period, attracting more FDI (in the first nine months of 2017 it reached a record of attracting about USD 28 billion), increasing tourists strongly and people's expenditure, etc. are positive signals showing new

thấp (1,8 kg/người/năm) so với trung bình của thế giới là 2,8 kg/người/năm. Đây cũng là điểm cho thấy ngành bánh kẹo sẽ tiếp tục tăng trưởng nhanh trong thời gian tới. Trong giai đoạn từ nay đến năm 2020 sẽ có khoảng 6,1 triệu hộ gia đình Việt Nam thoát khỏi diện nghèo và nằm trong nhóm có thu nhập 5.000-10.000 USD/năm. Nhờ đó nhu cầu tiêu dùng thực phẩm và đồ uống sẽ có những bước chuyển tích cực trong tất cả các phân khúc đi kèm với sự dịch chuyển lên nhóm hàng thực phẩm có giá trị cao trong tương lai, hứa hẹn cơ hội cho những công ty thực phẩm và thức uống có thương hiệu thuộc các ngành sữa, bia hay bánh kẹo. Ngành bia được dự báo sẽ có mức tăng trưởng kép hàng năm đạt mức 11,1%/năm cho đến năm 2020.

Kinh tế Việt Nam đang bước vào giai đoạn tăng trưởng mới, thu hút FDI ngày càng nhiều (9 tháng đầu năm 2017 đạt kỷ lục thu hút khoảng 28 tỷ USD), khách du lịch tăng mạnh, mức chi tiêu của người dân tăng lên... là những tín hiệu khả quan cho thấy những triển vọng mới cho bước tăng trưởng mạnh của các doanh nghiệp thực phẩm và đồ uống của Việt Nam trong thời gian tới.

II. THÀNH CÔNG TRONG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH BẤT ĐỘNG SẢN VÀ XÂY DỰNG TRONG CHÍN THÁNG ĐẦU NĂM 2017 VÀ DỰ BÁO

1. XU HƯỚNG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH XÂY DỰNG VÀ BẤT ĐỘNG SẢN

Hiện tại, Việt Nam đang là một điểm sáng về tăng trưởng kinh tế trong bối cảnh kinh tế các nước khu vực đang tăng trưởng chậm lại, dự báo các nền kinh tế trong khối ASEAN chỉ tăng trưởng ở mức 5%/năm so với tăng trưởng dự báo đạt 6,7% năm 2017 thì Việt Nam vẫn đang là một thị trường đầu tư bất động sản đầy tiềm năng trong tất cả các phân khúc như văn phòng cho thuê, nhà ở và bán lẻ. Số lượng doanh nghiệp mới thành lập ở lĩnh vực kinh doanh bất động sản tăng mạnh nhất trong tất cả các lĩnh vực, mức tăng đạt 68% so với cùng kỳ năm trước. Số doanh nghiệp mới ra đời này đăng ký đóng góp 175.777 tỷ đồng vào nền kinh tế, trung bình mỗi doanh nghiệp có vốn 65 tỷ đồng. Điều này cho thấy thị trường bất động sản năm 2017 vẫn tiếp nối sự ổn định của năm 2016

prospects for the strong growth of Vietnam's food and beverage businesses in the coming time.

II. SUCCESS IN THE GROWTH OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE IN THE FIRST NINE MONTHS OF 2017 AND FORECAST

1. GROWTH TREND OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE

Currently, Vietnam is a bright spot in the context of slowing economic growth in the region. It is forecasted that ASEAN economies will grow at 5% per year compared to a forecasted growth of 6.7% in 2017, Vietnam still has been a potential real estate investment market in all segments, such as office leasing, housing and retailing. The number of newly established real estate businesses increased sharply in all sectors at 68% over the same period last year. The number of newly registered enterprises contributed VND 175,777 billion to the economy, with an average capital of VND 65 billion. This shows that the real estate market in 2017 will continue the stability in 2016 and be strengthened thanks to the effective policies of the government to help the macro economy have the best conditions for long term and sustainable development.

By the end of July 2017, the FDI that poured into the real estate market in Vietnam also increased. A report by the Foreign Investment Agency under the Ministry of Planning and Investment shows that the real estate sector ranked the fourth in attracting FDI, with a total registered capital of more than USD 1.15 billion. The potential of the construction and real estate market of Vietnam is reflected through the foreign direct investment (FDI) that was disbursed in this field in 2016 reached nearly USD 1.7 billion (accounting for nearly 11 % of total FDI of the country). Real estate inventory continued to show positive changes, with the total value of real estate inventory at the end of September, 2017 was VND 26,000 billion (decreased about VND 4,300 billion compared to the end of 2016). According to the report of the Ministry of Construction, the real estate market in 2016 and the first 9 months of 2017 continued to maintain sta-

và có phần mạnh mẽ hơn nhờ những chính sách hiệu quả của Nhà nước giúp cho nền kinh tế vĩ mô có điều kiện tốt nhất để phát triển lâu dài và bền vững.

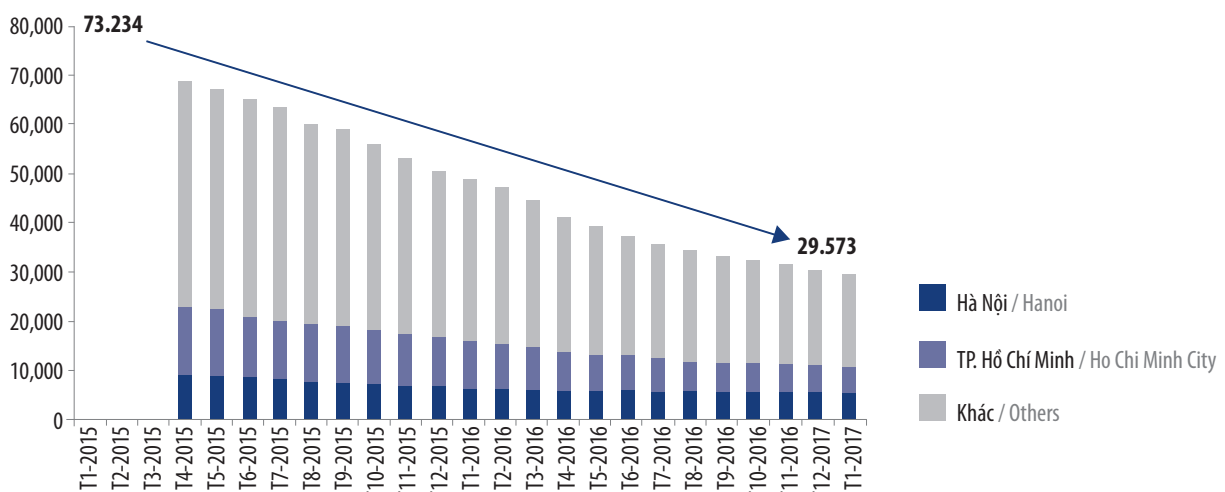
Tính đến hết tháng 7 năm 2017, số vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài được rót vào thị trường bất động sản Việt Nam cũng tăng lên cao. Báo cáo vừa công bố của Cục Đầu tư nước ngoài thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho thấy, lĩnh vực bất động sản đứng thứ 4 về thu hút vốn FDI, với tổng vốn đăng ký hơn 1,15 tỷ USD. Tiềm năng của thị trường xây dựng và bất động sản của Việt Nam còn thể hiện thông qua vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) giải ngân vào lĩnh vực này trong năm 2016 đã đạt gần 1,7 tỉ USD (chiếm gần 11% tổng mức đầu tư FDI của cả nước). Tình hình tồn kho bất động sản vẫn tiếp tục có những chuyển biến tích cực với tổng giá trị tồn kho bất động sản tính đến cuối tháng 9/2017 đã giảm xuống chỉ còn khoảng hơn 26.000 tỷ đồng (giảm khoảng 4.300 tỷ đồng so với cuối năm 2016). Theo Báo cáo của Bộ Xây dựng thì thị trường bất động sản năm 2016 và 9 tháng đầu năm 2017 vẫn tiếp tục duy trì sự tăng trưởng ổn định, số giao dịch thành công trên thị trường bất động sản cả nước có chiều hướng tăng lên. Mặc dù vậy, Bộ Xây dựng cũng

ble growth and increase the number of successful transactions. The Ministry of Construction has warned that real estate inventories have fallen sharply but still been quite large. Inventory declined slowly in recent months because most of them located far from the center with uncompleted infrastructure. (Figure 9).

According to statistics from the Ministry of Construction, the monthly average number of house transactions in the first 6 months of 2017 reached about 1,300 to 1,500 transactions in the two biggest real estate markets in the country - Hanoi and Ho Chi Minh City. However, this is the statistic for the first transactions of new projects for sale, excluding resale transactions, or old housing transactions. Thus, the number of real estate transactions has increased averagely about 5% per month with a stable trend. Statistics also showed that in the second quarter of 2017, the demand for office space in Ho Chi Minh City also increased strongly from manufacturing, real estate and media industries with 19%, 24% and 10% respectively over total demand. In Ho Chi Minh City, there was over 11,500 transactions, a slight decrease of 2% quarterly. Newly opened projects accounted for

Hình 9: GIÁ TRỊ TỒN KHO BẤT ĐỘNG SẢN GIAI ĐOẠN 2015-2017 (ĐƠN VỊ: TỶ ĐỒNG)

Figure 9: TOTAL VALUE OF THE REAL ESTATE INVENTORY DURING THE PERIOD FROM 2015 TO 2017 (UNIT: VND BILLION)



Nguồn: Cục quản lý nhà (Bộ Xây dựng)

Source: Housing and Real Estate Market Management Agency (Ministry of Construction of Vietnam)

đưa ra cảnh báo, lượng tồn kho bất động sản tuy đã giảm nhiều nhưng vẫn còn khá lớn, tốc độ giảm tồn kho trong những tháng gần đây đã chậm lại do phần lớn dự án tồn kho nằm ở xa trung tâm, hạ tầng chưa có nên rất khó bán được hàng. (Hình 9)

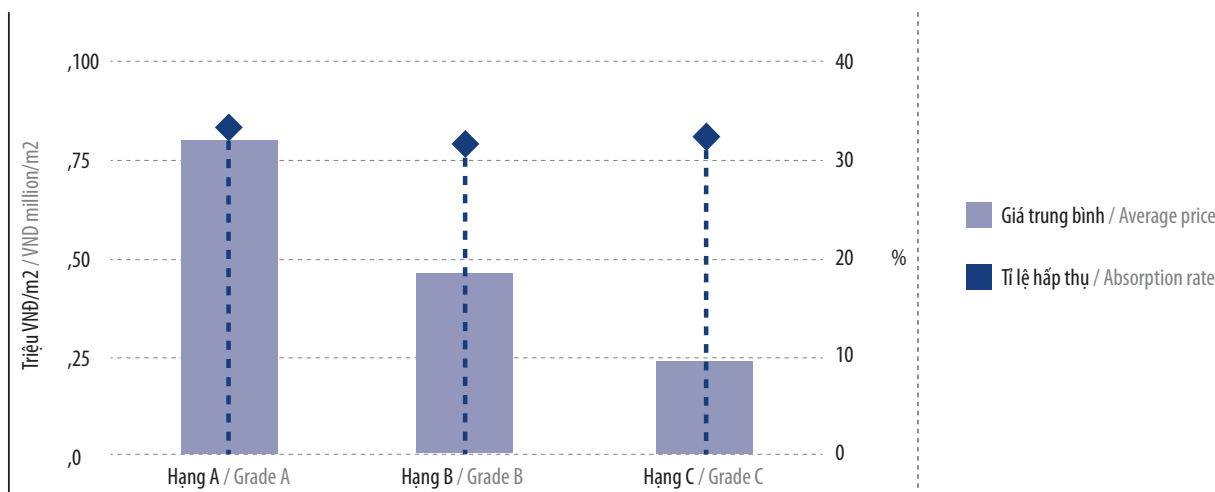
Cũng theo số liệu thống kê từ phía Bộ Xây dựng thì số lượng giao dịch nhà ở trung bình hàng tháng trong 6 tháng đầu năm 2017 đã đạt khoảng 1.300 - 1.500 giao dịch/tháng ở hai thị trường bất động sản lớn nhất cả nước là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, đây mới chỉ là thống kê những giao dịch lần đầu tại các dự án mới mở bán, không kể các giao dịch mua đi bán lại, hoặc các giao dịch nhà ở cũ. Như vậy, số lượng giao dịch bất động sản đã tăng trung bình khoảng 5%/tháng với xu hướng tăng khá ổn định. Số liệu thống kê cũng cho thấy trong quý II/2017 thì nhu cầu thuê văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh cũng tăng mạnh trở lại từ các nhóm ngành sản xuất, bất động sản và truyền thông với tỷ trọng lần lượt 19%, 24% và 10% trên tổng nhu cầu. Tại TP. Hồ Chí Minh thì số lượng giao dịch của thị trường đạt hơn 11.500 căn, giảm nhẹ 2% theo quý. Các dự án mới mở bán chiếm 32% tổng giao dịch thị trường. Căn hộ hạng A và B có tình hình kinh doanh tốt. Căn hộ hạng A có

32% of total market transactions. Grade A and B apartments had good business. Grade A apartments had 550 deals with a sharp increase of 149% quarterly. Market absorption was 32%, which was quarterly stable and increased 13 percentage points yearly. (Figure 10). It is forecasted that between the fourth quarter of 2017 and 2018, there will be 70,000 apartments from 60 projects to be sold in the market.

Increasing purchasing power in the real estate market is the main reason of sharp increase in real estate firms' profits in the third quarter of 2017. At present, some large companies on the stock exchange have reported positive profit growth such as Phat Dat Real Estate Company with the increase of 252%, Dat Xanh Company of 219.1%, and Thu Duc Housing Corporation of 87% over the same period last year. Besides, the construction market also has had a positive growth rate and close relation to the development of the real estate market. Therefore, along with the growth trend of the real estate industry, market analysis organizations are also optimistic about the future development trend of the construction industry when the real estate market has been recovering strongly

Hình 10: MỨC TĂNG VỀ GIÁ CẢ CỦA THỊ TRƯỜNG CĂN HỘ TẠI TP. HỒ CHÍ MINH 9 THÁNG ĐẦU NĂM 2017

Figure 10: PRICE INCREASE OF APARTMENT MARKET IN HO CHI MINH CITY IN THE FIRST NINE MONTHS OF 2017



Nguồn: Công ty Savills Việt Nam (2017)
Source: Savills Vietnam (2017)

550 giao dịch, tăng mạnh 149% theo quý. Tỷ lệ hấp thụ toàn thị trường đạt 32%, ổn định theo quý và tăng 13 điểm phần trăm theo năm. (Hình 10). Dự báo trong giai đoạn từ quý 4/2017 đến năm 2018 thì sẽ có 70.000 căn hộ từ 60 dự án được mở bán trên thị trường.

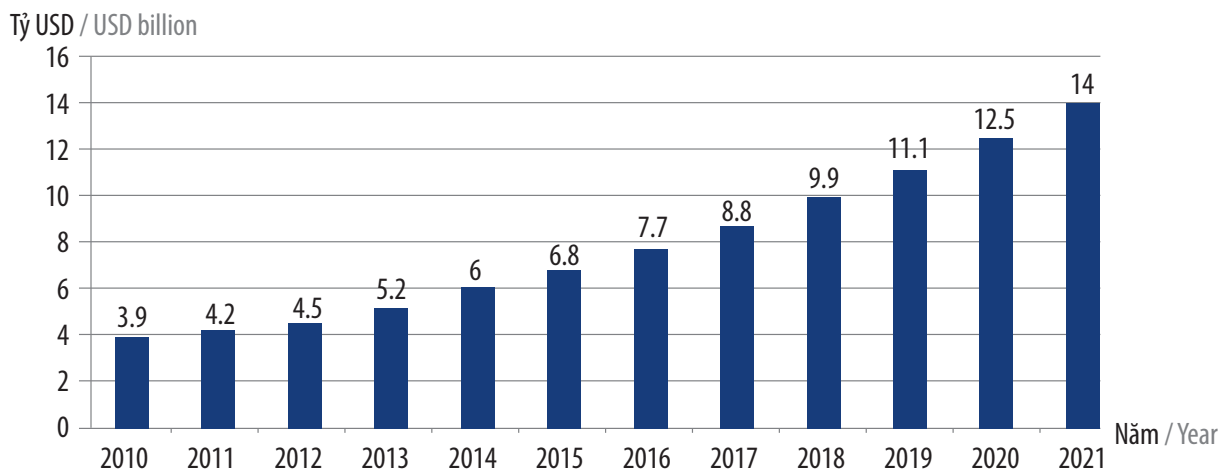
Sức mua tăng cao trên thị trường bất động sản là lý do chính khiến lợi nhuận của các doanh nghiệp bất động sản tăng đột biến trong quý III/2017. Hiện tại, một số công ty lớn trên sàn giao dịch chứng khoán đã thông báo về mức tăng trưởng lợi nhuận khả quan như công ty bất động sản Phát Đạt có lợi nhuận tăng 252%, công ty Đất Xanh tăng 219,1%, công ty Nhà Thủ Đức tăng 87% so với cùng kỳ năm 2016. Bên cạnh đó, thị trường ngành xây dựng cũng có tốc độ tăng trưởng khả quan và có mối liên quan chặt chẽ với sự phát triển của thị trường bất động sản. Do đó, cùng với xu hướng tăng trưởng của ngành bất động sản thì các tổ chức phân tích thị trường cũng có dự báo khả quan đối với xu thế phát triển trong tương lai của ngành xây dựng khi thị trường địa ốc đang hồi phục mạnh mẽ cùng với sự ổn định về tăng trưởng của nền kinh tế. Dự báo ngành xây dựng sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng khoảng 7% trong giai đoạn từ nay đến năm 2025.

together with the stability of economic growth. It is forecasted that the construction sector will maintain a growth rate of about 7% by 2025.

According to the International Finance Corporation (IFC), Vietnam's construction industry growth has reached an average of about 12% a year in the past 10 years and the value of this industry will reach a value of about USD 14 billion by 2021 (Figure 11), due to the high density of residential construction and low density of luxury houses. Demand for affordable housing is growing, which is consistent with the income of Vietnamese households at an average increase in living standards. Thus, compared to 2015 when construction market value was about USD 6.8 billion, by 2021, the construction market value will increase more than 2 times.

According to the new statistics released by the General Statistics Office, in the first nine months of 2017, the construction sector maintained a good growth rate of 8.30%, higher than the overall growth of the economy. The data shows that the construction sector contributed 0.47 percentage point to the over-

Hình 11: DỰ BÁO VỀ GIÁ TRỊ THỊ TRƯỜNG XÂY DỰNG TẠI VIỆT NAM (ĐƠN VỊ: TỶ USD)
Figure 11: FORECAST OF VIETNAM CONSTRUCTION MARKET VALUE (UNIT: USD BILLION)



Nguồn: Công ty Tài chính quốc tế (IFC)
Source: International Auditing & Financial Consulting Company (IFC)

Theo quan điểm của Công ty Tài chính quốc tế (IFC) thì tại Việt Nam tăng trưởng ngành xây dựng đã đạt mức bình quân vào khoảng 12%/năm trong 10 năm qua và giá trị của ngành sẽ chạm ngưỡng giá trị khoảng 14 tỷ USD vào năm 2021 (Hình 11), do gia tăng phân khúc nhà ở có mật độ xây dựng cao và nhà cao cấp có mật độ xây dựng thấp. Nhu cầu về nhà ở có giá thành hợp lý đang tăng lên, đây là điều phù hợp với thu nhập của các hộ gia đình Việt Nam ở mức sống trung bình tăng. Như vậy, so với năm 2015 giá trị thị trường xây dựng khoảng 6,8 tỷ USD thì đến năm 2021 giá trị thị trường xây dựng sẽ tăng gấp hơn 2 lần.



Theo số liệu mới công bố của Tổng cục thống kê thì trong 9 tháng đầu năm 2017, ngành xây dựng duy trì tăng trưởng khá với tốc độ 8,30% cao hơn mức tăng trưởng chung của cả nền kinh tế. Tổng kết số liệu cho thấy ngành xây dựng đã đóng góp 0,47 điểm phần trăm vào mức tăng chung của kinh tế cả nước trong 9 tháng qua. Ngành xây dựng tăng trưởng khả quan là chỉ báo cho thấy sức cầu mạnh trên thị trường nguyên vật liệu xây dựng. Phân tích số liệu cũng cho thấy trong 9 tháng đầu năm đã có 11,9 nghìn doanh nghiệp xây dựng được thành lập mới (chiếm 12,7% tổng số doanh nghiệp mới của cả nước), mức tăng lên đến 9,6% so với cùng kỳ năm trước. Đây cũng là chỉ báo cho thấy sức tăng trưởng mạnh của ngành bất động sản và xây dựng trong giai đoạn tới đây. Các số liệu thống kê vẫn tiếp tục cho thấy tốc độ đô thị hoá của Việt Nam ngày càng nhanh hơn cũng là một yếu tố kích thích sự tăng trưởng của ngành xây dựng. Năm 2016 tỷ lệ đô thị hoá ước đạt khoảng 36,8%, tăng 3,1% so với năm 2015 và dự báo diện tích sàn nhà ở bình quân sẽ đạt khoảng 29 m²/người vào năm 2020. Tất cả các thông tin đều cho thấy tiềm năng tăng trưởng nhanh của ngành bất động sản và xây dựng trong thời gian tới đây.

2. PHÂN TÍCH SWOT

2.1. Điểm mạnh

Thứ nhất: Nền kinh tế Việt Nam đang dần lấy lại tốc độ tăng trưởng kinh tế ở mức mức tiệm cận 7% khi 9 tháng đầu năm đã có mức tăng khoảng 6,41% và hướng đến mức tăng trưởng 6,7% trong năm 2017. Thu nhập bình quân đầu người tiếp tục tăng lên, dự

all economic growth of the country in the past nine months. The positive growth in construction sector is indicative of strong demand in the construction materials market. Data analysis also shows that 11.9 thousand new construction enterprises were established in the first 9 months (accounting for 12.7% of the total number of new enterprises in the country), increased 9.6% compared to the same period last year. This is also an indication of strong growth of real estate and construction in the coming period. The statistics continue to show that the faster speed of urbanization of Vietnam is also a factor stimulating the growth of the construction industry. In 2016 the urbanization rate was estimated to be about 36.8%, an increase of 3.1% compared to 2015 and the average floor housing area is expected to reach about 29m² per person by 2020. All information showed the potential for rapid growth of real estate and construction in the coming time.

2. SWOT ANALYSIS

2.1. Strengths

Firstly: Vietnam's economy is gradually regaining economic growth rate of 7% in the first nine months of this year, increasing by 6.41% and heading for the growth rate of 6.7% in 2017. Income per capita continues to increase that is forecasted to reach USD 2,300 per person by the end of 2017, and leads to the increase of durable goods demand. Foreign direct investment was USD 28.24 billion, the highest increase ever. In addition, tourists are growing at

báo đạt khoảng 2.300 USD/người cuối năm 2017 đã làm sức cầu hàng hóa lâu bền tăng lên. Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài thu hút được 28,24 tỷ USD, một mức cao kỷ lục từ trước đến nay. Bên cạnh đó khách du lịch đang tăng trưởng ở mức kỷ lục từ trước đến nay với lượng khách quốc tế trong 9 tháng qua ước tính đạt 9.448,3 nghìn lượt người, tăng 28,4% so với cùng kỳ năm trước. Các số liệu trên đã cho thấy thế mạnh của ngành bất động sản và xây dựng của Việt Nam trong thời gian tới.

Thứ hai: Ngày càng nhiều các dự án hạ tầng lớn phục vụ cho phát triển đô thị, giao thông vận tải đường bộ, đường hàng không... được triển khai đã tạo đơn hàng lớn cho ngành xây dựng. Bên cạnh đó hạ tầng được hoàn thiện cũng kích hoạt nhu cầu trên thị trường bất động sản trong thời gian tới. Kinh tế tăng trưởng làm khối lượng hàng hóa được trao đổi và vận chuyển gia tăng kéo theo nhu cầu về xây dựng, bất động sản dành cho công nghiệp và điều này sẽ tạo thêm nhiều việc làm cho các doanh nghiệp xây dựng trong thời gian tới.

Thứ ba: Số liệu đánh giá của tổ chức JLL (Jones Lang Lasalle) vào cuối năm 2016 cho thấy Việt Nam đang là một điểm đến hấp dẫn trong lĩnh vực đầu tư bất động sản của khu vực Đông Nam Á, các cơ hội trải rộng trên các phân khúc nhà ở, văn phòng và bất động sản bán lẻ. Sự phát triển của ngành dịch vụ như du lịch, giáo dục, văn hóa trong hai năm trở lại đây cũng giúp tạo cú hích cho nhu cầu thuê văn phòng tại các thành phố lớn, qua đó cũng giúp gia tăng sức cầu cho ngành xây dựng và bất động sản trong thời gian tới.

Thứ tư: Là một quốc gia đang phát triển nhanh nên tốc độ đô thị hóa tại Việt Nam đang ở mức cao. Hiện có 772 đô thị, trong đó có 2 đô thị đặc biệt, 15 đô thị loại I, 14 đô thị loại II, 47 đô thị loại III, 64 đô thị loại IV và 630 đô thị loại V với quy mô ngày càng mở rộng, nhu cầu đầu tư nâng cấp hạ tầng điện, đường, trường, trạm là bộ phận rất tốt cho ngành xây dựng và bất động sản tăng trưởng mạnh mẽ hơn trong thời gian tới.

2.2. Điểm yếu

Thứ nhất: Quy mô của các doanh nghiệp bất động

record levels with the number of international visitors in the past 9 months was estimated at 9,448.3 thousand people, an increase of 28.4% over the same period last year. These figures show the strengths of the real estate and construction sector in Vietnam in the coming time.

Secondly: A large number of infrastructure projects for urban, road and air transportation development, etc. have been implemented and created large orders for the construction industry. In addition, the completed infrastructure also activates demand in the real estate market in the near future. Economic growth has resulted in the increase of volume of goods transported and exchanged, demand for industrial construction and real estate, and jobs for construction firms in the future.

Thirdly: The statistics of Jones Lang Lasalle by the end of 2016 showed that Vietnam is an attractive destination for real estate investment in Southeast Asia with opportunities spread across the residential, office and retail real estate segments. The development of services such as tourism, education and culture in the last two years has also helped to increase the demand for office space in major cities, thereby also increased demand for the construction and real estate in the coming time.

Fourthly: Being a fast-growing country, the pace of urbanization in Vietnam is high. There are 772 urban areas, including 2 special cities, 15 class I cities, 14 class II cities, 47 class III cities, 64 class IV cities, and 630 class V cities with expanding scale. The demand for investment in upgrading electric infrastructure, roads, schools and stations is a good momentum for the construction industry and real estate growth in the near future.

2.2. Weaknesses

Firstly: The size of Vietnam's real estate and construction businesses is small compared to the international market. For example big names in the industry such as Coteccons, Hoa Binh Corp, Vingroup, and Novaland have market capitalization at only several

sản và xây dựng của Việt Nam còn nhỏ bé khi so sánh với thị trường quốc tế. Ví dụ các tên tuổi lớn trong ngành như Coteccons, Hòa Bình Corp, Vingroup, Novaland thì nhìn chung giá trị vốn hóa trên thị trường chỉ ở mức vài trăm triệu USD. Quy mô nhỏ cùng tinh thần hợp tác còn yếu nên phần lớn các công ty bất động sản, xây dựng hiện nay vẫn chủ yếu thi công các dự án có quy mô nhỏ, thiếu hệ thống, thiếu tính gắn kết thành một chuỗi giá trị của thị trường.

Thứ hai: Tình hình tồn kho bất động sản vẫn chưa được giải quyết triệt để, tính đến cuối quý III năm 2017 thì chỉ còn 26 nghìn tỷ. Tuy nhiên trên thị trường vẫn còn khá nhiều dự án chậm tiêu thụ, nhiều doanh nghiệp bất động sản gặp khó khăn trong việc phân phối sản phẩm. Tình trạng lừa đảo khách hàng có giảm xuống nhưng vẫn còn một số dự án bị kiện vì chậm giao nhà theo tiến độ hoặc giao nhà không đúng với hợp đồng ban đầu.

Thứ ba: Cùng với việc đầu tư vào ngành bất động sản theo trào lưu của nhiều doanh nghiệp trái ngành trước đây thì nhìn chung các nhà quản lý doanh nghiệp vẫn có trình độ quản trị hạn chế, tác phong còn thiếu chuyên nghiệp trong các quy trình như thiết kế, quản lý dự án, quản lý đầu tư, quản lý vận hành sau đầu tư. Chất lượng nguồn nhân lực chưa cao, thiếu sự đào tạo đồng bộ cũng là một điểm yếu của các doanh nghiệp xây dựng và bất động sản hiện nay.

2.3. Cơ hội

Thứ nhất: Tăng trưởng kinh tế ngày càng cao đã tăng tính hấp dẫn của thị trường bất động sản và xây dựng Việt Nam. Dân số đông, cơ cấu dân số trẻ và thu nhập đang tăng nhanh cũng là cơ hội để các doanh nghiệp xây dựng và bất động sản Việt Nam tiếp tục mở rộng thị trường kinh doanh trong thời gian tới. Nhóm dân số trung lưu được dự báo tăng lên 33 triệu người vào năm 2020 cũng sẽ kích thích nhu cầu bất động sản và xây dựng trong thời gian tới.

Thứ hai: Kinh tế phục hồi, tồn kho bất động sản giảm xuống, nợ xấu giảm thiểu đã kéo theo sự hồi phục mạnh mẽ ở hầu hết các phân khúc bất động sản cũng tạo cơ hội để thu hút thêm nhiều doanh nghiệp

hundred million dollars. Due to the small scale and lack of cooperation, most of the real estate companies have still mainly constructed projects of small scale, lack of systematic and coherent to a value chain of the market.

Secondly: The real estate inventory has not been fully resolved, by the end of the third quarter of 2017 it remained at only VND 26 trillion. However, there are still many slow-selling projects in the market, many real estate companies have difficulty in distributing products. Although fraud problem has decreased, some projects have been sued for delaying the delivery of houses in accordance with the schedule or not compliant with the original contract.

Thirdly: Along with the investment in the real estate industry according to the crowd effect of many enterprises from the different industries, managers still have limited skills, lack of professionalism in the processes such as design, project management, investment management, post-investment management. The low quality of human resources, lack of synchronous training are also weaknesses of the construction and real estate businesses today.

2.3. Opportunities

Firstly: Increasing economic growth has improved the attractiveness of the real estate and construction market in Vietnam. The large population, young population structure and fast growing income are also opportunities for Vietnamese construction and real estate enterprises to continue expanding their business markets in the near future. The middle class population is projected to increase to 33 million by 2020, which will also stimulate demand for real estate and construction in the future.

Secondly: The recovery of the economy, the decrease in the inventory of real estate, and the reduction of bad debt have led to a strong recovery in most real estate segments, which also created opportunities to attract more new businesses to involve in the market. Tight policy mechanisms on legal regulations, along with the openness to attract foreign capi-

mới bỏ vốn tham gia vào thị trường. Cơ chế chính sách cũng ngày càng chặt chẽ về quy định pháp lý, song song với việc cởi mở đối với thu hút vốn từ nước ngoài đã làm gia tăng sức cầu cho sản phẩm của ngành xây dựng và bất động sản trong thời gian tới.

Thứ ba: Các chính sách kinh tế vĩ mô ngày càng ổn định, nhất quán trong cách thức điều hành, hướng minh bạch hóa. Những nỗ lực trong công tác điều hành của Chính phủ thời gian qua dẫn đến mặt bằng lãi suất trên thị trường ngày càng giảm, ổn định cũng là cơ hội để các doanh nghiệp bất động sản và xây dựng có thể triển khai các kế hoạch kinh doanh trong thời gian tới. Dự báo đến năm 2020 thị trường bất động sản và xây dựng cũng vẫn sẽ tiếp tục duy trì đà tăng trưởng và xu hướng mua bán và sáp nhập (M&A) ở lĩnh vực này có khả năng bùng nổ trong giai đoạn 2017-2020.

2.4. Thách thức

Thứ nhất: Tính chu kỳ của kinh tế thế giới với những cuộc khủng hoảng kinh tế diễn ra trên quy mô toàn cầu với thời gian 10 năm/lần đã làm tăng rủi ro cho thị trường bất động sản và xây dựng của Việt Nam. Đà tăng trưởng kinh tế thế giới đang chậm lại, cùng các bất ổn từ các cuộc xung đột khu vực cũng như sự không nhất quán trong chính sách của các nước lớn đã lan tỏa nhiều tác động tiêu cực đến các nền kinh tế có độ mở cao như Việt Nam. Các biến động trên thị trường quốc tế có thể sẽ tác động tiêu cực lan tỏa đến nền kinh tế Việt Nam do tính liên kết ngày càng cao giữa nền kinh tế nội địa với các thị trường nước ngoài thông qua các kênh tài chính như tỷ giá hối đoái, lãi suất, tín dụng. Từ đó thị trường bất động sản và xây dựng cũng sẽ đối mặt với nhiều thách thức mới.

Thứ hai: Mặc dù coi trọng thị trường bất động sản và xây dựng nhưng Chính phủ vẫn luôn e ngại các hiện tượng đầu cơ trên thị trường hoặc hiện tượng "sốt ảo" lặp lại. Do đó các nguồn vốn tín dụng cho thị trường đang trong lộ trình thu hẹp khi đến năm 2017 theo quy định tỷ trọng vốn ngắn hạn cho vay trung, dài hạn vẫn là 50% nhưng đến năm 2018 còn 40%. Như vậy, nguồn vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn sẽ bị giảm xuống làm giảm lực cầu trên thị trường trong tương lai.

tal have increased the demand for construction products and real estate in the coming time.

Thirdly: The macroeconomic policies are more and more stable, consistent in the way of operation, and transparent. Efforts in management of the Government over the past time leading to lower and stable interest rates in the market also create opportunities for real estate and construction enterprises to deploy the business plans in the coming time. It is expected that the real estate and construction market will continue to maintain their growth momentum until 2020 and the M&A trend in this sector will be likely to explode in the period of 2017-2020.

2.4. Threats

Firstly: The cyclical nature of the world economy with global economic crises every 10 years has increased the risks for the real estate and construction market of Vietnam. The slowdown in world economic growth and the instability of regional conflicts as well as the discrepancies in the policies of big countries have exacerbated many negative impacts on the highly open economies like Vietnam. The fluctuations in the international market may have a negative impact on the Vietnamese economy due to the increasingly linkages between the domestic economy and the foreign markets through financial channels such as exchange rate, interest rate, credit. Thus, the real estate and construction markets will also face new challenges.

Secondly: Despite the importance of the real estate and construction market, the government is still afraid of market speculation or phenomenon of "real estate bubble". Therefore, credit sources for the market are narrowing down until 2017. According to the regulation, short-term capital for medium and long-term loans is still 50% but it will be decreased to 40% in 2018. Thus, short-term funds for medium and long-term loans will be reduced causing the decrease of demand in the market in the future. This is also a challenge for businesses in the real estate and construction industry in the coming time.

Đây cũng là thách thức cho các doanh nghiệp trên thị trường bất động sản và xây dựng trong thời gian tới.

Thứ ba: Khá nhiều các doanh nghiệp bất động sản và xây dựng trên thị trường đang lập kế hoạch kinh doanh theo hiệu ứng "đám đông" trên thị trường. Điều này dẫn đến tư duy hoạt động theo kiểu phong trào trong đầu tư, kinh doanh trên thị trường bất động sản và xây dựng thời gian qua. Hậu quả là khả năng "sốt nóng" hoặc "sốt lạnh" trên thị trường. Tình trạng kinh doanh theo hình thức đầu cơ với các "tin đồn" thất thiệt vẫn đang còn thịnh hành trên thị trường hiện nay.

3. DỰ BÁO SỰ PHÁT TRIỂN NGÀNH XÂY DỰNG VÀ BẤT ĐỘNG SẢN

Chín tháng đầu năm 2017 đã cho thấy dòng vốn của thị trường đang có sự phân hóa. Thứ nhất, vẫn có chuyển hướng mạnh mẽ của các doanh nghiệp vào phân khúc sản phẩm bất động sản bình dân "vừa túi tiền" nhằm đáp ứng nhu cầu thật của đa số hộ gia đình có thu nhập trung bình hoặc có thu nhập thấp. Thứ hai, dòng vốn cũng đang hướng đến các dự án cao cấp với khách hàng mục tiêu là các khách hàng có thu nhập cao đang ngày càng nhiều trong xã hội. Dự báo thị trường sẽ dần cân bằng hơn kể từ 2018 trở đi khi nguồn cung dần tiệm cận với lực cầu của xã hội. Dòng vốn đầu tư nước ngoài vẫn đang hướng vào lĩnh vực bất động sản nói riêng tại Việt Nam. Báo cáo vừa công bố của Cục Đầu tư nước ngoài thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho thấy, trong 7 tháng đầu năm 2017 thì lĩnh vực bất động sản đứng thứ 4 về thu hút vốn FDI, với tổng vốn đăng ký hơn 1,15 tỷ USD. Dự báo thị trường bất động sản trong thời gian tới vẫn tiếp tục là địa chỉ hướng đến của dòng vốn đầu tư nước ngoài đến sức hấp dẫn cao đối với trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang có tốc độ tăng trưởng ngày càng cao và thu nhập của người dân được nâng lên rõ rệt.

Theo dự báo thì lực cầu trên thị trường bất động sản và xây dựng Việt Nam sẽ tiếp tục tăng lên ở tất cả các phân khúc. Xu hướng đô thị hóa, dân số trẻ, du lịch phát triển, số lượng người nước ngoài sinh sống và làm việc trên lãnh thổ ngày càng nhiều và kiểu hồi

Thirdly: Many real estate and construction firms in the market are planning to do business following the "crowd effect" on the market. This has led to the "crowded" ideas in investing and doing business in the real estate and construction market in recent time. It can cause the "peak" or "trough" in the market. The speculative business with "rumors" is still prevalent in the market today.

3. FORECAST FOR THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE

The first 9 months of 2017 have shown the diversification of market capital flow. Firstly, there is a strong shift into the "affordable" real estate segment in order to meet the real needs of the majority of middle-income or low-income households. Secondly, capital inflows are also directed towards high-end projects with high-income targeted customers in society. It is forecasted that the market will be more balanced from 2018 when the supply gradually approaches the demand of society. Foreign investment is still in the Vietnamese real estate sector in particular. A report by the Foreign Investment Agency under the Ministry of Planning and Investment showed that in the first 7 months of 2017, the real estate sector was ranked the fourth in attracting FDI, with a total registered capital of more than USD 1.15 billion. It is forecasted that the real estate market in the coming time will continue to be an attractive destination of foreign investment in the context of Vietnam's economy is growing rapidly and the income of Vietnamese people has been raised remarkably.

It is predicted that the demand in the real estate and construction market in Vietnam will continue to increase in all segments. Urbanization, young population, the development of tourism, the increase of foreigners living and working in the country, and the increase of remittances are key factors that help the construction and real estate market continue to growth in the next years. However, the risk is growing in the international market when the world economy is about to go through 10 years of growth with recession period every 10 years. The international recession, if it happens, will "subdue" the real estate and construc-

đang gia tăng là các yếu tố chính tiếp tục giúp thị trường xây dựng và bất động sản tăng trưởng nhanh trong các năm tiếp theo. Tuy nhiên rủi ro đang gia tăng ở thị trường quốc tế khi kinh tế thế giới đã sắp đi hết 10 năm tăng trưởng với chu kỳ suy thoái 10 năm/lần. Các cơn suy thoái trên thị trường quốc tế nếu xảy ra thì sẽ “nhấn chìm” thị trường bất động sản và xây dựng tại các nước đang phát triển (trong đó có Việt Nam) vào một giai đoạn khủng hoảng mới.

III. THÀNH CÔNG TRONG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA TIÊU DÙNG TRONG CHÍN THÁNG ĐẦU NĂM 2017 VÀ DỰ BÁO

1. XU HƯỚNG TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA TIÊU DÙNG

Thị trường hàng hóa và phân phối hàng hóa tại Việt Nam được nhiều công ty tư vấn nước ngoài đánh giá có tiềm năng tăng trưởng cao vì phục vụ quy mô dân số hơn 92 triệu người (đứng thứ ba ở khu vực ASEAN) trong đó có gần 70% dân số đang nằm trong độ tuổi lao động (16-60 tuổi). Bên cạnh đó, quy mô GDP đạt khoảng 220 tỷ USD thì Việt Nam đang là thị trường lớn của ngành phân phối hàng hóa tiêu dùng hiện nay. Ngoài ra, tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày một sâu rộng, thu nhập bình quân đầu người ngày càng cao, đô thị hóa mạnh mẽ là các động lực thúc đẩy ngành phân phối hàng hóa tiêu dùng có tiềm năng phát triển rất mạnh mẽ trong thời gian tới. Phân phối hàng tiêu dùng nhanh thường được xem là quá trình phân phối nhóm sản phẩm giá thấp, được tiêu thụ, quay vòng và hết hạn nhanh chóng trong một thời gian tương đối ngắn (thường là ít hơn 1 năm). Trong lĩnh vực phân phối hàng tiêu dùng thì các mặt hàng chính bao gồm các nhóm sản phẩm chính như đồ uống (bao gồm cả bia), thực phẩm, sữa, các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình...

Tiềm năng thị trường phân phối hàng hóa của Việt Nam được thể hiện trong Chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu (GRDI) của tập đoàn Tư vấn thị trường AT Kearney (Mỹ) - Nghiên cứu xếp hạng 30 thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới, dựa trên cơ sở điều tra, khảo sát các nhà phân phối, bán lẻ hàng đầu thế giới. Trong báo cáo được A.T. Kearney công bố hồi tháng

tion market in developing countries (including Vietnam) into a new crisis.

III. SUCCESS IN THE GROWTH OF CONSUMER GOODS DISTRIBUTION INDUSTRY IN THE NINE MONTHS OF 2017 AND FORECAST

1. TRENDS FOR THE GROWTH OF CONSUMER GOODS DISTRIBUTION INDUSTRY

The commodity market and commodity distribution in Vietnam are considered by many foreign consulting firms to have high growth potential as it serves a population of more than 92 million people (the third largest in the ASEAN region). In which, nearly 70% of the population is in the working age (16-60 years old). In addition, the GDP is about USD 220 billion, Vietnam is a big market of consumer goods distribution today. Besides, the deep international economic integration, the increasing income per capita and strong urbanization are the driving forces for high growth potential of consumer goods distribution industry in the future. FMCGs distribution is often considered as a process of distributing low-priced, rapidly consuming and turnover as well as short-lived product groups (usually less than a year). In the field of consumer goods distribution, the main products include beverages (including beer), food, milk, personal and family care products, etc.

The potential for distribution market of Vietnam is reflected in the Global Retail Development Index (GRDI) of AT Kearney (USA) - 30 most attractive retail markets in the world research, based on survey and investigation the world's leading distributors and retailers. In the report announced by AT Kearney in June of 2017, Vietnam has climbed to the top of the 16-year GRDI ranking, staying sixth, improving five places from 11th in 2016.

Total retail sales of Vietnam's market are increasing rapidly over time (*Figure 12*). Total estimated retail sales of consumer goods and services in nine months of 2017 reached an estimate of VND 2,917.6 trillion, up 10.5% compared to the same period last year. In addition, GSO figures also showed that the average

6/2017, Việt Nam đã leo lên vị trí cao nhất trong 16 năm xếp hạng GRDI, giữ vị trí thứ 6, cải thiện 5 bậc (từ hạng 11) so với xếp hạng năm 2016.

Tổng mức bán lẻ của thị trường Việt Nam đang tăng nhanh theo thời gian (Hình 12). Tính chung cho 9 tháng năm 2017, thị trường đã ghi nhận mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng đạt 2.917,6 nghìn tỷ đồng, tăng 10,5% so với cùng kỳ năm 2016. Bên cạnh đó, số liệu của Tổng cục Thống kê cho thấy tăng trưởng bình quân của tiêu dùng cá nhân là 10,5%/năm, từ đó, tổng mức hàng hóa bán lẻ và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cũng tăng dần qua các năm với tỷ lệ tăng bình quân là 15,5%/năm.

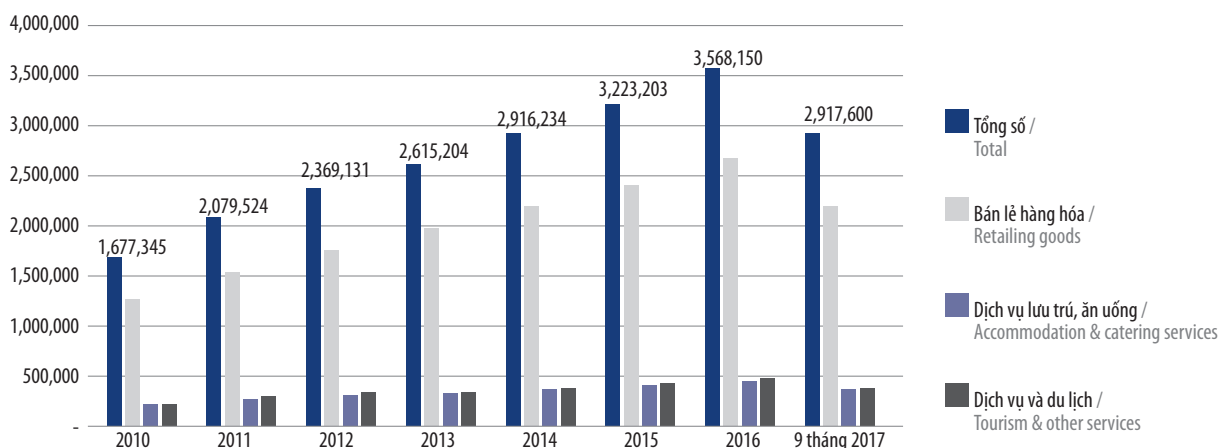
Thị trường bán lẻ Việt Nam tăng mạnh với nhiều hình thức khác nhau, đặc biệt là hình thức bán lẻ hiện đại như các siêu thị, trung tâm mua sắm, trung tâm thương mại rộng lớn. Nhìn lại đầu giai đoạn Việt Nam đẩy mạnh hội nhập quốc tế, từ năm 1995 thì một số tập đoàn đa quốc gia ồ ạt "đổ bộ" vào thị trường Việt Nam. Dần dần các chuỗi phân phối hàng hóa lớn của nước ngoài được hình thành tại các thành phố lớn. Bên cạnh đó xuất hiện các công ty nội địa trong việc phân

growth rate of personal consumption is 10.5%/year, thus, total retail sales and consumer service revenue have also increased over years with the average annual growth rate is 15.5%.

The retail market in Vietnam has increased in many forms, especially modern retail one such as supermarkets, shopping centers and large commercial centers. Looking back at the early stage of Vietnam's international integration, since 1995, a number of multinational corporations massively "entered" Vietnamese market. Large foreign distribution chains have been gradually formed in major cities. In addition, large domestic companies have started to distribute consumer goods such as Saigon Coop or Hapro. Currently, there are about 800 supermarkets, shopping centers and 150 trade centers, nearly 9,000 markets and 2.2 million retail businesses across the region of the country. Domestic enterprises occupy most of the retail market in Vietnam such as general trading system, including Co.op Mart, Vinmart, Fivimart, SaigonCoop, SatraMart, and Hapromart in addition to other famous foreign retailers such as Big C, Metro or Aeon.

Hình 12: TỔNG MỨC HÀNG HÓA BÁN LẺ VÀ DOANH THU DỊCH VỤ TIÊU DÙNG (ĐƠN VỊ: TỶ ĐỒNG)

Figure 12: TOTAL RETAIL SALES AND CONSUMER SERVICE REVENUE (UNIT: VND BILLION)



Nguồn: Tổng cục thống kê

Source: General Statistics Office of Vietnam

phối hành hóa tiêu dùng lớn như Saigon Coop hay Hapro. Hiện nay, cả nước có khoảng 800 siêu thị, trung tâm mua sắm và 150 trung tâm thương mại, gần 9.000 khu chợ và 2,2 triệu hộ kinh doanh bán lẻ trên khắp mọi miền. Các doanh nghiệp trong nước chiếm phần lớn thị trường bán lẻ Việt Nam như: Hệ thống kinh doanh tổng hợp có Co.op Mart, Vinmart, Fivimart, SaigonCoop, SatraMart, Hapromart. Ngoài ra, thị trường còn có sự tham gia của các nhà bán lẻ nổi tiếng nước ngoài như Big C, Metro hay Aeon.

Xuất phát điểm chỉ đứng chân tại khu trung tâm của một số thành phố lớn thì hiện nay các công ty phân phối hàng hóa đã xây dựng được một hệ thống các siêu thị rộng khắp trên địa bàn cả nước, từ khu vực thành thị cho đến các thị trấn, thị xã tại trong khu vực nông thôn. Cùng với sự phát triển bùng nổ của các thương hiệu hàng tiêu dùng trong những năm gần đây thì đang có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp Việt Nam với các tập đoàn đa quốc gia không còn dừng lại ở hoạt động quảng cáo, truyền thông mà đang diễn ra hàng ngày trên từng quầy kệ trong từng siêu thị, từng cửa hiệu bán lẻ. Hiện nay, các doanh nghiệp đều cho rằng phân phối hàng hóa là khâu then chốt quyết định sự thành công của doanh nghiệp và quản lý chuỗi phân phối là chìa khóa để giúp doanh nghiệp giành chiến thắng trước các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Theo Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam (AVR), nhu cầu mua sắm hiện đại của người Việt Nam mới chỉ chiếm 20 – 25% chi tiêu tiêu dùng, còn rất thấp so với Philippines (33%), Thái Lan (34%), Trung Quốc (51%), Malaysia (60%) và Singapore (90%).

Trên thực tế, việc xây dựng mạng lưới phân phối là một trong những chiến lược quan trọng nhất, nan giải nhất và cũng phát sinh nhiều chi phí nhất của doanh nghiệp. Việc thiết lập được một hệ thống phân phối trải rộng khắp, tiện lợi sẽ giúp giảm chi phí tiêu thụ sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như tăng phạm vi tiếp cận khách hàng. Nhìn chung, nếu lực lượng nắm được kênh phân phối thì cũng đồng nghĩa với việc nắm được mạng lưới các doanh nghiệp sản xuất. Chính vì vậy các doanh nghiệp luôn có xu hướng mở rộng mạng lưới phân phối thông qua việc tự xây dựng kênh phân phối hoặc mua lại



Starting from the centers of some big cities, up to now, the distribution companies have built a system of supermarkets throughout the country, from urban areas to towns in rural areas. Along with the explosive development of consumer goods brands in recent years, the fierce competition between Vietnamese enterprises and multinational corporations is not only in media advertisement but also in daily activities on each shelves in each supermarket and each retail outlet. Nowadays, businesses consider that the distribution of goods decides the success of the business and managing the distribution chain is key to help them win against their competitors in the market. According to the Association of Vietnam Retailers (AVR), Vietnam's modern shopping demands account for only 20-25% of consumer spending, that is very low compared to Philippines (33%), Thailand (34%), China (51%), Malaysia (60%) and Singapore (90%).

In fact, building a distribution network is one of the most important, difficult, and most costly strategies of the business. Establishing a widespread and convenient distribution system will help to reduce the cost of product consumption, to increase the competitiveness of the business, and to increase customer accessibility. In general, if enterprises can master the distribution channel, it also means that they master manufacturing network. Therefore, businesses tend to expand their distribution network through self-establishment or acquisition distribution channels. (*Figure 13*)

Over the past few years, Vietnamese market has witnessed a number of deals in the distribution system in Vietnam. Typically, Nguyen Kim sold 49% shares to

kênh phân phối của doanh nghiệp khác. (Hình 13)

Thời gian qua trên thị trường Việt Nam đã chứng kiến một số thương vụ chuyển nhượng hệ thống phân phối tại Việt Nam. Điển hình là công ty Nguyễn Kim bán 49% cổ phần cho Power Buy - đơn vị thuộc Tập đoàn Central Group của tỷ phú Thái Lan Chirathivat vào đầu năm 2015. Hay như tập đoàn BJC trước đó cũng đã mua lại 65% cổ phần của Phú Thái Group - một doanh nghiệp khá nổi tiếng trong lĩnh vực phân phối hàng tiêu dùng. Công ty TNHH Metro Cash & Carry Việt Nam đã bán hết các trung tâm thương mại cho Tập đoàn TTC đến từ Thái Lan. Chuỗi siêu thị Maximark cũng đã được chuyển sang cho tập đoàn Vingroup.

Mặc dù vậy, nếu như việc chuyển nhượng qua lại giữa doanh nghiệp trong nước hoặc doanh nghiệp trong nước mua hệ thống phân phối của doanh nghiệp nước ngoài thì có thể giúp gia tăng sức cạnh tranh cho cộng đồng doanh nghiệp nội địa, từ đó tạo thêm cơ hội tham gia thị trường cho hàng Việt Nam. Ngược lại, nếu các doanh nghiệp nước ngoài mua lại kênh phân phối của doanh nghiệp trong nước thì về lâu dài có

Power Buy, a unit of Central Group of a Thailand billionaire – Mr. Chirathivat in early 2015. Or previously, BJC Group acquired 65% shares of Phu Thai Group - a well-known enterprise in the field of consumer goods. Metro Cash & Carry Vietnam Co., Ltd. sold all of the trade centers to TTC Group from Thailand. Maximark supermarket chain was also transferred to Vingroup.

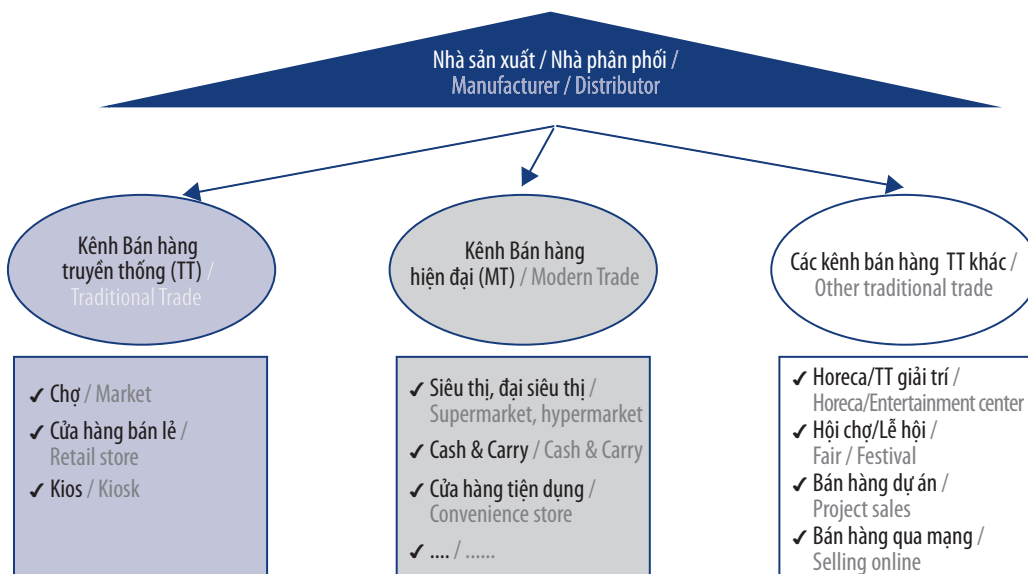
However, if the transfers are between domestic enterprises or domestic enterprises purchase the distribution system of foreign enterprises, they can help increase the competitiveness of the domestic business community, creating more opportunities to join the market for Vietnamese goods. On the contrary, if foreign enterprises acquire the distribution channel of domestic enterprises, in the long run, it will gradually reduce the competitiveness of domestic goods. Even domestic goods will be pushed out of the distribution channels dominated by foreign firms.

2. FORECAST FOR THE DEVELOPMENT OF CONSUMER GOODS DISTRIBUTION

Some typical successful deals in 2016 are: Aeon

Hình 13: CÁC KÊNH PHÂN PHỐI TẠI VIỆT NAM HIỆN NAY

Figure 13: CURRENT DISTRIBUTION CHANNELS IN VIETNAM



Nguồn: Sage
Source: Sage

nguy cơ làm giảm dần sức cạnh tranh của hàng hóa sản xuất trong nước. Thậm chí hàng hóa trong nước còn có khuynh hướng bị đẩy dần ra và vắng bóng trong chính các kênh phân phối do doanh nghiệp nước ngoài chi phối.

2. DỰ BÁO SỰ PHÁT TRIỂN NGÀNH PHÂN PHỐI HÀNG HÓA TIÊU DÙNG

Điểm lại một số thương vụ chuyển nhượng “đỉnh đám” trong năm 2016 như: Aeon đầu tư 500 triệu USD xây dựng hệ thống siêu thị, trung tâm mua sắm; Tập đoàn TCC Holdings của Thái Lan mua lại Metro Cash và Carry Việt Nam với giá 655 triệu EUR. Tập đoàn Central Group của Thái Lan mua lại Big C với giá 1,4 tỷ USD. Cũng trong giai đoạn 9 tháng đầu năm 2017, nhà phân phối hàng hóa 7 Eleven và một số nhà phân phối hàng đầu thế giới đã mở cửa hàng đầu tiên tại Việt Nam.

Số liệu thống kê từ phía Bộ công thương cho thấy tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng trong nước giai đoạn 2007-2016 tăng trung bình khoảng 20%/năm, (gần 7 lần từ khi Việt Nam vào WTO). Theo số liệu dự báo của Viện Nghiên cứu Thương mại (Bộ Công Thương) đối với giai đoạn 2016 - 2020 thì tốc độ tăng trưởng thương mại bán lẻ của Việt Nam sẽ đạt 11,9%/năm. Quy mô thị trường phân phối hàng hóa sẽ đạt khoảng 179 tỷ USD vào năm 2020, trong đó bán lẻ hiện đại chiếm trên 45% so với mức 25% của năm 2016. Đến năm 2020, theo quy hoạch, cả nước sẽ có khoảng 1.200 - 1.500 siêu thị, 180 trung tâm thương mại, 157 trung tâm mua sắm.

Hiện nay, thị phần bán lẻ truyền thống vẫn chiếm ưu thế lớn, khoảng 85% tổng mức bán lẻ. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, các kênh bán lẻ hiện đại đang có xu hướng tăng trưởng ngày càng lớn với độ phủ sóng lan rộng của các trung tâm thương mại, siêu thị hay các cửa hàng tiện lợi. Hơn nữa, với sự phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử, các kênh bán lẻ sẽ dần ưu tiên phát triển dịch vụ mua sắm trực tuyến phục vụ nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng. Điều này sẽ làm thay đổi lớn cách thức phân phối hàng hóa trong tương lai.



invested USD 500 million to build a supermarket system, shopping center; TCC Holdings of Thailand acquired Metro Cash and Carry Vietnam for EUR 655 million. Central Group of Thailand acquired Big C for USD 1.4 billion. In the first 9 months of 2017, 7 Eleven – the world’s leading distributor has opened their first store in Vietnam.

Statistics from the Ministry of Industry and Trade showed that the total retail sales of consumer goods and services in the period 2007-2016 increased by an average of 20% per year (nearly seven times since Vietnam joined the WTO). According to forecasts by the Trade Research Institute (Ministry of Industry and Trade) for the period 2016 - 2020, the growth rate of retail trade in Vietnam will reach 11.9% per year. The size of the commodity distribution market will reach about USD 179 billion by 2020, of which modern retail trade will account for 45% compared to 25% of 2016. By 2020, according to the plan, the country will have approximately 1,200 - 1,500 supermarkets, 180 trade centers, 157 shopping centers.

Currently, the traditional trade is still dominant, comprising about 85% of total retail sales. However, in recent years, modern retail channels are tending to grow with the widespread coverage of shopping centers, supermarkets and convenience stores. Moreover, with the rapid development of e-commerce, retail channels will gradually develop online shopping services to serve the diverse needs of consumers. This will greatly change the way distribution of goods in the future.

"Ngành bán lẻ hiện đang chịu tác động của sự thay đổi xu hướng tiêu dùng trong nước và cả một phần từ quốc tế. Sự phát triển bùng nổ kênh online đã dẫn tới những thay đổi trong thói quen mua sắm của người tiêu dùng. Ngày nay, người tiêu dùng có nhiều cơ hội tiếp cận với các sản phẩm, nhu yếu phẩm qua mạng, rồi sau khi tham khảo, lựa chọn mới quyết định mua hàng tại một cửa hàng nào đó. Thói quen tiêu dùng này ảnh hưởng trực tiếp tới các nhà bán lẻ truyền thống và toàn bộ hệ thống, do đó các nhà bán lẻ này cần những giải pháp phù hợp để chuyển đổi theo." **TS. Nguyễn Thị Tông – Trưởng Ban Thư kí, Hiệp hội các nhà bán lẻ Việt Nam**

Trong thời gian tới, ngành bán lẻ Việt Nam được dự báo sẽ là ngành kinh doanh bền bỉ, ổn định, thu hút sự tham gia đầu tư của nhiều doanh nghiệp nước ngoài trước bối cảnh dân số đông, tình hình kinh tế khởi sắc, sức chi tiêu tốt... Nhưng kèm theo đó, để giữ vững thị phần và cạnh tranh với những đối thủ nước ngoài có lợi thế hơn hẳn về vốn, công nghệ..., các doanh nghiệp nội địa cần có những chiến lược kinh doanh thích hợp, tiến tới liên kết với nhau và liên kết với các nhà sản xuất để tạo nên chuỗi giá trị bền vững, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên chính sân nhà. ■

"The retail industry is currently affected by the changes in consumer trend in Vietnam and partly from globalization. The explosion of the online channels has led to the change in consumer habits. Consumers today have more opportunities to find out about products and necessities online, then after some times of consulting, they finally make a decision to buy products at a shop. This habit has a direct impact on traditional and wide retail system, therefore retailers need to have a solution to catch up with this trend." **Dr. Nguyen Thi Tong - Head of Secretariat, Association of Vietnam Retailers**

In the coming time, Vietnam's retail sector is forecasted to be a stable business, attracting the investment of many foreign enterprises, especially when Vietnam is under the context of high population, brighter economic outlook and greater purchasing power. However, in fiercer competition, to maintain market share and compete with foreign competitors who have superior advantages of capital, technology, etc., domestic firms need to have appropriate strategies to link with each other and even link with producers to create a sustainable value chain, thereby enhancing their competitiveness in the home market. ■



TRIỂN VỌNG TĂNG TRƯỞNG

**LỢI NHUẬN MỘT SỐ NGÀNH
TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN**

***PROSPECTS FOR PROFIT GROWTH
OF SOME SECTORS IN THE STOCK MARKET***

 ANH PHA – VIETNAM REPORT / ANH PHA – VIETNAM REPORT

Thị trường chứng khoán Việt Nam đã trải qua hơn $\frac{3}{4}$ chặng đường trong năm 2017. Trong 6 năm gần đây, 10 tháng đầu năm thường là khoảng thời gian tăng trưởng đối với VN-Index. Thậm chí, trong năm nay, thời kỳ 10 tháng đầu năm lại trở nên ngọt ngào hơn bao giờ hết với mức tăng trưởng 26,4%, giúp giá trị danh mục của đại đa số nhà đầu tư mở rộng với tốc độ đáng kể nhất trong vòng 6 năm qua kể từ sau năm 2011 chịu nhiều mất mát. (Hình 14)

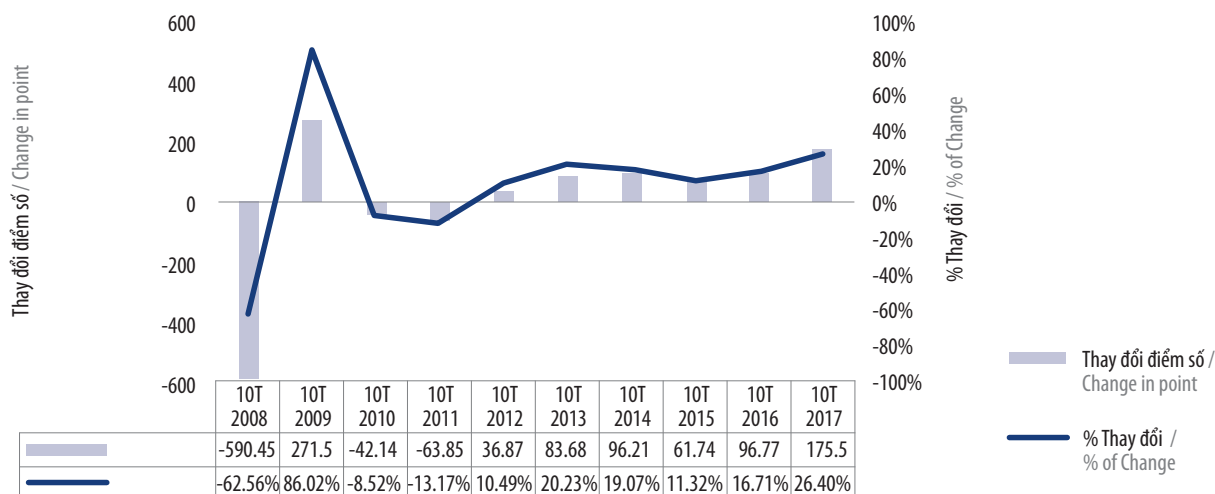
VN-Index tiến tới vùng 840 điểm, duy trì xu hướng tăng điểm, không biến động đáng kể suốt từ đầu 2016 tới nay. Tăng trưởng phụ thuộc mạnh vào nhóm cổ phiếu thuộc VN30 cũng như nhóm Blue-chip, trong đó top 10 đóng góp nhiều nhất vào tăng điểm chỉ số, gồm

Vietnam stock market has experienced more than a half of 2017. In the last 6 years, the first 10 months has been usually the growth period for VN-Index. Even this year, the first 10 months of the year has been better than ever with a growth of 26.4%, helping the value of portfolio of almost investors expand at the most significant rate in over the past 6 years, especially 2011 – the year suffered many losses. (Figure 14)

VN-Index has been reaching 840 points, maintaining the upward trend, without significant fluctuations since early 2016. The growth mainly depends on stocks belonging to VN30 and Blue-chip, in which, Top 10 has contributed the most to the increase of index,

Hình 14: HIỆU SUẤT SINH LỜI CỦA VN-INDEX CHU KỲ 10 THÁNG ĐẦU NĂM TỪ 2008 – 2017

Figure 14: PROFITABILITY OF VN-INDEX IN 10-MONTH CYCLE FROM 2008 TO 2017



Nguồn: Bloomberg
Source: Bloomberg

SAB, VNM, ROS, VIC, VCB, BID, GAS, CTG, PLX, MSN đã chiếm 80% mức tăng điểm của cả chỉ số trong 10 tháng nay (tương đương với 139 điểm của VN-Index). Trong khi đó, không có cổ phiếu lớn nào thực sự giảm khi mà 3 mã tác động tiêu cực lớn nhất, gồm BHN, PVD, BVH, cũng chỉ khiến VN-Index mất 1,95% (tương đương với hơn 3,4 điểm của VN-Index). (Bảng 1)

Bức tranh vĩ mô tương đối sáng sủa tiếp tục đóng vai trò nền tảng hỗ trợ thị trường trong suốt 10 tháng đầu năm.

including SAB, VNM, ROS, VIC, VCB, BID, GAS, CTG, PLX, MSN, accounted for 80% in the last 10 months (equivalent to 139 points of VN-Index). Meanwhile, there haven't been major stocks actually fell when the three biggest one with negative effects, including BHN, PVD, BVH, only made the VN Index lost 1.95% (equivalent to over 3.4 points of VN- Index). (Table 1)

Macro picture has been relatively bright and continued to play a fundamental role to support the market during the first 10 months.

Bảng 1: TOP CỔ PHIẾU ẢNH HƯỞNG TÍCH CỰC – TIÊU CỰC ĐỐI VỚI VN-INDEX 10 THÁNG ĐẦU NĂM 2017

Table 1: LIST OF TOP STOCKS WHICH AFFECT POSITIVELY AND NEGATIVELY TO VN-INDEX IN THE FIRST 10 MONTHS OF 2017

Mã cổ phiếu / Stock	Tên doanh nghiệp / Company	Giá / Price	Thay đổi / Change	% Thay đổi / % of change	Điểm VN-Index/ VN-Index	% Tác động VN-Index/ % effect of VN-Index
SAB VM Equity	Tổng CTCP Bia - Rượu - Nước giải khát Sài Gòn / Saigon Beer Alcohol Beverage Corporation	280,500	82,800	42%	22	12.4%
VNM VM Equity	Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam / Vietnam Dairy Products JSC	152,400	33,371	28%	21	11.8%
ROS VM Equity	CTCP Xây dựng FLC Faros / FLC Faros Construction JSC	196,000	91,727	88%	17	9.7%
VIC VM Equity	Tập đoàn Vingroup - Công ty Cổ phần / Vingroup JSC	57,000	15,000	36%	16	8.9%
VCB VM Equity	Ngân hàng Thương mại CP Ngoại thương Việt Nam / Bank for Foreign Trade of Vietnam	42,000	8,039	24%	12	6.7%
BID VM Equity	Ngân hàng Thương mại CP Đầu tư và Phát triển Việt Nam / Bank for Investment and Development of Vietnam	21,200	7,866	59%	12	6.6%
GAS VM Equity	Tổng Công ty Khí Việt Nam-CTCP / PetroVietnam Gas JSC	69,300	13,859	25%	10	5.9%
CTG VM Equity	Ngân hàng Thương mại CP Công thương Việt Nam / Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade	19,100	6,223	48%	10	5.9%
PLX VM Equity	Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam / Vietnam National Petroleum Group	62,600	18,144	41%	10	5.9%
MSN VM Equity	Công ty Cổ phần Tập đoàn Masan / Masan Group Corp	58,500	19,172	49%	9	5.1%
BVH VM Equity	Tập đoàn Bảo Việt / Bảo Việt Holdings	53,000	(3,237)	-6%	(1)	-0.5%
PVD VM Equity	Tổng Công ty CP Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí / PetroVietnam Drilling & Well Services Corporation	14,800	(5,900)	-29%	(1)	-0.5%
BHN VM Equity	Tổng CTCP Bia - Rượu - Nước giải khát Hà Nội / Hanoi Beer Alcohol and Beverage Joint Stock Corporation	118,200	(11,911)	-9%	(2)	-0.5%

Nguồn: Bloomberg

Source: Bloomberg

Thứ nhất, tăng trưởng kinh tế có thể đạt được mục tiêu 6,6% đề ra đầu năm, dù trải qua nửa đầu năm tương đối thất vọng. Cụ thể, tăng trưởng GDP chuyển biến đáng kể trong 2017Q3: +7,5% YoY so với mức 6,3% YoY trong 2017Q2, được kỳ vọng kéo dài hơn trong năm tới. (1) Lĩnh vực sản xuất công nghiệp, vốn đóng góp hơn 1/3 GDP, là một điểm sáng nổi bật trong quý vừa qua nhờ tốc độ tăng trưởng 2 con số trong tháng 9 của khu vực sản xuất. (2) Xuất khẩu mở rộng nhờ các nhà máy mới cũng như sự gia tăng giá cả hàng hóa, trong khi nhập khẩu thu hẹp khoảng cách so với trước, từ đó bổ sung thêm cho tăng trưởng GDP.

Thứ hai, lạm phát thấp giúp SBV có nhiều không gian trong chính sách tiền tệ, cung cấp tín dụng cho doanh nghiệp. Trong 9 tháng đầu năm, lạm phát tổng thể là 3,4% YTD, lạm phát lõi là 1,31%, thấp hơn đáng kể so với dự tính kể từ đầu năm. Đó cũng là cơ sở để SBV có thể cân nhắc giảm lãi suất cho vay, nới lỏng tín dụng hơn so với mức 18% đề ra hồi đầu năm. Trong trường hợp khả thi, mức biến chuyển lãi suất dù nhỏ cũng đem lại phần nào tác động tích cực, đặc biệt cho khối doanh nghiệp tư nhân, vốn đang trở nên ngày một quan trọng trong cấu phần đóng góp GDP của nền kinh tế.

Thứ ba, sự hồi phục mạnh mẽ của khối ngân hàng, cùng với sự ra đời của nghị quyết số 42 về xử lý nợ xấu, chính thức đi vào hiệu lực hồi tháng 8 vừa qua. Sau 5 năm xử lý nợ xấu với kết quả hạn chế, sự hồi phục của thị trường cùng với Nghị quyết xử lý nợ xấu đem lại kỳ vọng đầy nhanh quá trình xử lý nợ bất động sản vốn chiếm phần lớn tài sản xấu được thế chấp trong hệ thống ngân hàng.

Thứ tư, xuất nhập khẩu ổn định, thặng dư trong dự trữ ngoại hối duy trì tỷ giá hối đoái. Trong năm 2017, ngoài mặt hàng xuất khẩu chủ chốt là điện tử, điện thoại, xuất khẩu mặt hàng nông nghiệp của Việt Nam tăng đáng kể, song song với sự gia tăng xuất khẩu vào thị trường Trung Quốc. Nhờ đó, cán cân thương mại cuối năm có thể duy trì ở mức thâm hụt nhẹ.

Firstly, economic growth may reach the target of 6.6% at the beginning of the year, although it has experienced a relatively disappointing first half of the year. Specifically, GDP growth significantly changed in the third quarter of 2017: +7.5% YoY compared to 6.3% YoY in the second quarter of 2017, expected to last over the next year. (1) Industrial production, which accounts for more than one-third of GDP, was a prominent spotlight in the last quarter thanks to double-digit growth in September of the manufacturing sector. (2) Exports expanded with new plants as well as the increase in commodity prices, while imports narrowed the gap compared to before, thus adding to GDP growth.

Secondly, low inflation helped SBV to have more space in monetary policy, providing credit to businesses. In the first nine months of the year, overall inflation was 3.4% YTD, core inflation was 1.31%, significantly lower than estimation at the beginning of the year. This is also the basis for the SBV to consider reducing lending rates, loosening credit to more than 18% compared to the earlier this year. In the feasible case, the small change in interest rates also has a positive effect, especially for the private sector, which is becoming increasingly important in the GDP contribution of the economy.

Thirdly, the strong recovery of the banking sector, coupled with the introduction of Resolution No. 42 on dealing with bad debt, officially went into effect in August. After five years of dealing with bad debt with limited results, the recovery of the market together with the Resolution of NPLs has created the expectation to accelerate the process of dealing with real estate debt which accounts for the majority of bad collaterals in the banking system.

Fourthly, stable imports and exports, surplus in foreign exchange reserves maintained exchange rates. In addition to key export items such as electronics, telephones, agricultural exports of Vietnam increased significantly in parallel with the increase in exports to China. Thus, the

Hiệu quả hoạt động của thị trường Việt Nam theo đó hấp dẫn hơn thị trường Philippines trong khu vực xét ở mức tương đồng về vốn hóa và doanh thu, và hấp dẫn hơn đáng kể so với Thái Lan trong bối cảnh tăng trưởng kinh tế của Thái Lan khá ảm đạm trong thời gian vừa qua. Top 200 doanh nghiệp niêm yết có vốn hóa lớn nhất trên thị trường chứng khoán Việt Nam⁽²⁾ quyết định chủ đạo về doanh thu cũng như lợi nhuận của cả thị trường niêm yết. Cụ thể, tính tới hết quý 2 năm 2017, lợi nhuận sau thuế đạt 81,8 nghìn tỷ đồng, chiếm 90% lợi nhuận sau thuế của toàn bộ thị trường. Hiệu quả sinh lợi gia tăng khi mà lợi nhuận sau thuế tăng nhanh hơn mức tăng của doanh thu thuần. Với kết quả này, hoạt động kinh doanh của top 200 đã tăng trưởng 23% so với kết quả kinh doanh của chính họ trong nửa đầu năm 2016. (Hình 15)

Ở một góc nhìn tổng thể hơn, trong quãng thời gian nửa đầu 2017, có 6/11 lĩnh vực có tăng trưởng ROE so với cùng kỳ 2016, cụ thể là Tài chính, Tiêu dùng phổ thông, Tiện ích, Y tế, Công nghệ thông tin, Tiêu dùng đặc biệt. Trong đó, Tiện ích, nổi bật là nhóm doanh nghiệp thủy điện có mức tăng trưởng về hiệu quả cao nhất, với ROE tăng từ mức trung bình 11,6% lên 16,4%, đồng thời giữ vị trí cao nhất trong xếp hạng ROE. Cùng với Tiện ích, lĩnh vực Ngân hàng cũng là lĩnh vực có sự cải thiện ROE đáng kể trong nửa đầu năm 2017. Trái lại, ngành Dầu khí Năng lượng, Công nghiệp, Vật liệu suy giảm về hiệu quả sinh lời trên vốn chủ do gặp nhiều yếu tố không tích cực kể từ đầu năm. (Hình 16)

Xét trên khả năng sinh lời từ tài sản, lĩnh vực Tài chính, Tiêu dùng phổ thông, Tiện ích, Công nghệ thông tin vẫn là những lĩnh vực có tăng trưởng trong tỷ suất sinh lời trên tài sản. Năng lượng, Công nghiệp và Bất động sản là nhóm lĩnh vực có mức ROA suy giảm. (Hình 17)

Xét trên phương diện khả năng sinh lời từ vốn đầu tư, lĩnh vực Tài chính, Tiện ích là 2 lĩnh vực đáng chú ý nhất khi có sự biến chuyển trong hiệu quả sinh lời,

trade balance at the end of the year can be maintained at a slight deficit.

Therefore, the performance of Vietnamese market is more attractive than Philippine in the region at a similar level of capitalization and turnover, and significantly more attractive than Thailand in the context of Thailand's economic growth has been gloomy recently. Top 200 largest listed companies on the stock market in Vietnam⁽²⁾ decided to lead the turnover as well as profit of the listed market. Specifically, by the end of the second quarter of 2017, after-tax profit reached VND 81.8 trillion, accounting for 90% of the entire market. Profitability increased when profit after-tax increased faster than net revenue. With this result, the top 200 businesses' performance grew 23% over its own business results in the first half of 2016. (Figure 15)

In a more general perspective, during the first half of 2017, there were 6/11 areas with ROE growth over the same period of 2016, namely Finance, General Consumption, Utilities, Health, Information Technology, Special Consumption. In which, Utilities, the most prominent group is hydropower companies, saw the highest ROE growth from an average of 11.6% to 16.4%, while maintained the highest ROE rating. Along with Utilities, the Banking sector also had a significant improvement of ROE in the first half of 2017. On the other hand, the Oil and Gas, Energy and Materials industries declined in ROE due to many negative factors since the beginning of the year. (Figure 16)

Considering the profitability of assets, Finance, General Consumption, Utilities, and Information Technology are still areas having growth in profitability on assets ratio. Energy, Industry and Real Estate are the sectors with decline in ROA. (Figure 17)

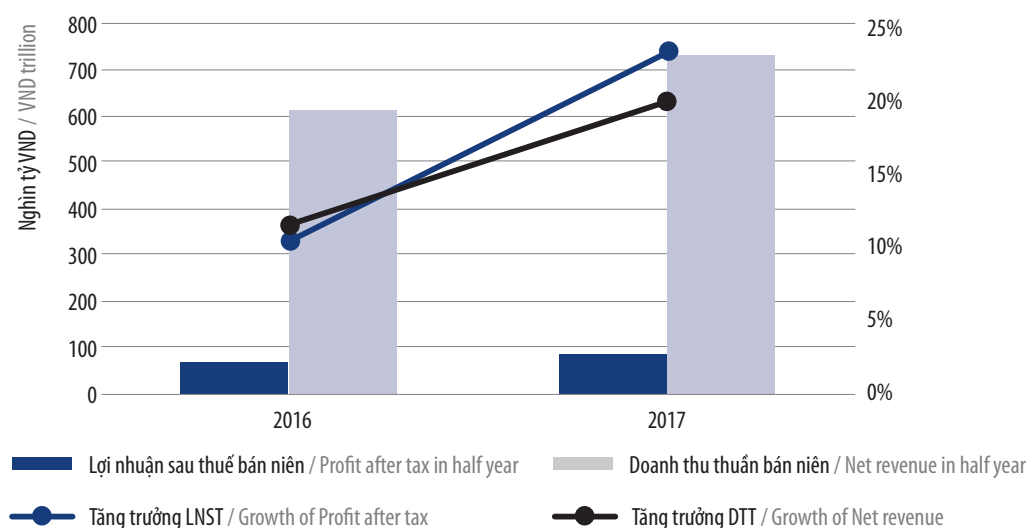
In terms of profitability from investment, Finance

⁽²⁾ Tính các doanh nghiệp niêm yết trên HSX, HNX và UPCOM có số liệu LNST trong H1 của 2016 và 2017.

⁽²⁾ Companies listed on the HSX, HNX and UPCOM have after-tax profit data in the first half of 2016 and 2017.

Hình 15: TĂNG TRƯỞNG DOANH THU THUẦN VÀ LỢI NHUẬN SAU THUẾ 2017H1 VÀ 2016H1

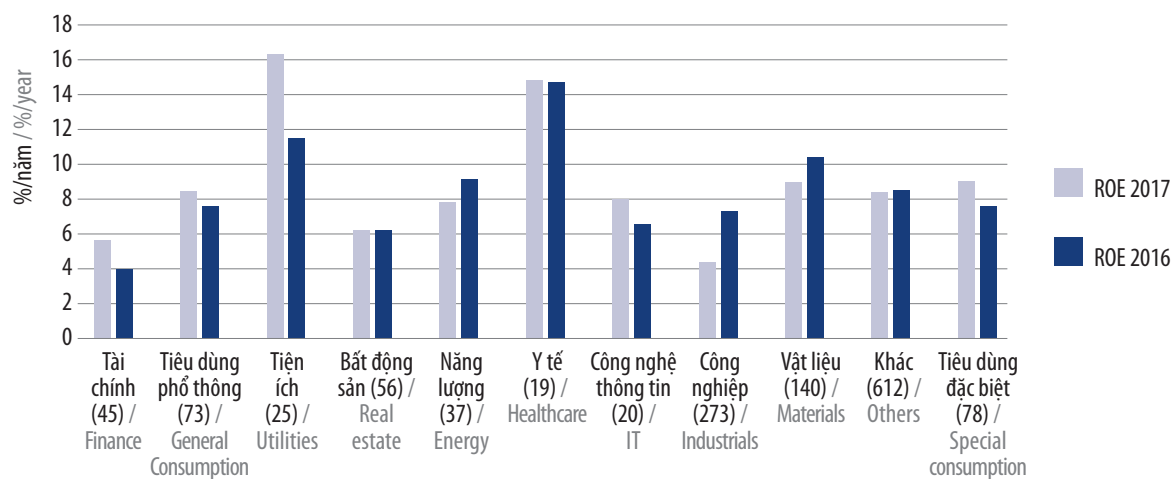
Figure 15: GROWTH RATE OF NET REVENUE AND PROFIT AFTER TAX IN THE FIRST HALF OF 2016 AND 2017



Nguồn: FinPro
Source: FinPro

Hình 16: ROE CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT THEO LĨNH VỰC TỪ 2016 – 2017

Figure 16: ROE OF LISTED COMPANIES BY SECTOR FROM 2016 - 2017



Nguồn: FinPro
Source: FinPro

dựa trên tỷ số lợi nhuận trên vốn đầu tư của từng lĩnh vực. (Hình 18)

Triển vọng nền kinh tế Việt Nam sẽ tiếp tục duy trì tăng trưởng trong những năm tới. Trên phương diện quốc tế, sự phục hồi của nền kinh tế Trung Quốc, sự tăng giá hàng hóa thế giới, sự co hẹp của chính sách nới lỏng tiền tệ tại EU là những yếu tố mang ý nghĩa và tác động tích cực đối với tăng trưởng kinh tế Việt Nam. Trên phương diện trong nước, nền kinh tế vĩ mô ổn định, lạm phát ở mức thấp, chính sách tiền tệ theo hướng nới lỏng sẽ tiếp tục hỗ trợ lĩnh vực tài chính và sản xuất trong năm tới. Bên cạnh đó, Chính phủ đã và đang nỗ lực cải thiện môi trường đầu tư và kinh doanh, tiêu biểu là cải thiện môi trường đầu tư (NĐ 145/2016/NĐ-CP về xử phạt vi phạm trong lĩnh vực chứng khoán và TTCK, NĐ 71/2017/NĐ-CP về hướng dẫn quản trị công ty đối với công ty đại chúng)

Đối với triển vọng các ngành, Tài chính ngân hàng, Dịch vụ tiện ích (bao gồm điện, nước), Công nghệ thông tin, Y tế & Dược phẩm, Phân phối bán lẻ, Xây dựng & Hạ tầng, Logistics là những ngành đáng chú ý trong thời gian tới. Về cơ bản, các yếu tố then chốt hàng đầu hỗ trợ các ngành trên có được kết quả kinh doanh thuận lợi là nhờ môi trường kinh tế vĩ mô ổn định, chính sách tiền tệ nới lỏng, môi trường đầu tư kinh doanh hấp dẫn hơn song song với sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, đặc biệt ở các khu đô thị lớn. Bên cạnh đó, nỗ lực quản trị doanh nghiệp, chi phí, gia tăng hiệu quả trong thời gian qua cũng góp phần thúc đẩy tỷ số sinh lời trên vốn đầu tư, vốn chủ sở hữu không chỉ trong năm vừa qua, đồng thời tạo dựng tiền đề tăng trưởng cho các năm tới.

Ngành ngân hàng sau quãng thời gian tái cơ cấu, tăng vốn và xử lý nợ xấu đã trở nên vững mạnh hơn. Dự thảo sửa đổi Thông tư 36/2014/TT-NHNN dự kiến sẽ bổ sung cho các ngân hàng nguồn vốn đáng kể cho vay trung và dài hạn, cũng là phân khúc mà ngân hàng có thể thu được NIM cao hơn hiện tại. Thêm vào đó, một số ngân hàng tận dụng xu hướng phát triển của lĩnh vực tài chính tiêu dùng tại Việt Nam, như trường hợp VPBank, MB Bank, HD Bank, đã có kết quả kinh doanh khả quan. Một mặt, các vấn đề nội tại dần

and Utilities are the two most remarkable areas having a change in profitability, based on the return on investment of each sector. (Figure 18)

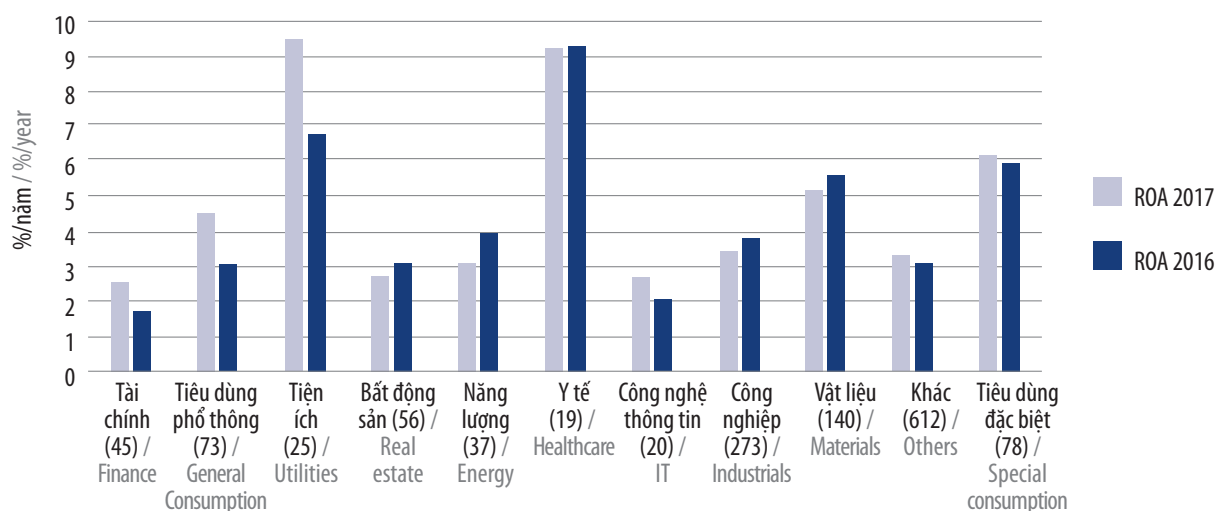
Outlook for Vietnam economy will continue to maintain growth in the coming years. On the international side, the recovery of Chinese economy, the rise in world commodity prices, the contraction of the monetary easing policy in the EU are significant and positive factors for economic growth in Vietnam. On the domestic side, macroeconomic stability, low inflation, loose monetary policy will continue to support the financial and manufacturing sector next year. In addition, the Government has been making efforts to improve the investment and business environment, especially to improve the investment environment (Decree 145/2016/ND-CP on violation penalty in the securities sector and stock market, Decree 71/2017/ND-CP on corporate governance guidelines for public companies).

Finance - Banking, Utilities (including electricity, water), Information Technology, Healthcare & Pharmaceuticals, Retail, Construction & Infrastructure, Logistics are noticeable industries in the coming time. Basically, the key factors supporting the above industries having favorable business results includes stable macroeconomic environment, loose monetary policy and more attractive investment environment, parallel to the rise of the middle class, especially in large urban areas. In addition, the efforts of corporate governance, increase cost efficiency in recent years also contributed to boosting profitability on investment capital, equity capital not only in the past year, but also creating growth premise for the coming years.

The banking sector, after a period of restructuring, capital increase and bad debt management, has become stronger. The draft amendment of Circular 36/2014/TT-NHNN is expected to provide banks with significant funding for medium and long term lending, which are also the segments that banks can earn higher NIMs. In addition, some banks have taken advantages of the trend of the consumer finance sector in Vietnam, such as VPBank, MB Bank and HD Bank. On

Hình 17: ROA CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT THEO LĨNH VỰC TỪ 2016 – 2017

Figure 17: ROA OF LISTED COMPANIES BY SECTOR FROM 2016 - 2017

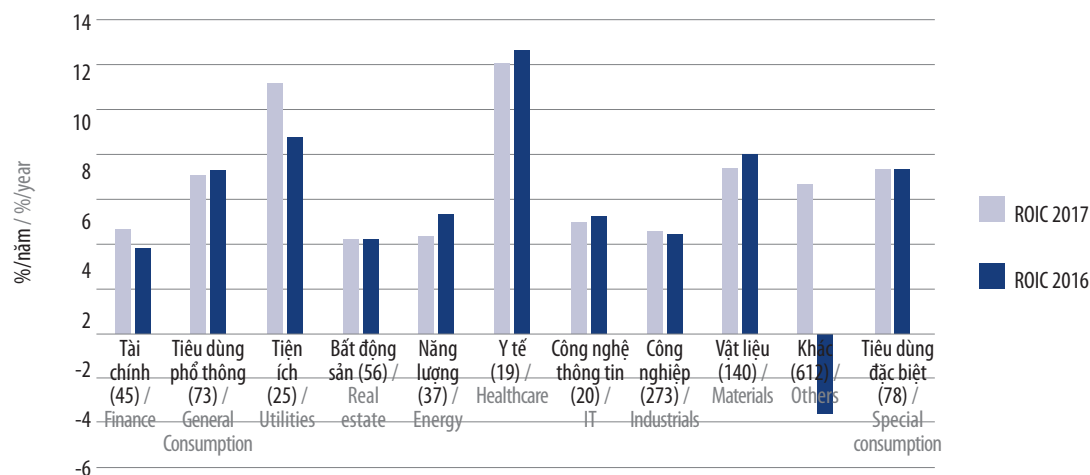


Nguồn: FinPro

Source: FinPro

Hình 18: ROIC CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT THEO LĨNH VỰC TỪ 2016 – 2017

Figure 18: ROIC OF LISTED COMPANIES BY SECTOR FROM 2016 - 2017



Nguồn: FinPro

Source: FinPro

được giải quyết và củng cố; mặt khác, các yếu tố bên ngoài tích cực như tăng trưởng tín dụng, kỳ vọng hỗ trợ xử lý nợ xấu của chính phủ (thông qua Nghị quyết 42 của Quốc hội về Xử lý nợ xấu) là những điểm không những hỗ trợ cho ngành ngân hàng trong thời gian qua, mà còn hứa hẹn triển vọng kinh doanh tích cực trong thời gian tới.

Ngành bất động sản hưởng lợi nhờ sự ấm dần của thị trường nhà đất. Giao dịch nhà đất tại TP. Hồ Chí Minh và Hà Nội sôi động nhất kể từ năm 2011 tới nay, tập trung nhiều vào phân khúc căn hộ hạng B. Dù vậy, nguồn cung nhà đất lại tương đối dồi dào trong bối cảnh nhiều dự án đã và đang triển khai trong vài năm gần đây. Lợi nhuận sau thuế của các doanh nghiệp bất động sản niêm yết trên thị trường chứng khoán đạt 4.023 tỷ đồng, tăng 3% so với cùng kỳ. Tuy nhiên, nội bộ ngành có sự phân hóa nhất định khi nhu cầu thị trường nhà đất tập trung chủ yếu vào phân khúc sản phẩm có chất lượng, uy tín và đảm bảo tiến độ. Bất động sản vẫn là một trong những ngành có triển vọng lợi nhuận trong thời gian tới bởi đặc thù về chu kỳ ghi nhận doanh thu. Kể từ thời điểm 2017Q4, điểm rơi lợi nhuận của các doanh nghiệp bất động sản mới thực sự bắt đầu, đặc biệt là với các doanh nghiệp sở hữu các dự án chất lượng đang được bàn giao. Một mảng thị trường bất động sản khác là khu công nghiệp cũng có tiềm năng đáng chú ý nhờ sự gia tăng của dòng vốn đầu tư FDI, kỳ vọng đem lại lượng cầu lớn cho đất thuê khu công nghiệp.

Tương tự như bất động sản, trong năm vừa qua, ngành xây dựng và hạ tầng có kết quả kinh doanh khả quan nhờ sự tăng trưởng ổn định về giá trị sản xuất xây dựng đến từ ngành bất động sản, hạ tầng, khu công nghiệp và xây dựng công nghiệp. Các doanh nghiệp có nguồn lực mạnh, uy tín lớn, cùng với việc đảm bảo chất lượng và tiến độ sẽ là các doanh nghiệp đáng chú ý. Dù xây dựng không phải là một ngành công nghiệp mới với lợi nhuận hào nhoáng, chiến lược đầu tư ngành cho năm tới vẫn không thể không phân bổ cho ngành xây dựng bởi đặc thù mùa vụ của điểm rơi lợi nhuận của ngành trong bối cảnh xây dựng và tăng trưởng kinh tế đang đồng thuận.

Ngành điện có kết quả kinh doanh khả quan và

the one hand, internal problems have been gradually resolved and strengthened; on the other hand, positive externalities such as credit growth, the expectation of dealing with bad debt of government (through Congressional Resolution 42 on Bad Debt Remediation) have not been only supportive for the banking sector in recent years, but also promising positive business prospects in the coming time.

The real estate sector benefited from the warming of the housing market. Real estate transactions in Ho Chi Minh City and Hanoi have been the most exalted since 2011, focusing on the B-class apartment segment. However, the supply of real estate has been relatively plentiful in the context of many projects have been deployed in recent few years. After-tax profit of real estate companies listed on the stock market reached VND 4,023 billion, up 3% over the same period. However, the internal sector has a certain segmentation when demand for housing market focuses mainly on quality, prestige, and on-time products. Real estate remains one of the industries with good prospects in the coming time due to the cycle of revenue recognition. Since the fourth quarter of 2017, the real estate business's profitability point has really started, especially with businesses own quality projects being handed over. Another segment of the real estate market is industrial park with noticeable potential due to the increase of FDI inflows, expected to bring large demand for industrial land leasing.

Similarly to real estate, in the past year, the construction and infrastructure sector showed positive business results thanks to stable growth in construction output from real estate, infrastructure, industrial park and industrial construction. Companies with strong resources and prestigious, along with quality and progress assurance, will be prominent. Although construction is not a new industry with flashy profits, investment strategies for the coming year still have to allocate to the construction industry because of seasonal characteristics of the sector's profit point in the context of construction and economic growth are consensus.

The power sector has good business results and

mức tăng trưởng lợi nhuận hấp dẫn kể từ đầu năm 2017. Kết thúc El Nino 2016, nhóm doanh nghiệp thủy điện đã có khởi đầu tốt đẹp nhờ tình hình thủy văn diễn biến thuận lợi kể từ đầu năm 2017. Các doanh nghiệp nhiệt điện không được thuận lợi như nhóm thủy điện bởi giá khí và than đầu vào tăng mạnh trong năm. Tuy nhiên, nhiệt điện là nhóm đóng góp vào sản lượng điện chủ yếu, hứa hẹn có nhiều cơ hội kể từ 2017Q4 do sản lượng thủy điện suy giảm trong mùa khô tới.

Cao su thiên nhiên, Phân bón là những ngành tăng trưởng nhờ vào sự hồi phục của thị trường cũng như sự tăng giá trên thị trường hàng hóa. Đối với ngành phân bón, ngoài kỳ vọng thị trường hồi phục nhờ thời tiết thuận lợi hơn (kết thúc El Nino 2016), các doanh nghiệp còn có thêm thông tin tích cực từ chính sách áp thuế tự vệ (giúp gia tăng cạnh tranh của sản phẩm DAP và MAP đối với các sản phẩm nhập khẩu) và được bổ sung vào đối tượng chịu thuế VAT (giúp doanh nghiệp tiết giảm chi phí nhờ khấu trừ thuế giá trị gia tăng). Các yếu tố hỗ trợ cho ngành phân bón vẫn đang tiếp diễn, và do đó hứa hẹn triển vọng cho nhóm doanh nghiệp này trong thời gian tới. Đối với ngành cao su thiên nhiên, nguồn cung trên thị trường thiếu hụt trong ngắn hạn đã giúp giá cao su thiên nhiên có tăng trưởng rất tốt, đặc biệt trong 2017Q1. Giá cao su xuất khẩu trung bình tăng 37% trong nửa đầu 2017 so với cùng kỳ 2016, cùng với đó, các doanh nghiệp trong ngành đã thực hiện thanh lý gỗ cao su, cùng với mức giá gỗ cao su tăng cao đã hỗ trợ đáng kể tới kết quả kinh doanh và lợi nhuận của các doanh nghiệp trong 9 tháng đầu năm.■

attractive profit growth since the beginning of 2017. Ending El Nino 2016, the hydropower group has had a good start thanks to favorable hydrological situation since early 2017. The thermal power companies have been not as favorable as the hydropower group because gas and coal prices increased sharply in the year. However, thermal power is a major contributor to electricity production, promising more opportunities since the fourth quarter of 2017 due to declining hydropower production in the next dry season.

Natural rubber and Fertilizers are sectors achieving growth thanks to the recovery of the market as well as the rise in prices of commodities. For the fertilizer industry, besides the expectation of market recovering due to more favorable weather (end of El Nino 2016), enterprises have more positive information from the policy of self-defense tax (help increase the edge of DAP and MAP products for imported products) and added to VAT taxable objects (help businesses reduce costs by deducting value added tax). The supporting factors for the fertilizer industry are still ongoing, and promising prospects for this group in the coming time. For the natural rubber industry, shortage supply in the short-term helped natural rubber prices grow very well, especially in the first quarter of 2017. The average export rubber price increased 37% in the first half of 2017 compared to the same period of 2016, along with that, enterprises in the industry have liquidated rubber wood, along with the high price of rubber wood has contributed significantly to business results and profits of enterprises in the first 9 months.■

BÀI TOÁN LỢI NHUẬN CHO NGÀNH HÀNG TIÊU DÙNG NHANH

PROFITABILITY FOR FMCG SECTOR

 TS. PHẠM TRÍ HÙNG / DR. PHAM TRI HUNG

Ngành hàng tiêu dùng nhanh (Fast Moving Consumer Goods - FMCG) bao gồm những công ty sản xuất các sản phẩm hàng tiêu dùng với đặc thù là sức bán ra lớn, nhu cầu tiêu dùng cho các sản phẩm cao. Đây là một trong những ngành hàng phát triển nhất ở Việt Nam hiện nay.

The Fast Moving Consumer Goods (FMCG) consists of companies that produce consumer goods with a strong selling point and demand for high-end products. This is one of the most developed industries in Vietnam today.

Ngày càng nhiều siêu thị hiện đại, cửa hàng tiện lợi mọc lên khắp cả nước – trở thành nhà phân phối hiệu quả cho các sản phẩm tiêu dùng nhanh. Lối sống hiện đại và công nghiệp hóa cũng thúc đẩy con người phải đi nhanh hơn, tiến mau hơn, bởi thế mà rất nhiều người khó có thể dành nhiều thời gian cho những hoạt động thường nhật như chế biến thức ăn, chăm coi nhà cửa.

Tuy nhiên, tại thị trường mới nổi như Việt Nam, ngành hàng tiêu dùng nhanh vẫn còn gặp nhiều khó khăn để mở rộng quy mô phát triển.

NHỮNG BÀI TOÁN “HÓC BÚA”

Tuy kinh doanh với số lượng khổng lồ, sản phẩm được tiêu thụ, quay vòng nhanh chóng nhưng lợi nhuận trên từng sản phẩm tương đối thấp, các doanh nghiệp FMCG đang phải đối mặt với những bài toán “hóc búa” để kinh doanh hiệu quả và có tiềm năng tăng trưởng lợi nhuận.

Bài toán khó giải nhất là “xử lý khéo” mối quan hệ giữa chất lượng, giá thành sản phẩm, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích người tiêu dùng. Chẳng hạn, hàng chất lượng cao, chất lượng quốc tế mà giá cả phải chăng, vừa túi tiền của đa số người mua sẽ dễ dàng khiến họ nghi ngờ hàng hóa có thật mang “đẳng cấp” quốc tế hay không; còn nếu nâng mức giá lên cao sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến sức mua của người thu nhập trung bình và thấp – phân khúc thị trường chủ yếu ở Việt Nam hiện nay, và có thể gián tiếp tác động đến doanh thu của doanh nghiệp.

More and more modern supermarkets and convenience stores have sprung up across the country - becoming an effective distributor of fast moving consumer goods. Modern lifestyles and industrialization also push people to go faster, so many people are less likely to spend more time on day-to-day activities such as food processing, housework.

However, in emerging markets such as Vietnam, the FMCG sector still faces many difficulties to expand the scale of development.

"TOUGH" PROBLEMS

Although the business volume is huge, the product consumption and turnover are quick, profitability on each product is relatively low, FMCG businesses are facing the “tough” problems to achieve efficiency and potential profit growth.

The most difficult problem to solve is the "smart deal" between the quality, the price of the product, the benefits of the business and the benefits of consumers. For example, high quality international goods that are affordable to the majority of buyers will make them suspect quality and hierarchy of goods. But raising the high price level will directly affect the purchasing power of medium and low income consumers - the main segment of Vietnamese market at present, and may indirectly affect the revenue of the business.

On the other hand, for the fast moving consumer goods sector, the demand for capital for stocking is

Mặt khác, đối với ngành hàng tiêu dùng nhanh, nhu cầu vốn để trữ hàng khá cao nên cũng đặt ra bài toán về nguồn lực tài chính. Mặc dù dự trữ hàng hóa giúp đáp ứng nhu cầu đầy đủ, đồng bộ, liên tục của khách hàng, tiết kiệm phí khấu hao khi tăng nhanh vòng quay hàng hóa, nhưng doanh nghiệp cũng đồng thời phải trả một khoản chi phí lưu kho nhất định (chi phí thuê kho, chi phí sử dụng thiết bị và phương tiện, chi phí về nhân lực cho hoạt động quản lý dự trữ, phí tổn cho việc đầu tư vào hàng dự trữ, phí cho thiệt hại...). Nếu số hàng này không còn được thị trường đón nhận, đây có thể là một rủi ro lớn cho doanh nghiệp.

Bên cạnh đó là việc làm sao cân bằng giữa quảng bá thương hiệu và phát triển mạng lưới phân phối bao phủ khắp cả nước. Xây dựng mạng lưới phân phối cho hàng tiêu dùng nhanh là việc làm thiết yếu và tốn chi phí không kém so với đầu tư vào quảng bá thương hiệu (vốn cũng rất cần tiền). Với những gói đầu tư ban đầu lên đến vài triệu đô, rất nhiều doanh nghiệp đã cố gắng hết sức, hoặc theo cách truyền thống hoặc mở những lối đi riêng, để phát triển hệ thống phân phối hàng tiêu dùng đang có.

CƠ HỘI SINH LỜI: VẪN CÓ!

Nhờ mức tiêu thụ còn thấp của thị trường Việt, có thể nói ngành hàng tiêu dùng nhanh vẫn có cơ hội phát triển và tiềm năng mang lại lợi nhuận ổn định cho nhà đầu tư. Quan trọng là mỗi doanh nghiệp trên thương trường phải đưa ra được những chiến lược sinh lời phù hợp.

Theo báo cáo của Nielsen, có nhiều cách để ngành FMCG tăng doanh số bán hàng và lợi nhuận dựa trên chiến lược định giá. Căn cứ vào kết quả khảo sát, đa số người tiêu dùng sẽ lựa chọn các sản phẩm có kích cỡ lớn hơn nhưng giá thấp hơn cho mỗi lần sử dụng (29%), kể đến họ sẽ chọn các dòng sản phẩm mới được giới thiệu với kích cỡ nhỏ hơn và giá thấp nhất (16%). Bản thân doanh nghiệp cần chủ động nâng cao năng suất lao động, cải thiện chất lượng sản phẩm cũng như năng lực chế biến...

Mặt khác, với thu nhập tăng, chất lượng đời sống



high, so it also poses the problem of financial resources. Although inventory of goods helps to fully, consistently and continuously meet the demand of customers, save the depreciation expense when the goods turnover rises, enterprises also have to pay storage expenses (The cost of renting warehouses, using equipment and vehicles, human resources for reserve management, investing in stockpiles, damaging, etc.). If these inventories are no longer accepted by the market, this can be a risk of loss for businesses.

Besides, it is important to balance between promoting brand and developing distribution network covering the whole country. Building a distribution network for fast-moving consumer goods is essential and it costs as much as investing in branding (which also needs money). With initial investment packages up to several million dollars, many businesses have tried their best either in the traditional way or their own pathways to develop the existing consumer goods distribution system.

OPPORTUNITY TO MAKE PROFIT: STILL THERE!

Thanks to the low consumption of Vietnamese market, it can be said that the FMCG sector still has the opportunity to develop and potentially bring stable profit for investors. It is important that every business in the market needs to come up with appropriate profit strategies.

According to Nielsen's report, there are many ways for the FMCG industry to increase sales and profitabil-

được cải thiện, người tiêu dùng Việt hiện không còn hài lòng với những nhu cầu tối thiểu "ăn no, mặc lành" nữa, mà dần có nhu cầu về "ăn ngon, mặc đẹp, xài sang". Thực tế, các sản phẩm hay ngành hàng dán nhãn "không tốt cho sức khỏe" và "bất tiện" đang mất dần khách hàng, trong khi những sản phẩm đáp ứng nhu cầu về sức khỏe và tính tiện lợi tốt hơn trở thành lựa chọn ưu tiên đối với phần lớn người tiêu dùng, như nước uống đóng chai, nước ép trái cây, sản phẩm hữu cơ... Năm bắt tâm lý người tiêu dùng Việt đã sẵn sàng chi tiêu nhiều hơn cho trải nghiệm mua sắm và chất lượng phục vụ khách hàng, mua các sản phẩm sạch, những công ty FMCG hoàn toàn có thể đưa sản phẩm mới ra thị trường, đáp ứng nhóm đối tượng tiêu dùng khác nhau, với giá cả hợp lý và chất lượng không "nói quá". Điều dễ nhận thấy là ở phân khúc thị trường cao cấp, cạnh tranh về giá ít hơn và khách hàng trung thành hơn với thương hiệu. Đây là cơ hội để các công ty tăng trưởng doanh thu bởi giá trị hàng hóa gia tăng, đồng thời tăng lợi nhuận vì các sản phẩm cao cấp thường có biên lợi nhuận cao hơn.

Bài toán về nguồn lực tài chính cho ngành FMCG cũng đã có một hướng giải quyết, ví dụ Ngân hàng Techcombank đã xây dựng và triển khai giải pháp tài chính toàn diện để đáp ứng nhu cầu vốn cho ngành hàng đặc biệt này. Nếu Nhà nước quan tâm đến phát triển ngành FMCG, có thể cân nhắc xây dựng khung chính sách cho doanh nghiệp Việt vay ưu đãi.

Với bài toán quảng bá thương hiệu và phát triển mạng lưới phân phối, cơ hội tuyệt vời cho doanh nghiệp FMCG là thị trường 60% dân số Việt Nam sống ở nông thôn đang đợi khai thác. Người tiêu dùng nông thôn Việt cũng bắt đầu mong muốn được trải nghiệm và sẵn sàng chi trả cho hàng hóa, dịch vụ có chất lượng cao. Đây là thời cơ để các doanh nghiệp FMCG đưa sản phẩm của mình về thị trường đầy tiềm năng này và có được những hiệu quả đầu tư tối ưu nhất.

Ngoài ra, phân phối sản phẩm như thế nào để tối ưu hóa hiệu quả cũng không còn quá khó khăn. Nhờ vào sự phát triển liên tục của các siêu thị mini, cửa hàng tiện lợi và kênh tiếp thị online, bên cạnh các siêu thị hiện đại, siêu thị lớn đang dần phục hồi ở thành thị

ity based on pricing strategies. Based on the results of the survey, most consumers will choose products with larger sizes but lower prices for each use (29%), then they will choose the new product line with smaller size and lowest price (16%). Businesses need to actively improve labor productivity, product quality as well as production capacity, etc.

On the other hand, with rising incomes and better life quality, Vietnamese consumers are no longer satisfied with the minimum requirements of "eat fully, wear well" anymore, but they gradually demand for "eat deliciously, wear nicely, spend luxuriously". In fact, products that are labeled as "unhealthy" and "inconvenient" are losing customers, while those that meet the healthy and convenient needs become priority of the majority of consumers, such as bottled water, fruit juices, organic products, etc. Understanding the psychology of Vietnamese consumers are ready to spend more for shopping experience and quality of customers service, buying clean products, FMCG companies can completely introduce new products to the market, satisfy different groups of consumers, with reasonable price and true quality. It is easy to see that in the high-end segment, price competition is less and customers are more loyal to the brand. This is an opportunity for companies to grow their revenue by increasing the value of goods, while increasing their profitability because high-end products often have higher profit margins.

The financial resource for the FMCG sector also has a solution, for example, Techcombank has developed and implemented a comprehensive financial solution to meet the capital needs of this particular industry. If the Government is interested in the development of the FMCG sector, they may consider setting a policy framework for Vietnamese enterprises with preferential loans.

With the problem of brand promotion and development of distribution network, excellent opportunity for FMCG enterprises is exploiting the market of 60% of Vietnam population living in rural areas. Vietnamese rural consumers also want to experience and be willing to pay for goods and services of high quality. This is the time for FMCG's companies to bring their products to this potential market and get the best investment efficiency.

và các cửa hàng bách hóa, cửa hàng chuyên doanh mọc lên khắp vùng nông thôn, người tiêu dùng ngày càng có nhiều lựa chọn tiện ích hơn cho việc mua sắm của mình.

Đặc biệt, trong thời đại của công nghệ số như hiện nay, đã đến lúc các doanh nghiệp FMCG cần phải tập trung vào nguồn tăng trưởng mới – người tiêu dùng kết nối (Connected Spenders), những người thường xuyên kết nối với Internet và đồng thời là những người có mức sẵn sàng chi tiêu khá cao. Ở Việt Nam, số lượng người tiêu dùng kết nối trong năm 2015 là 23 triệu người với mức tiêu 50 tỷ USD; tuy nhiên, con số này được dự đoán sẽ tăng gần như gấp đôi, đạt 40 triệu người với mức tiêu dùng lên đến 99 tỷ USD trong năm 2025, khi đang có ngày càng nhiều người có điều kiện tiếp xúc với thị trường, hàng hóa thông qua Internet. Với người tiêu dùng kết nối, sử dụng các công nghệ và cách thức quảng cáo, marketing kỹ thuật số, doanh nghiệp FMCG sẽ quảng bá được thương hiệu với chi phí thấp hơn, do đó giúp tăng trưởng lợi nhuận trong tương lai.■

In addition, it is no longer too difficult to distribute products to optimize efficiency. Thanks to the continuous development of mini supermarkets, convenience stores and online marketing channels, alongside modern supermarkets, large supermarkets are gradually recovering in urban and department stores, specialized shops are growing up in rural areas, consumers increasingly have more options for their shopping.

In the digital age, in particular, it is time for FMCG businesses to focus on new growth - Connected Spenders, who regularly connect to the Internet and are willing to spend more. In Vietnam, the number of connected spenders in 2015 was 23 million with the spending of USD 50 billion; however, this figure is expected to almost double, reaching 40 million people with a consumption of USD 99 billion in 2025, because more and more people access to markets and goods through the Internet. With connected spenders, using digital advertising and marketing techniques, FMCG businesses will promote the brand at lower cost, thereby helping to generate profits in the future.■

DOANH NGHIỆP HOẠT ĐỘNG HIỆU SUẤT CAO: **LÀM THẾ NÀO** ĐỂ NỔI BẬT GIỮA Đám ĐÔNG?

HIGH-PERFORMANCE MANUFACTURERS: **WHAT SEPARATES THE BEST FROM THE REST**

 VIETNAM REPORT LƯỢC DỊCH VÀ TỔNG HỢP / TRANSLATED AND SUMMARIZED BY VIETNAM REPORT

Sự nổi lên của các nước Trung Quốc, Ấn Độ, Đông Nam Á, Mexico và Brazil khi mà năng lực sản xuất đã tái định hình lại cuộc cạnh tranh trong ngành công nghiệp sản xuất đã đẩy lên những thách thức đối với những nhà sản xuất hàng đầu tại Bắc Mỹ và Châu Âu. Chính cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tại các nước này đã giúp hình thành môi trường cạnh tranh toàn cầu và càng ngày các nhà sản xuất sẽ cải thiện lợi thế cạnh tranh của bản thân để tồn tại trên thị trường. Khi cạnh tranh toàn cầu càng trở nên quyết liệt, điều tối trọng là các hãng sản xuất cần hiểu rõ lợi thế cạnh tranh nào họ phải phát triển để luôn giữ được hiệu suất kinh doanh cao của mình.

The emergence of China, India, Southeast Asia, Mexico, and Brazil as manufacturing powers has dramatically reshaped competition in the manufacturing industry, which in turn has significantly challenged twentieth-century manufacturing industry leaders in North America and Europe. Of course, it is the competitiveness of individual companies operating in all of these countries that ultimately helps shape the global competitive landscape. And as global competition has increased, it has become that much more important for manufacturing firms to clearly understand the competitive capabilities they need to develop to attain superior performance. To provide guidance to leaders of manu-

Từ đó Deloitte đã đưa ra những kết luận từ hai cuộc nghiên cứu “Sáng kiến ba nguyên tắc” và “Sáng kiến Sản xuất Cạnh tranh Toàn cầu” để hỗ trợ doanh nghiệp nhìn nhận và định hướng chiến lược hành động trong thời gian tới.

GÓC NHÌN TỪ NGHIÊN CỨU “BA NGUYÊN TẮC”

Dự án nghiên cứu các công ty cổ phần đại chúng tại Mỹ trong khoảng thời gian 1966 đến 2010, có khoảng 25.000 công ty và hơn 300.000 năm dữ liệu. Kết quả hoạt động được đánh giá dựa trên chỉ số ROA (tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản) để tách ly ảnh hưởng của quản lý: Những chỉ số đánh giá khác như lợi nhuận cổ đông thường ảnh hưởng đến các hành vi ở mức độ công ty đi cùng với những thay đổi từ kì vọng của nhà đầu tư.

Từ đó, các nghiên cứu đã lựa chọn và so sánh giữa 3 nhóm doanh nghiệp: Doanh nghiệp phi thường- nhóm doanh nghiệp xuất sắc nhất, Doanh nghiệp chạy đường dài- nhóm doanh nghiệp kém xuất sắc hơn nhưng có nhiều triển vọng và các Doanh nghiệp trung bình. Sau khi phân tách báo cáo kết quả kinh doanh và bảng cân đối kế toán, các nhà nghiên cứu đã thấy được một gợi ý hết sức giá trị: Các doanh nghiệp phi thường dựa trên thể mạnh về tỷ suất lợi nhuận gộp biên và thường bỏ qua các bất lợi về chi phí và vòng quay tổng tài sản. Trong khi đó, các Doanh nghiệp chạy đường dài có xu hướng dựa vào thể mạnh chi phí và ít dựa vào lợi nhuận gộp biên. Ngoài ra, hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp vượt trội thường phụ thuộc vào sự khác biệt phi giá và doanh thu cao hơn, thường là do giá cao hơn. Trên thực tế, các công ty vượt trội dường như sẵn sàng thay đổi bất cứ điều gì trong kinh doanh để duy trì sự khác biệt và dẫn đầu về doanh thu.

Chính vì vậy, ba nguyên tắc được đưa ra là:

1) Tốt trước, rẻ sau: Đừng cạnh tranh về giá, hãy cạnh tranh về giá trị, chất lượng. Các công ty tập trung xây dựng vị thế cạnh tranh dựa trên sự khác biệt lớn về thương hiệu, phong cách và độ tin cậy có khả năng tạo ra kết quả hoạt động xuất sắc hơn

facturing firms about the critical capabilities they need to competitively distinguish themselves, Deloitte draw upon insights from two separate yet related research studies: The three rules initiative, The Global Competitiveness in Manufacturing initiative.

THE “THREE RULES” PERSPECTIVE

The project studied the full population of all publicly traded companies based in the United States at any time between 1966 and 2010, encompassing more than 25,000 individual companies and more than 300,000 company-years of data. Performance was measured using return on assets (ROA) in order to isolate the impact of managerial choices: Measures such as shareholder returns often confound company-level behaviors with changes in investor expectations.

The researchers identified “Miracle Workers,” or the best of the best, and “Long Runners” - companies that did slightly less well but still better than anyone had a right to expect and “Average Joe”. After pulling apart companies’ income statements and balance sheets, the researchers found out invaluable clues: Miracle Workers systematically rely on gross margin advantages, and very often tolerate cost and asset turnover disadvantages. In contrast, Long Runners tended to rely on cost advantages and lean on gross margin to a far lesser extent. Specifically, exceptional performance hinged on superior non-price differentiation and higher revenue, typically driven by higher prices. Nothing else seemed to systematically matter; in fact, exceptional companies seemed willing to change anything, and sometimes just about everything, about their businesses in order to sustain their differentiation and revenue leads.

Hence, the three rules:

1) Better before cheaper: Don’t compete on price, compete on value. Companies that build competitive positions based on greater differentiation through brand, style, or reliability are more likely to drive exceptional performance than those that choose to compete based on price leadership.

2) Revenue before cost: Drive profitability with high-

các công ty chọn cách cạnh tranh dựa trên dẫn đầu về giá.

2) Doanh thu trước, chi phí sau: Tập trung tạo ra lợi nhuận bằng lượng hàng hóa và giá cao hơn, đừng nhờ giảm thiểu chi phí. Các công ty tìm kiếm lợi nhuận cao hơn thông qua giá cả của đơn vị hàng hóa và lượng hàng hóa bán ra thường đạt được kết quả hoạt động tốt hơn các công ty tìm kiếm lợi nhuận thông qua phát triển lợi thế chi phí cơ cấu

3) Không còn nguyên tắc nào khác: Nhất thiết phải duy trì hai nguyên tắc trên bằng mọi cách.

GÓC NHÌN TỪ NGHIÊN CỨU “SÁNG KIẾN CẠNH TRANH TOÀN CẦU TRONG SẢN XUẤT”

“Sáng kiến cạnh tranh toàn cầu trong sản xuất” đã thu thập thông tin từ hàng trăm CEO và giám đốc điều hành sản xuất cấp cao trong vòng 5 năm qua thông qua những buổi phỏng vấn trực tiếp cũng như các workshop trên thế giới. Là một phần của hội thảo sáng kiến này, một cuộc khảo sát có quy mô toàn cầu được thực hiện vào năm 2010 và năm 2013. Hai cuộc khảo sát này đã nhận được hơn 1.100 phản hồi từ các CEO.

Nghiên cứu chia các công ty phản hồi thành “doanh nghiệp hoạt động hiệu quả cao” và “doanh nghiệp hoạt động hiệu quả thấp” dựa vào tình hình lợi nhuận của các công ty này. DN hoạt động hiệu quả cao được xác định dựa trên hai yếu tố: lợi nhuận thực tế của công ty và liệu lợi nhuận đó có vượt mức kế hoạch. “Sáng kiến cạnh tranh toàn cầu trong sản xuất” nhằm tìm ra các năng lực thiết yếu được đánh giá bởi các nhà sản xuất hiệu quả cao để đạt được kết quả hoạt động vượt trội trong tương lai. Nghiên cứu đã định nghĩa 43 năng lực cạnh tranh và yêu cầu các doanh nghiệp đánh giá tầm quan trọng của mỗi năng lực trong tình hình kinh doanh hiện nay, đồng thời đánh giá mức độ quan trọng của mỗi năng lực trong 5 năm tới để có thể cạnh tranh với các đối thủ trên toàn cầu.

Phân tích đã phân loại các năng lực vào 4 nhóm

er volume and price, not lower cost. Companies that seek higher profitability through higher unit prices or volumes are more likely to achieve superior performance than those that seek profitability through the development of structural cost advantages.

3) There are no other rules: Do whatever you have to in order to remain aligned with the first two rules.

THE GLOBAL COMPETITIVENESS IN MANUFACTURING INITIATIVE PERSPECTIVE

The Global Competitiveness in Manufacturing initiative has collected insights from hundreds of CEOs and senior manufacturing executives over the past five years through face-to-face interviews as well as executive workshops around the world. As part of this initiative, global surveys were conducted in 2010 and 2013. Together, the two surveys received a total of over 1,100 CEO responses.

The research separated the respondents' companies into “high performers” and “low performers” (all other companies studied) based on their overall profitability. High performers were identified on the basis of two factors: the company's actual profitability, and whether it met or exceeded its profitability goals. The Global Competitiveness in Manufacturing initiative sought to understand what capabilities were viewed by high-performing manufacturers as essential to achieving superior or future performance. It defined 43 such capabilities in our study and asked each participating company to rate its relative competitive position today with respect to each capability. It also asked companies to rate the importance they believed each capability would have five years from now with respect to their ability to compete with their closest global rivals. As shown in *Figure 19*, these groups are:

+ Qualifiers: Companies in this group may or may not view themselves as very competitive today in a particular capability; they may or may not be placing significant importance on the capability for the future.

+ “Being challenged”: “Being challenged” capabilities are those in which high performers currently hold a

riêng biệt dựa trên sự khác biệt tương đối về xếp hạng được đưa ra bởi các CEO tại các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả cao so sánh với các doanh nghiệp khác. Theo *Hình 19*, các nhóm này là:

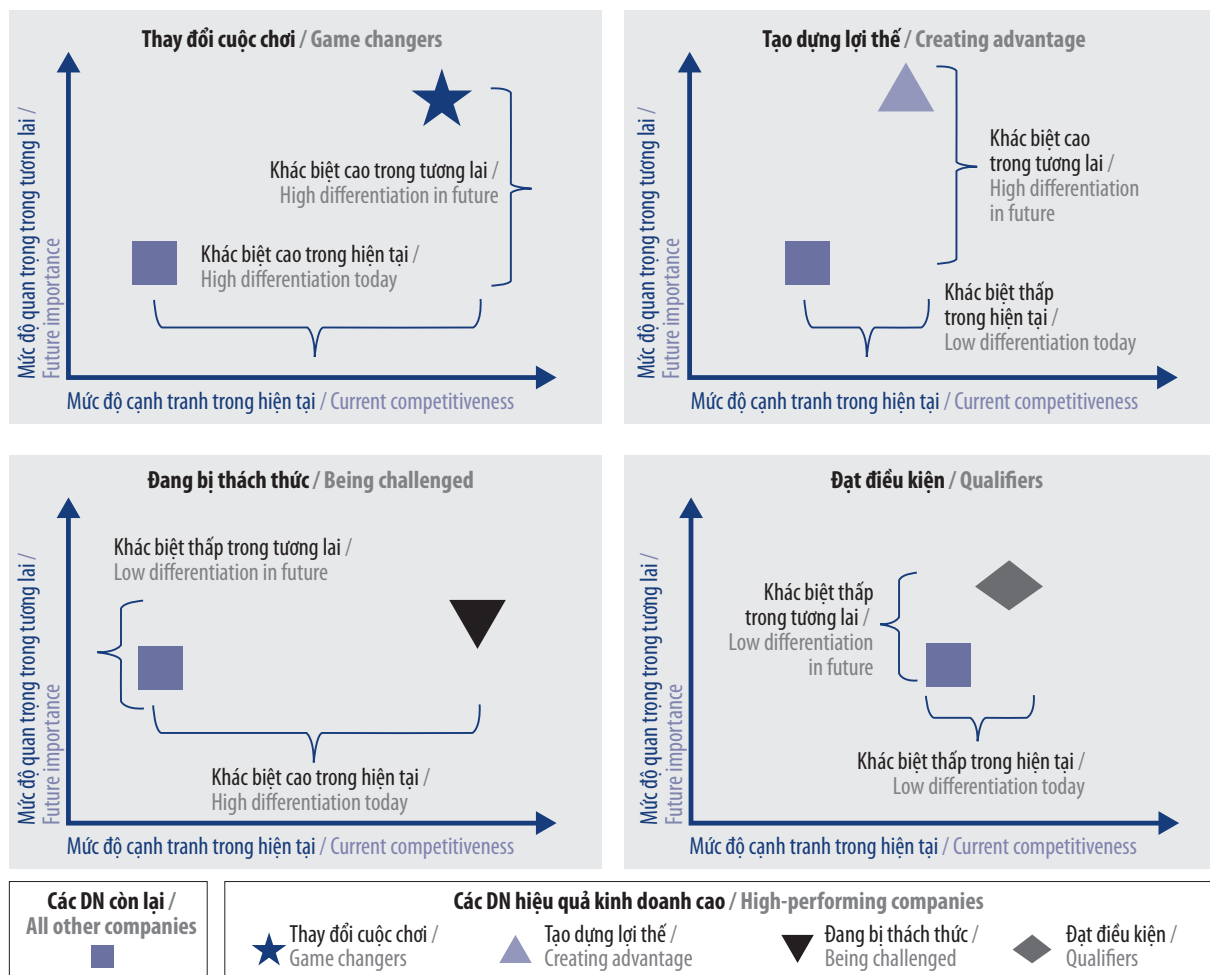
+ Đạt điều kiện: Các DN này có thể không coi mình có khả năng cạnh tranh cao hiện nay ở một năng lực cụ thể nào và cũng không đặt tầm quan trọng cho bất kì năng lực nào trong tương lai.

strong lead, but where they may lose ground as other manufacturers catch up and close the gap.

+ “Creating advantage”: “Creating advantage” capabilities are those in which high performers hold no significant advantage over other companies in current performance, but that are viewed as much more important by high performers than by the other companies with regard to future competitiveness.

Hình 19: MA TRẬN KHÁC BIỆT TRONG CẠNH TRANH KINH DOANH: ĐIỂM PHÂN BIỆT GIỮA CÁC DN HIỆU SUẤT CAO VỚI SỐ ĐỒNG CÒN LẠI

Figure 19: DIFFERENTIATION MATRIX FOR COMPETITIVENESS: HIGH PERFORMERS VERSUS THE REST



Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

+ Đang bị thách thức: Đây là đặc điểm của những nhà sản xuất đạt hiệu quả cao và đang dẫn đầu nhưng có thể đánh mất vị trí khi bị các nhà sản xuất khác bắt kịp và thu hẹp khoảng cách.

+ Tạo dựng lợi thế: Đây là những nhà sản xuất đạt hiệu quả cao nhưng không hề có lợi thế đáng kể so với công ty khác trong tình hình hiện tại, nhưng đặc biệt coi trọng năng lực khác biệt trong tương lai.

+ Thay đổi cuộc chơi: Những DN đạt hiệu suất cao đứng tách biệt so với các doanh nghiệp còn lại và có khả năng tiếp tục dẫn đầu. Về quy mô cạnh tranh hiện nay, những nhà sản xuất cao thuộc nhóm này sẽ có khả năng thay đổi cục diện tốt hơn và trong tương lai họ sẽ đặt nặng những năng lực khác biệt hơn so với các doanh nghiệp khác.

KẾT HỢP HAI NGHIÊN CỨU: ĐIỀU GÌ TẠO NÊN KHÁC BIỆT TRONG KINH DOANH

Trong *Hình 20*, đặc điểm của các DN hiệu suất cao rơi vào 10 nhóm lớn về năng lực cạnh tranh và các nhóm này cũng tương ứng với ba nguyên tắc được nêu lên.

+ Nhóm năng lực liên quan đến quy tắc 1: Tốt trước, rẻ sau

• Năng lực sản xuất tổng thể: Dẫn thân và linh hoạt để nắm giữ then chốt

Năng lực sản xuất là một khả năng thay đổi cuộc chơi mà chúng tỏ "tốt trước, rẻ sau". Quy trình và khả năng sản xuất tổng thể tối ưu và một tài sản cạnh tranh quan trọng thiết yếu cho các DN sản xuất đạt hiệu quả cao. Thay vì thuê ngoài và làm dập khuôn khả năng sản xuất, các DN hiệu quả thường xây dựng và tận dụng khả năng sản xuất của chính doanh nghiệp mình ở mức cao nhất, tạo cơ sở nền tảng cho chất lượng sản phẩm, chi phí và sự khác biệt về dịch vụ.

Nhà sản xuất chip máy tính toàn cầu Intel là một nhà sản xuất hiệu quả cao vận dụng hiệu quả các nguyên tắc này. Quy trình hoạt động sản xuất hàng đầu, như "Sao chép Chính xác!", giúp công ty sản

+ Game-changers: Game-changers are capabilities in which high performers stand apart from the pack and in which they likely will continue to lead. On the current competitiveness scale, high performers are significantly better than their counterparts today on game-changing capabilities. And along the future importance scale, high performers place considerably more weight on game-changer capabilities than do the other companies in the sample.

COMBINATION OF TWO STUDIES: CREATING A SYMPHONY OUT OF NOISE

As illustrated in *Figure 20*, high performers' capabilities actually fall into 10 broad clusters of competitive capabilities (along with The Three Rules).

+ Capability clusters related to rule one: Better before cheaper

• Overall manufacturing capabilities: Lean and agility hold the key

Manufacturing prowess is a game-changer that demonstrates the "better before cheaper" rule. Superior overall manufacturing processes and capabilities are a critical competitive asset unique to high-performing manufacturing organizations. Rather than outsourcing and/ or hollowing out their manufacturing capabilities, high performers build and leverage their own manufacturing capabilities to the highest levels, which gives them a foundation for product quality, cost, and service differentiation that is hard for competitors to match.

Global computer chip maker Intel is a high performer identified by both the three rules research and the Global Competitiveness in Manufacturing study. Its leading manufacturing practices, such as "Copy Exactly!," help the company produce products of consistent quality regardless of where they are manufactured. "Design for Manufacturability" (DFM) is another process Intel employs to integrate specific manufacturing-friendly attributes into a product's design to make it easier to manufacture without sacrificing quality. In terms of technology, Intel is already planning to start 14-nanometer production lines by the end of 2013, far ahead of most

xuất các sản phẩm đảm bảo chất lượng bất kể nơi sản xuất. “Thiết kế cho khả năng sản xuất” (DFM) là một quá trình khác mà Intel thực hiện để tích hợp các thuộc tính thân thiện với sản xuất cụ thể vào thiết kế của một sản phẩm để giúp sản xuất mà không hi sinh chất lượng. Về mặt công nghệ, Intel đã bắt đầu dây chuyền sản xuất 14 nanomet vào cuối năm 2013, dẫn đầu hầu hết các đối thủ cạnh tranh trong ngành, những người dự định bắt kịp dây chuyền sản xuất 20

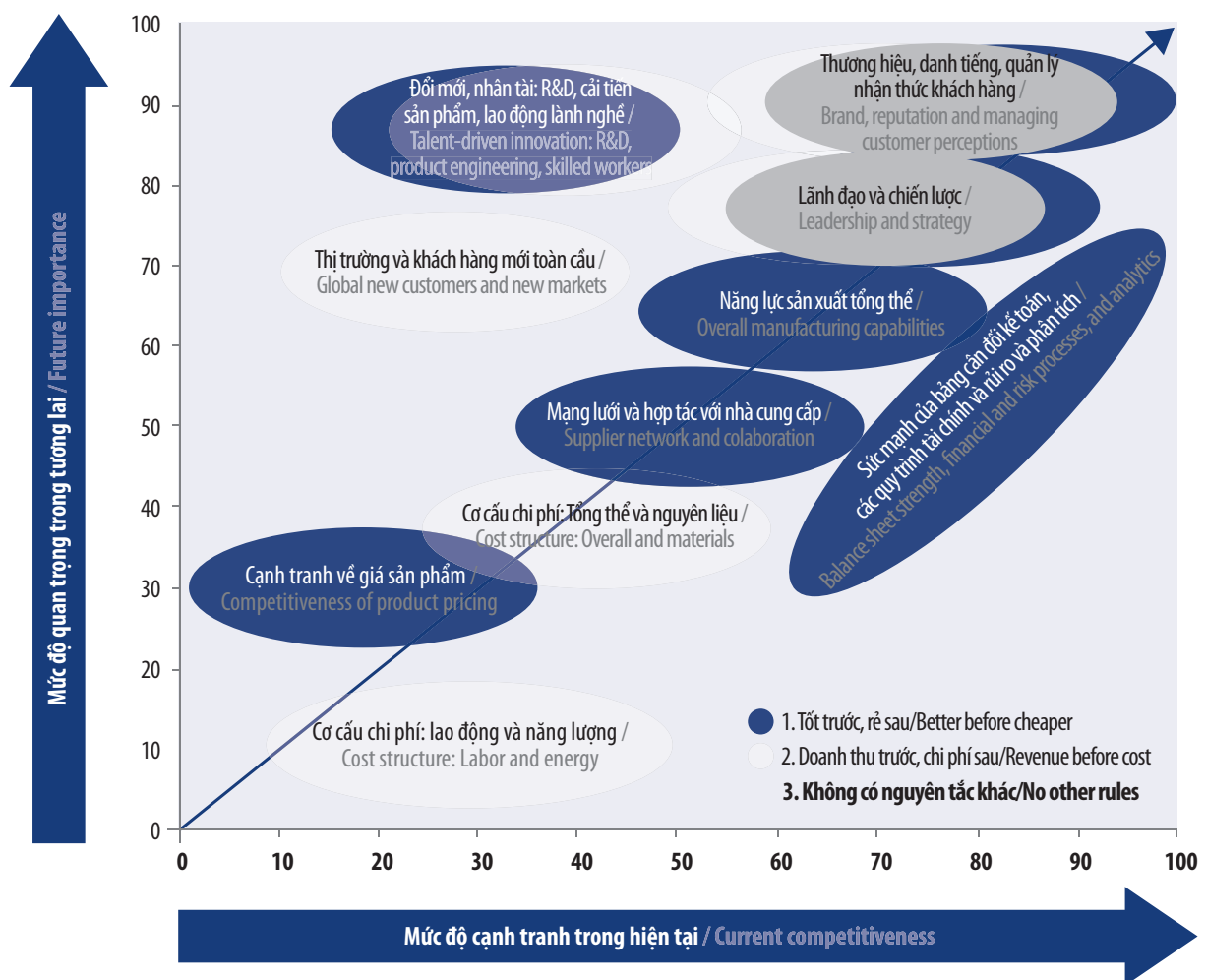
of its competitors, who are still trying to catch up to 20-nanometer production capabilities. This technology will give Intel the lead in tapping into an expanding high-tech industry market for advanced microprocessors.

• **Supplier network and collaboration: Interconnected for growth**

With an increasingly interconnected world of global

Hình 20: 10 NHÓM NĂNG LỰC CẠNH TRANH SẢN XUẤT

Figure 20: THE 10 CLUSTERS OF MANUFACTURING COMPETITIVENESS



Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

nanomet. Công nghệ này sẽ giúp Intel dẫn đầu khi thâm nhập vào thị trường công nghệ cao đối với bộ vi xử lý tiên tiến.

• **Mạng lưới và hợp tác giữa các nhà cung cấp: Liên kết để tăng trưởng**

Thế giới ngày nay có sự kết nối cao của thị trường toàn cầu và chuỗi cung ứng dẫn đến nguy cơ gián đoạn chuỗi cung ứng có thể xảy ra bất kì lúc nào. Ví dụ như trận động đất năm 2011 ở Nhật Bản đã làm gián đoạn chuỗi cung ứng trên toàn thế giới. Chính vì vậy, các hãng sản xuất bắt buộc phải có một cơ sở hạ tầng chuỗi cung cấp mạnh. Nếu như tận dụng sức mạnh mạng lưới nhà cung cấp và khả năng hợp tác với các nhà cung cấp là thế mạnh mà DN “thay đổi cuộc chơi” có được thì việc thu mua là thế mạnh của DN “tạo dựng lợi thế”. Ngoài việc xây dựng mạng lưới các nhà cung cấp mạnh, các nhà sản xuất cũng hợp tác chặt chẽ với các bên cung cấp sản phẩm và luôn cố gắng cải biến cách tân quy trình để giảm thiểu sự dư thừa trong chuỗi giá trị, đảm bảo nguồn cung thiết yếu và thực hiện cam kết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Một nghiên cứu năm 2012 do SCM World tiến hành đã cho thấy các chuyên gia trong chuỗi cung ứng xếp hạng sự hợp tác giữa các nhà cung cấp “cao nhất dựa trên các chức năng chuỗi cung ứng có thể thúc đẩy sự đổi mới” tại các công ty của họ. Nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng Procter&Gamble (P&G) đã làm việc chặt chẽ với một số nhà cung cấp của mình, những “đối tác kinh doanh bên ngoài” để đưa các sản phẩm mới ra ngoài thị trường. P&G không chỉ chia sẻ các chiến lược kinh doanh và kế hoạch phát triển sản phẩm với những đối tác này, mà trong một vài trường hợp còn mở rộng mối quan hệ hợp tác tới mức để nhân viên R&D (Nghiên cứu và Phát triển) của cả hai công ty làm việc chung ở cùng một địa điểm để phát triển sản phẩm mong muốn. Chương trình cộng tác đầu tiên “Kết nối + Phát triển” làm việc với các nhà cung cấp và đã đóng vai trò quyết định trong một nửa những cách tân của P&G thập kỷ qua. Ví dụ như P&G đã cộng tác với nhà cung cấp Braskem để tạo ra một loại nhựa phân sinh từ mía sử dụng trong bao bì.

Trong khi P&G đang hợp tác để cách tân, Apple

markets and supply chains comes the risk of supply chain disruptions: The 2011 earthquake in Japan, for instance, disrupted supply chains around the world. Hence, it is imperative for manufacturing firms to have a strong supply chain infrastructure. An effective and efficient supplier network is also necessary for a company to bring the right products to the right markets at the right time at the right cost. High performers do just this, as evidenced by high scores for all three capabilities in this cluster. Supplier network strength and collaboration with suppliers are game-changer capabilities, and procurement is a “creating advantage” capability. In addition to building strong supplier networks, high performers also collaborate closely with suppliers on product and process innovations to reduce redundancies in the value chain, secure critical supplies, and fulfill their corporate social responsibility commitments.

A 2012 study conducted by SCM World observed that supply chain professionals ranked supplier collaboration “highest in terms of ways that supply chain functions could help drive innovation” at their companies. Consumer products maker Procter & Gamble (P&G) works closely with some of its suppliers, whom it calls “external business partners,” to bring new products to the market. P&G not only shares its business strategies and product development plans with these partners, but also, in some cases, expands these partnerships to the extent where the R&D personnel of both companies work together in the same location to develop a desired product. The company’s flagship collaborative innovation program, “Connect + Develop,” involves working with suppliers and has played a pivotal role in half of P&G’s innovations over the past decade. For example, P&G’s collaboration with its supplier Braskem led to the development of a sugarcane-derived plastic that it now uses in packaging.

While P&G is collaborating to innovate, Apple Inc., a high performer, wants to leverage procurement—a “creating advantage” capability—to continue driving performance. The company is strategically increasing its “say” in supply chain operations by expanding production overseas, particularly in Asia, using its huge cash pile (USD 147 billion as of June 29, 2013). Apple plans to buy the manufacturing equipment for its suppliers

Inc., lại thúc đẩy việc thu để tiếp tục tăng hiệu suất. Công ty đang tăng cường “tiếng nói” trong hoạt động của chuỗi cung ứng bằng cách mở rộng sản xuất ở nước ngoài, đặc biệt ở châu Á, bằng cách sử dụng một lượng tiền lớn (147 tỷ đô-la tính đến 29/06/2013). Apple dự định mua thiết bị sản xuất cho các nhà cung cấp (để làm chủ được rủi ro thiết bị) và từ đó tự động đảm bảo các thành phần cho tương lai. Trong năm tài chính 2012, công ty đã chi 9,5 tỷ đô-la cho các quy trình sản xuất dụng cụ thiết bị. Bằng cách đầu tư vào các thiết bị của nhà cung cấp, Apple dự kiến giảm được 15-20% chi phí và mở rộng quy mô tiến tới các thị trường mới nổi ưu chuộng về giá.

• **Sức mạnh của bảng cân đối kế toán, các quy trình tài chính và rủi ro và khả năng phân tích dữ liệu: Khả năng phục hồi tiến trình**

Hầu hết các khả năng liên quan đến nhóm này sẽ cải thiện hiệu suất hoạt động và mang lại sự khác biệt phi giá đối với sản phẩm của một công ty. Bảng cân đối kế toán mạnh và các hỗ trợ tài chính, kế toán có khả năng thích ứng cao sẽ giúp công ty đứng vững trước những biến động đột ngột của thị trường như sự suy thoái kinh tế toàn cầu năm 2009. Khả năng phân tích dữ liệu mạnh giúp hỗ trợ các nhà sản xuất tăng cường mối quan hệ với khách hàng, xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả và quản lý vòng đời động.

Công ty sản xuất thực phẩm Kellogg có trụ sở tại Michigan đã đưa ra một quy trình chia sẻ dữ liệu để giảm thiểu khối lượng sản phẩm không thể bán được và các chi phí liên quan mà gây thiệt hại khoảng 8 tỷ đô-la hàng năm cho các nhà sản xuất đồ tiêu dùng và các nhà bán lẻ. Ngoài ra, những vấn đề này đôi khi gây ra mâu thuẫn giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ về trách nhiệm của mỗi bên. Với quá trình chia sẻ dữ liệu mới, Kellogg có thể chia sẻ thông tin chuỗi cung cấp với các nhà bán lẻ; ngược lại, các nhà bán lẻ cho phép Kellogg tiếp cận dữ liệu về cửa hàng, kho hàng và các trung tâm khôi phục. Sử dụng phương pháp này để phân tích dữ liệu chuỗi cung ứng tổng hợp giúp Kellogg giảm 30% hàng hóa hư hỏng trong quá trình vận chuyển từ năm 2005 đến năm 2011. Ngoài ra, quá trình này đã giúp một trong những nhà bán lẻ của Kellogg giảm lượng sản phẩm không bán được và

(that is, to own the equipment risk) and thereby automatically secure components for the future. In fiscal year 2012, the company spent USD 9.5 billion on product tooling and manufacturing process equipment. By investing in suppliers' equipment, Apple is expected to realize a 15–20 percent cost reduction and expand its presence in price-conscious emerging markets.

• **Balance sheet strength, financial and risk processes, and data analytic capabilities: Process resilience**

Most of the capabilities associated with this cluster improve operational performance and bring non-price differentiation to a company's products. Balance sheet strength and highly capable finance and accounting resources aid a company in weathering sudden shifts in markets such as those experienced during the global economic downturn of 2009. Risk management capabilities are especially important in the current volatile global environment. Strong data analytics capabilities can help uncover valuable insights and aid manufacturers in strengthening customer relationships, build efficient supply chains, and manage a dynamic product life cycle.

Michigan-based food products maker Kellogg Company devised a mutual data-sharing process to reduce the volume of unsaleable products and associated costs, which cause losses of about USD 8 billion annually for consumer goods manufacturers and retailers. In addition, these issues sometimes spark conflicts between manufacturers and retailers regarding the extent of each party's responsibility. With the new data-sharing process, Kellogg was able to share its supply chain information with retailers; in turn, the retailers gave Kellogg access to their stores, warehouses, and reclamation centers. Using data analytics to analyze the aggregate supply chain data, Kellogg reduced damaged products delivery by 30 percent between 2005 and 2011. In addition, the process helped one of its retailers lower its unsaleables and amicably fix the responsibility for the loss from unsaleables.

• **Competitiveness of product pricing**

The three clusters that we have described so far

giảm chi phí trách nhiệm cố định từ thiệt hại của hàng không bán được.

• **Cạnh tranh về giá sản phẩm**

Ba nhóm đã mô tả trên đã tạo ra sự khác biệt phi giá trong thị trường để mang lại hiệu suất cao. *Hình 20* cũng cho thấy cạnh tranh để sản xuất ra các sản phẩm rẻ hơn – nhóm khả năng “cạnh tranh về giá sản phẩm” – chiếm vị trí ưu tiên thấp đối với những DN hiệu suất cao. Năng lực cạnh tranh về giá (hạ giá) không được xem như một con đường bền vững để đạt được hiệu quả cao, vì động thái này có thể chịu phản ứng bởi các đối thủ cạnh tranh. Do đó, khi lựa chọn giữa việc tạo ra sản phẩm tốt hơn và giữ giá thấp, các nhà sản xuất sẽ ưu tiên lựa chọn đầu tiên.

+ Nhóm năng lực liên quan đến quy tắc 2: Doanh thu trước, chi phí sau

• **Thị trường và khách hàng toàn cầu: Nơi tìm kiếm sự tăng trưởng**

Nhóm năng lực này thu hút nhiều sự chú ý từ các DN hiệu suất cao. Có năm động lực mà các nhà sản xuất cao nhấn mạnh để thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai: nâng cao năng lực bán hàng; năng lực phân phối, logistics; marketing toàn cầu và hiệu quả của các chương trình tiếp thị toàn cầu, với một cái nhìn sâu sắc về thâm nhập và phát triển thị trường mới. Từ đó chỉ ra rằng các nhà sản xuất hiệu suất cao coi trọng việc tăng trưởng lên top đầu hơn là cắt giảm chi phí để nâng cao khả năng sinh lời, và điều này phù hợp với ba quy tắc đã nêu.

• **Cấu trúc chi phí: Tổng thể và nguyên liệu; lao động và năng lượng**

Hình 20 cho thấy mặc dù các nhà sản xuất mạnh tập trung vào cải thiện doanh thu và khả năng cạnh tranh không dựa trên giá, họ không đặt nặng vào nhóm năng lực tập trung vào chi phí. Hầu như không có công ty sản xuất nào có thể cạnh tranh thành công chỉ dựa trên hiệu quả chi phí, đặc biệt nếu nó làm rỗng khả năng và năng lực bên trong của họ. Làm thế nào để giữ vững vị trí hàng đầu càng trở nên khó hơn với

create non-price differentiation in the market to deliver superior performance. *Figure 20* also shows that competing to produce cheaper products—that is, the “competitiveness of product pricing” capability cluster—is lower down the priority list for high-performing manufacturers, just as would be expected according to the rule “better before cheaper.” Price-based competitiveness (lowering prices) is not viewed as a sustainable path to superior performance, as this move can be easily replicated by competitors. Hence, when it comes to a choice between creating better products and keeping prices low, high performers choose the former.

+ Capability clusters related to rule two: Revenue before cost

• **Global customers and markets: Where the growth lies**

This cluster of capabilities attracts a great deal of attention from high performers. We have identified five drivers that high performers emphasize to fuel future growth: improving global sales capabilities, global distribution and logistics capabilities, global marketing capabilities, and the effectiveness of global marketing programs, with a keen eye on penetrating and growing in new markets. This indicates that the high-performing manufacturers in our study give greater weight to growing the top line versus cutting costs to improve profitability, which is consistent with the three rules.

• **Cost structure: Overall and materials; labor and energy**

Figure 20 shows that while high performers focus on improving revenue and non-price-based competitiveness, they place relatively less emphasis on cost-focused clusters. Few manufacturing companies have competed successfully over the long term solely on the basis of improved cost efficiencies, particularly if it results in hollowing out their internal capabilities and competencies. Staying ahead of competitors also becomes harder for companies relying on cost-control practices, given the rapid diffusion of these practices. High-performing companies often accept higher costs as investments that help develop superior capabilities over time to strength-

các công ty dựa trên các biện pháp kiểm soát chi phí do các biện pháp này càng ngày càng phổ biến. Những công ty hiệu suất cao thường chấp nhận chi phí lớn như một khoản đầu tư giúp phát triển các năng lực vượt trội theo thời gian để tăng cường các tài sản để tạo ra doanh thu, bao gồm cả nguồn vốn nhân lực, cơ sở vật chất và khách hàng.

+ Các nhóm năng lực liên quan đến cả hai quy tắc

• **Thương hiệu, danh tiếng và quản lý nhận thức của khách hàng: Nói lên điều gì trong một cái tên?**

Các công ty có hiệu suất cao coi hình ảnh thương hiệu, tốc độ phân phối và chất lượng của trải nghiệm bán hàng của khách hàng là một trong những khả năng quan trọng đối với tính cạnh tranh. Cả ba yếu tố trên đều của những DN “thay đổi cuộc chơi”, nhấn mạnh tầm quan trọng của chúng trong việc duy trì khả năng cạnh tranh hiện tại và cải thiện khả năng trong tương lai. Ba khả năng này đều là các điểm phân biệt phi giá giúp một công ty cạnh tranh hiệu quả mà không cần phải cắt giảm giá, từ đó tạo điều kiện tuân thủ nguyên tắc “tốt trước, rẻ sau”. Chúng thường đi kèm với nhau: Khách hàng thường cảm thấy sản phẩm có chất lượng cao nếu sản phẩm đó được sản xuất bởi một công ty có tiếng tăm lớn, và việc cung cấp các sản phẩm chất lượng, có giá trị cao một cách liên tục sẽ giúp xây dựng được danh tiếng tốt. Lợi dụng thương hiệu và danh tiếng được xây dựng theo cách này giúp công ty thu được lợi nhuận dựa trên giá cả, tuân thủ được quy tắc “doanh thu trước chi phí”.

Điều quan trọng cần lưu ý là danh tiếng và chất lượng dịch vụ là hai mặt của một vấn đề. Truyền tải thông điệp có chất lượng và giá trị đến với khách hàng cũng quan trọng như việc tạo ra những sản phẩm chất lượng cao. Ví dụ, Samsung Electronics, nhà sản xuất lớn, đứng vị trí cao trong những thương hiệu mạnh nhất toàn cầu của tạp chí Forbes. Công ty bắt đầu năm 1969 chỉ từ một công ty sản xuất ít tiếng tăm, hoạt động như một nhà cung cấp sản phẩm cho các công ty điện tử lớn khác. Mặc dù sở hữu các cơ sở sản xuất của mình, cho phép kiểm soát chất lượng sản phẩm, Samsung hiểu rằng cần phải cải tiến hình ảnh thương

en revenue-generating assets, including human, physical, and customer capital. These assets create economies of knowledge that underpin the continuous development of revenue-generating, non-price-based differentiators. The lower positioning of cost-based competitiveness clusters, be it material costs or labor and energy costs, is in line with the “revenue before cost” rule; these clusters of capabilities are not viewed as a sustainable path to superior performance.

+ Capability clusters related to both rules

• **Brand, reputation, and managing customer perceptions: What’s in a name?**

High-performing companies consider brand image, delivery speed, and perceived quality of customer sales experience to be some of the most important capabilities for competitiveness. All three are game-changers, which indicate their high importance in both maintaining current competitiveness and improving future competitiveness. These three capabilities are non-price differentiators that help a company to compete effectively without cutting prices, thus facilitating adherence to the “better before cheaper” rule. They go hand in hand with each other: Customers are more likely to perceive a product to be high-quality if it is manufactured by a firm with a strong reputation, while consistent delivery of high-value, quality products aids in building a good reputation. Leveraging a strong brand name and reputation built in this manner allows a company to charge a price premium, thereby increasing margins and helping the company adhere to the “revenue before cost” rule.

It is important to note that reputation and service quality are two sides of the same coin. Conveying the message of high quality and value to the customer is just as important as making high-quality products. For example, Samsung Electronics, a high performer, is currently ranked in high position on Forbes’ global list of most powerful brands. The company started in 1969 as a low-profile manufacturing company, acting as a product supplier to other major electronics companies. Despite owning its manufacturing facilities, which gave it extensive control over product quality, Samsung understood that it also had to revamp its brand image when it was expand-

hiệu khi mở rộng hoạt động trên thế giới. Samsung đã bắt đầu một chương trình marketing toàn cầu vào năm 1994, và đến năm 2001, công ty đã có ngân sách quảng cáo và tiếp thị lên tới 400 triệu đô-la. Khi Samsung đã xâm nhập vào thị trường điện thoại thông minh và phân phối rộng rãi các sản phẩm chất lượng cao của mình, chi tiêu dành cho quảng cáo của công ty cũng tăng đều, đạt tổng 4,3 tỷ đô-la toàn cầu năm 2012. Ngày nay, Samsung là nhà sản xuất điện thoại thông minh lớn nhất thế giới và hình ảnh thương hiệu của công ty đã phản ánh vị thế trên thị trường công ty đạt được trong những năm gần đây.

• Những cách tân định hướng nhân tài: Bằng chứng tương lai

Theo Peter Drucker, bậc thầy về quản trị trên thế giới từng nói, đổi mới là một trong những cách cơ bản để xây dựng và duy trì vị trí cạnh tranh. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi các nhà điều hành sản xuất đánh giá “đổi mới tài năng” là một trong những động lực quan trọng nhất trong năng lực cạnh tranh sản xuất. Năng lực R&D, nguồn nhân lực có tay nghề, văn hóa đổi mới, chất lượng tổng thể của nguồn nhân lực, khả năng gắn kết nhân viên, cải tiến sản phẩm nằm trong nhóm này. Các khả năng trong nhóm này hỗ trợ cả hai quy tắc “tốt trước, rẻ sau” và “doanh thu trước, chi phí sau”. Ví dụ khả năng R&D hỗ trợ phát triển quy trình và sản phẩm mới, từ đó tạo ra cơ hội nảy sinh doanh thu mới; sự sẵn có của lực lượng lao động có tay nghề sẽ giúp công ty phát triển sản phẩm cao cấp, xác định và sửa chữa các sản phẩm bị lỗi và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, đem đến cho công ty một sự khác biệt phi giá đáng kể. Như trong *Hình 20*, những nhà sản xuất hiệu suất cao dự đoán rằng nhóm năng lực này có tầm ảnh hưởng lớn trong tương lai, hơn bất kỳ nhóm năng lực khác trong nghiên cứu.

Các công ty cần một lực lượng lao động tài năng và lành nghề để mở rộng hoạt động, thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng suất. Nghịch lý là mặc dù tỷ lệ thất nghiệp cao nhưng các công ty vẫn gặp khó khăn trong việc tuyển dụng những người lao động có năng lực đúng, đặc biệt cho vị trí sản xuất và hỗ trợ kỹ thuật tiên tiến. Chẳng hạn như ở Mỹ, 600.000 công việc không được hoàn thành năm 2011 do thiếu lao động

ing its global operations. Samsung initiated a global marketing program in 1999, and by 2001, it had an advertising and marketing budget of USD 400 million. As Samsung made inroads into the large market for smartphones and made its other high-quality products more widely available, the company's spend on advertising also steadily increased, reaching USD 4.3 billion globally in 2012. Today, Samsung is the world's largest smartphone maker, and its brand image reflects its newly gained market position.

• Talent-driven innovation: Future-proofing

As management guru Peter Drucker has said, innovation is one of the basic ways of building and maintaining a competitive position. So it is not surprising to see manufacturing executives rate “talent-driven innovation” as one of the most important drivers of manufacturing competitiveness. R&D capabilities, availability of skilled workforce, innovation culture, overall quality of human resources, employee engagement capabilities, and product engineering capabilities fall into this cluster. The capabilities in this cluster support both the “better before cheaper” and the “revenue before cost” rules. For instance, R&D capabilities support new product and process development, which creates new revenue opportunities; the availability of skilled workforce capability helps a firm develop superior products, identify and rectify defective products, and improve overall product and service quality, providing the company with an important non-price differentiator. As seen in *Figure 20*, high performers forecast that this cluster will grow significantly in importance in the future, more so than any other capability cluster in the study.

Companies need a talented and skilled workforce to expand operations, drive innovation, and improve productivity. Paradoxically, despite continued high unemployment, companies are finding it increasingly difficult to employ people with the right competences, particularly for advanced manufacturing and technical support positions. In the United States, for example, as many as 600,000 jobs went unfilled in 2011 due to a shortage of workers with the necessary skills. To mitigate the shortage of skilled workers, high-performing companies are investing more heavily in training, engaging their

với kỹ năng cần thiết. Để khắc phục tình trạng thiếu lao động có tay nghề, các DN có năng suất cao đầu tư nhiều hơn cho đào tạo, thu hút nhân viên hiệu quả và hợp tác chặt chẽ với các trường cao đẳng cộng đồng và kỹ thuật. Nhà sản xuất sản phẩm công nghiệp Ball Corporation, đã cấp khoản trợ cấp cho một trường cao đẳng cộng đồng ở Texas để giúp trang bị cho những người lao động có kỹ năng sản xuất cao. Với cùng đường lối, nhà sản xuất ô tô Đức BMW đưa ra giải pháp để giải quyết tình trạng thiếu lao động phù hợp tại Mỹ là đầu tư chương trình đào tạo theo phong cách Đức, kết hợp thành lập đối tác với các trường cao đẳng cộng đồng địa phương để phát triển kỹ năng chuyên biệt.

Có được các nhân tài vượt trội giúp công ty phát triển và đưa ra các sản phẩm mới, sáng tạo, cải tiến các quy trình hiện có và đạt được doanh thu và thu nhập cao hơn. Kiên định với niềm tin rằng các sản phẩm mới thúc đẩy nhu cầu, Intel đã là một trong những nhà đầu tư hàng đầu trong R&D ngay cả khi thị trường suy yếu. Nói đến vấn đề đầu tư vào cách tân, Craig Barrett, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của Intel cho biết: "Chúng tôi đã tuân thủ luật của Moore theo mức độ cao nhất, và sau đó làm theo lời khuyên của Gordon ở mức độ chi tiết, mà sẽ tiếp tục đầu tư trong cuộc khủng hoảng". Chi tiêu dành cho nghiên cứu của công ty chiếm hơn một phần ba tổng số 28,7 tỷ đô-la được đầu tư bởi 10 nhà đầu tư R&D vào năm 2012. Kết quả, Intel có thể tung ra các sản phẩm mới với tốc độ nhanh hơn nhiều so với đối thủ cũng như sản xuất dòng sản phẩm hiện có với giá thấp hơn. Công ty tập trung thúc đẩy chu kỳ nâng cấp hai năm một lần (tức là công ty đưa ra vi kiến trúc khoảng hai năm một lần), đẩy mạnh thế hệ sau của công nghệ xử lý silicon trong những năm can thiệp. Không có gì ngạc nhiên khi trong giai đoạn 2010-2012, tỷ suất lợi nhuận gộp của Intel là 63%, trong khi tỷ suất lợi nhuận gộp trung bình của ngành ở các công ty công nghệ cao chỉ ở mức 27%.

• Lãnh đạo và chiến lược: Lãnh đạo định hướng con đường

Lãnh đạo và quản lý và chiến lược kinh doanh là hai khả năng của nhóm này đạt điểm cao về mức độ quan trọng trong cạnh tranh hiện tại và tương lai. Đối

employees more effectively, and partnering closely with community and technical colleges. Industrial products maker Ball Corporation, for instance, provided a grant to a community college in Texas to help equip new workers with advanced manufacturing skills. Along the same lines, German automaker BMW's solution to the skill mismatch in the United States is to invest in a German-style apprenticeship program, combined with forming partnerships with local community colleges to develop specialized skills.

Having superior talent helps companies develop and launch new, innovative products, improve existing processes, and drive greater revenues and higher earnings. Steadfast in its belief that new products drive demand, Intel has been one of the top investors in R&D even during times of weak markets. Speaking of investments in innovation, Craig Barrett, Intel's ex-chairman, has said, "We have followed Moore's law in the highest sense and then we have followed Gordon's advice at the detailed level, which is that you continue to invest in a recession." The company's spend on research represented more than one-third of the combined USD 28.7 billion invested by the top 10 R&D spenders in 2012. As a result, Intel is able to launch new products at a much faster rate than the competition as well as produce its existing line of products at a lower price. The company focuses on driving a regular two-year upgrade cycle (i.e., it introduces a new micro-architecture approximately every two years), ramping up the next generation of silicon process technology in the intervening years. Unsurprisingly, during 2010–2012, Intel's gross margins averaged 63 percent, whereas industry average gross margins for high technology companies were only at 27 percent.

• Leadership and strategy: Leaders show the way

Leadership and management and business strategy are the two capabilities under this cluster that scored high on both current competitiveness and future importance. For high performers, getting these two competitive capabilities right is necessary for achieving superior performance.

The leadership and management of high-performing

với những DN năng suất cao, có được hai khả năng cạnh tranh là cần thiết để đạt được hiệu suất cao. Lãnh đạo và quản lý các công ty sản xuất hiệu suất cao thường cố gắng kết hợp hình ảnh của công ty với chiến lược cốt lõi của nó. Ví dụ, Công ty 3M liên tục tăng tỷ trọng doanh thu từ các sản phẩm mới (những sản phẩm được ra mắt trong 5 năm qua). Trong cuộc đại khủng hoảng năm 2008 và 2009, khi nhiều công ty cắt giảm ngân sách cho R&D, nhóm lãnh đạo đã không đi chệch hướng với chiến lược cốt lõi, ngân sách nghiên cứu của 3M luôn giữ ở mức trên 1 tỷ đô-la. Đáng chú ý là mức chi tiêu R&D trung bình của các nhà sản xuất Mỹ ở mức 3,4% tổng doanh thu trong năm 2008; tuy nhiên 3M đã tăng tốc độ, chi khoảng 5-6% của doanh thu mình vào R&D. Nhờ tập trung nghiên cứu của quản lý, công ty đã tận dụng cách tân để đưa ra hàng loạt sản phẩm mới. Dưới tầm nhìn và sự lãnh đạo triệt để tại 3M, đóng góp của sản phẩm mới vào tổng doanh thu bán hàng tăng từ 21% lên 33% trong giai đoạn 2005-2012, giúp công ty niêm yết lợi nhuận gộp biên trung bình khoảng 48% trong giai đoạn này. “Bản chất của chiến lược là lựa chọn những gì không nên làm”, theo Michael Porter. Các nhà lãnh đạo tại các công ty hiệu suất cao hiểu điều này rõ hơn các hãng khác.

Tập đoàn Daikin (Daikin Industries), đã không chọn tập trung vào các thành phố hàng đầu của Ấn Độ cho các sản phẩm điều hòa không khí. Thay vào đó, công ty tập trung chủ yếu vào các thành phố hạng nhì và hạng ba để tránh cạnh tranh trực diện với các công ty đầu ngành như Samsung và LG. Chiến lược này giúp đẩy Daikin lên vị trí thứ ba trong thị trường điều hòa rẽ nhánh năm 2012 từ thời điểm ban đầu hầu như không được nhận diện cho đến khi thâm nhập thị trường Ấn Độ năm 2000. Tương tự, tại Trung Quốc, công ty không chọn tham gia thị trường điều hòa trên thị trường đại chúng mà tập trung vào thị trường điều hòa công nghiệp cao cấp. Chiến lược này giúp Daikin thiết lập một vị thế vững chắc ở Trung Quốc, thúc đẩy để công ty tham gia vào thị trường điều hòa lớn ở khu dân cư. Hiệu quả của các chiến lược này được thể hiện rõ ở thị phần của Daikin ở nước ngoài trong ngành kinh doanh điều hòa không khí nhảy từ 44% năm 2007 lên 67,3% năm 2012.■

manufacturing companies strive to match their company's self-image with its core strategy. For instance, 3M—a high performer identified by both the three rules and the Global Competitiveness in Manufacturing studies—has traditionally been known for its innovative culture. 3M management aims to continuously increase the share of total sales from new products (products introduced within the past five years). In the deep recession of 2008 and 2009, when many companies cut their R&D budgets, the leadership team did not deviate from the core strategy, and 3M's research budget was kept at over USD 1 billion. Notably, the average R&D spend by US manufacturers hovered at 3.4 percent of total revenue in 2008; yet 3M upped its pace, spending around 5–6 percent of its revenue on R&D. Aided by the management team's continued research-driven focus, the company leveraged its culture of innovation to roll out several new products. Under the strong leadership and vision of the 3M management, the contribution of new products to 3M's total sales increased from 21 percent to 33 percent during 2005–2012, which helped the company to post an average gross profitability margin of approximately 48 percent over this period. “The essence of strategy is choosing what not to do,” Michael Porter has said. Leaders at high-performing companies understand this better than those at other firms.

Daikin Industries, for example, chose not to focus on top-tier Indian cities for its air conditioner (AC) products. Instead, the company focused heavily on second-and third-tier cities as part of a deliberate strategy to avoid head-to-head competition with market leaders Samsung and LG. The strategy likely propelled Daikin to the third position in the split AC market in 2012 from being a nonexistent presence when it entered India in 2000. Similarly, in China, the company chose not to compete in the mass-market AC market but rather focused on the high-end industrial AC market. This strategy helped Daikin establish a foothold in China, which it later leveraged to enter the high-volume residential AC market. The efficacy of these strategies is evident from the fact that Daikin's share of overseas sales in its AC business jumped from 44 percent in 2007 to 67.3 percent in 2012.■

CẢI THIỆN TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP DỰA TRÊN THEO DÕI TOÀN THỂ

HOW TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE THANKS TO A HOLISTIC FOLLOW-UP

 VIETNAM REPORT TỔNG HỢP VÀ LƯỢC DỊCH / TRANSLATED AND SUMMARIZED BY VIETNAM REPORT

Để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, các giám đốc tài chính (CFO) ngày nay cần đảm bảo rằng lợi nhuận của công ty phản ánh hiệu quả khả năng hoạt động hiện tại và tiềm năng ở các cấp khác nhau của doanh nghiệp. Chính vì vậy, các CFO cần tăng cường cái nhìn sâu về doanh nghiệp và phát triển các công cụ báo cáo cách tân và phân tích để hỗ trợ các quyết định chiến lược trong môi trường ngày càng phức tạp và năng động. Thách thức lớn nhất cho các CFO là làm sao vượt qua cách tiếp cận chi phí và doanh thu truyền thống, bằng cách sử dụng mô hình đánh giá khả năng sinh lời ba chiều

In order to properly optimize corporate performance, today's CFOs should ensure that the firm's profitability effectively reflects the current and prospective performance at different levels of the organization. In doing so, CFOs should strengthen their in-depth view of their businesses and develop innovative reporting tools and analyses to support strategic decisions in complex and dynamic environments. The biggest challenge for CFOs is to go beyond the traditional costs and revenues approach, by developing a brand new three-dimensional analytic approaches at corporate, product and client level.

(3D) để đảm bảo mức đánh giá phù hợp đối với tổ chức, sản phẩm và khách hàng.

Bước đầu tiên và cơ bản đối với các giám đốc tài chính là cần đảm bảo hệ thống kế toán phù hợp được thiết lập để theo dõi hiệu suất hoạt động và tìm ra những hoạt động không hiệu quả. Các doanh nghiệp ngày nay cần phải xây dựng một hệ thống thông tin xuyên suốt toàn bộ doanh nghiệp, đáng tin cậy để phân tích chuyên sâu ở từng cấp độ của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn đầu này, các doanh nghiệp sẽ tăng cường khả năng theo dõi và dự báo doanh thu chính xác. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp hoạt động toàn cầu, ước tính doanh thu đối với các sản phẩm có sẵn trên toàn thế giới hoặc đối với các khách hàng lớn đem đến những thách thức nhất định. Tiếp theo đó, doanh nghiệp cần phải nắm rõ bản chất của chi phí bằng cách chia nhỏ chi phí thành nhiều loại. Một số loại chi phí doanh nghiệp cần phải lưu ý trong hạng mục này là: chi phí trực tiếp, chi phí gián tiếp và chi phí dựa trên hoạt động (ABC). Chi phí trực tiếp, hay còn gọi là "chi phí thực sự" của sản phẩm và dịch vụ, đây là loại chi phí chịu nhiều biến động. Trong nhiều ngành công nghiệp, lợi nhuận chủ yếu phụ thuộc vào khả năng dự báo mức chi phí trong tương lai (chi phí nguyên vật liệu, giá dầu, v.v.). Vì vậy, các doanh nghiệp nên xây dựng một hệ thống giám sát phản ứng lại để thay đổi chiến lược giá cả cho phù hợp với chi phí tìm nguồn cung hiện tại. Chi phí dựa trên hoạt động (ABC) được doanh nghiệp sử dụng để phân bổ tất cả chi phí (trực tiếp, gián tiếp) cho các sản phẩm, dịch vụ cung cấp dựa trên mức tiêu thụ thực tế của các loại đầu vào khác nhau sử dụng trong quá trình tạo ra giá trị. Việc phân bổ chi phí thực sự rất quan trọng, nếu phân bổ sai các CFO sẽ tạo điều kiện cho những đối thủ phân bổ tốt gia tăng thị phần trên thị trường.

Ở giai đoạn tiếp theo, doanh nghiệp cần tiến hành chuyển từ phân tích chi phí sang đo lường lợi nhuận chéo. Xét khía cạnh ảnh hưởng của thị trường, các CFO nên xem lại cách tiếp cận chi phí và doanh thu truyền thống với các chỉ số cụ thể hơn với những trọng tâm và sự phát triển của các công ty. CFO nên phát triển một cách tiếp cận toàn diện và đặt dấu hỏi với cách đo lường lợi nhuận truyền thống nêu trong biểu đồ dưới đây (Hình 21):

For CFOs, the first and fundamental step is to ensure that appropriate bookkeeping systems are in place in order to track basic results of operational performance and highlight major operational inefficiencies. One important milestone is to ensure that reliable corporation-wide information systems are implemented to perform in-depth analysis at each level of the firm.

In the first stages of this framework, corporations shall reinforce their ability to measure and forecast revenue generated at the most granular levels. For global businesses, estimating sales for products available worldwide or for large and diversified clients is often challenging. In subsequent stages, corporations need to capture the fundamental nature of their costs by breaking them down into several categories. These different categories could be: direct costs, indirect costs and "Activity-Based Costing" (ABC). Direct costs, which are often called "true costs" of products and services, have some challenges in their volatile aspect. Indeed, in a wide range of industries, profitability relies heavily on the ability of companies to anticipate future levels of costs (i.e., raw materials costs, oil prices, etc.). For this reason, corporations should build reactive monitoring systems in order to adapt their pricing strategies with their current sourcing costs in real time. ABC actually aims at allocating all the costs (direct and indirect) associated with each product or service produced based on the real consumption of all the different types of inputs used in the value creation process. CFOs should keep in mind that incorrect cost allocations may favor some competitors playing with better allocation rules, enabling them to boost their market shares.

The second step, enterprises need to go from cost analysis to cross-dimensional profitability measurement. Given the dynamic aspect of the market, CFOs should challenge their traditional cost and revenue approach with more specific metrics aligned with current focuses and evolutions of their firms. Indeed, CFOs should develop a more holistic approach and challenge their traditional standard corporate profitability measurement as highlighted in the figure below (Figure 21):

Phân tích lợi nhuận doanh nghiệp. Đối với mỗi doanh nghiệp, quan trọng là có cái nhìn tổng thể về các nguồn thu nhập và chi phí để có những hành động hiệu quả ngăn chặn những thất thoát. Phương pháp này giúp CFO phân tích tất cả các chi phí khác nhau dựa trên bản chất và phân biệt chúng với những con số hoạt động và lợi nhuận tiềm ẩn. Điều này cũng cho phép các doanh nghiệp so sánh chuẩn tốt hơn với các đối thủ cạnh tranh. Từ cách tiếp cận này, ví dụ doanh nghiệp có thể nhận thấy các khoản thuế cao bất thường được thanh toán và tìm cách tối ưu hóa các khoản thuế của họ.

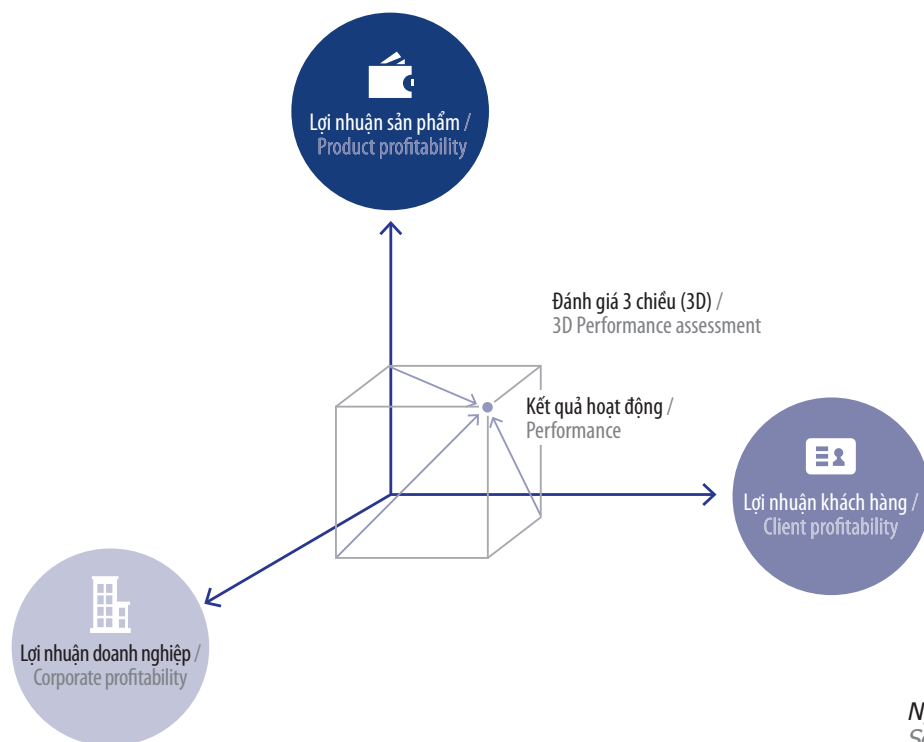
Mặt khác, không đủ chi phí đầu tư có thể làm giảm khả năng cạnh tranh lâu dài của công ty trên thị trường của nó (tức là công ty không tập trung nhiều vào R&D hoặc phương án dự phòng các cấp). Ở các doanh nghiệp có chi phí cố định đang hoạt động dưới công sức hiện tại, tiếp cận thêm nhiều khách hàng mới

Corporate profitability analysis. For every corporation, it is crucially important to have an overall consolidated view of all the sources of income and costs in order to take effective action against major inefficiencies easy to capture at the consolidated level. This method helps the CFO to analyze all the different costs by their nature and compare them with underlying activity and profitability figures. This could also allow firms to better benchmark themselves with their competitors. From this approach, corporations may for example outline that abnormally high tax charges are currently paid and might seek new ways to optimize their tax expenses.

On the other hand, insufficient investment costs may, for example, outline a slow deterioration of the firm's long-term competitiveness on its market (i.e., low R&D or preventive maintenance levels). In most fixed cost intensive businesses with underusage of

Hình 21: MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG SINH LỜI BA CHIỀU (3D) CỦA DOANH NGHIỆP

Figure 21: 3D PERFORMANCE ASSESSMENT OF FIRM PROFITABILITY



Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

sẽ giúp tăng lợi nhuận đi kèm với lượng khách hàng hiện tại, đồng thời cải thiện lợi nhuận của toàn bộ hãng. Ví dụ như trong ngành ngân hàng-bán lẻ, các chiến lược tập trung thúc đẩy doanh số bán hàng tại các chi nhánh đang làm việc với công suất thấp có thể tăng tổng doanh thu nhanh chóng, nhưng vẫn duy trì mức chi phí hiện tại.

Đánh giá lợi nhuận sản phẩm. Các nhà lãnh đạo nên tham gia từ giai đoạn thiết kế sản phẩm để giúp các nhà thiết kế đánh giá chính xác các chi phí khác nhau liên quan đến sản phẩm mới. Việc tiếp tục đo lường khả năng sinh lợi của sản phẩm trong giai đoạn sau cũng cần được tiến hành để đảm bảo mục tiêu lợi nhuận ban đầu.

Xác định cơ cấu chi phí của mỗi sản phẩm cũng sẽ dẫn đến việc định giá tốt hơn và tăng khả năng của công ty để gắn kết doanh thu với các nguyên nhân dẫn đến chi phí. Ví dụ như trong ngành quản lý tài sản, các quản trị viên đã áp dụng chi phí dựa trên tài sản của quỹ, bất kể quy mô của quỹ.

Đo lường lợi nhuận khách hàng. Khi đã xác định doanh số bán hàng ở mức chi tiết và khả năng sinh lời ở cấp sản phẩm, lợi nhuận ở cấp khách hàng có thể dễ dàng được xác định bằng các mô hình tài chính đơn giản:

- + Doanh thu được xác định qua hóa đơn thanh toán.
- + Chi phí có thể được mô phỏng bằng tổng khối lượng bán hàng cho khách hàng đối với mỗi sản phẩm và tổng chi phí cho mỗi sản phẩm

Cách tiếp cận này cho phép quản lý xác định phân khúc khách hàng nào đang thúc đẩy lợi nhuận của đơn vị kinh doanh và sẽ giúp giải quyết những câu hỏi đơn giản như: liệu lợi nhuận của khách hàng từ một nhóm ngành cụ thể có cao hơn trung bình lợi nhuận của các nhóm khách hàng khác? Liệu lợi nhuận biên có được phân phối đều giữa các khách hàng khác nhau? Liệu lợi nhuận lớn hơn đối với khách hàng nhỏ hay lớn hơn? Tác động của các biểu hiện thương mại đối với lợi nhuận của khách hàng? Liệu giá cả áp dụng đối với khách hàng có trang trải

their current capacity, gaining new clients will most likely increase profitability associated with actual clients, while improving the profitability of the whole firm. In the retail-banking industry for example, strategies focusing on boosting sales in branches where the capacity utilization is lower may increase the overall revenue quickly while maintaining the current level of costs.

Product profitability assessment. Finance leaders should be involved from the product design phase in order to help designers to correctly assess the different costs associated with new products. Ongoing measurement of product profitability in latter stages shall also be conducted in order to ensure that the initial profit target is met.

Identifying each product's cost structure will also lead to better pricing and reinforce the firm's ability to better align its revenues with its cost drivers. As a matter of example, in the asset servicing industry, administrators used to apply fees according to the fund's assets, regardless of the size of the fund.

Client profitability measurement. Once finance teams determined sales at granular levels and profitability at the product level, profitability at the client level can easily be determined with simple financial models:

- + Revenues are identified through invoices paid
- + Costs can be simulated using a client's total sales volume for each product and total cost per product

This approach will enable the management team to determine which customer segment is driving the business unit profitability and will help solve simple questions such as: is the profitability of clients from a specific sector outperforming the average profitability of other clients? Are margins evenly distributed among the different customers? Are margins greater on smaller or larger customers? What is the impact of commercial gestures on the client profitability? Does the pricing applied to the client effectively cover the operated activities (in some cases, clients have been asking for

Bảng 2: MỘT SỐ VÍ DỤ VỀ HỆ TRỤC ĐỂ QUY CHIẾU VÀ LÊN KẾ HOẠCH PHÂN TÍCH CHI PHÍ VÀ DOANH THU

Table 2: EXAMPLES ON POSSIBLE AXES FOR REFLECTION AND ACTION ON COSTS AND REVENUE PARTS OF THE ANALYSIS

	Gợi ý nâng cao doanh thu / Revenue improvement initiatives	Gợi ý giảm thiểu chi phí / Cost reduction initiatives
Cấp độ doanh nghiệp / Corporate level	+ Xác định xem liệu công ty có thể tích hợp lượng khách hàng mới mà không tăng chi phí cố định hoặc phải tuyển dụng nhân viên mới (tính xem lợi thế kinh tế dựa trên quy mô có khả thi không?) / Determine if the corporation can onboard new clients without increasing its fixed costs or recruit new staff (i.e., are economies of scales possible?) + Đánh giá tác động của thuế trên tổng lợi nhuận / Assess the effects of taxation on the overall profit	+ Đánh giá xem chi phí gián tiếp liên quan đến các hoạt động cụ thể có thể đưa ra bên ngoài để nâng cao lợi nhuận tổng thể / Assess whether indirect costs associated with specific activities can be outsourced in order to improve overall profitability + Tập trung các chức năng hành chính và hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu các loại chi phí cụ thể / Centralize administrative and support functions in order to enhance operational efficiency and reduce specific types of costs
Cấp độ sản phẩm / Product level	+ Đánh giá lại giá cả trên các sản phẩm cụ thể, nếu giá này không bao gồm chi phí / Revise the pricing on specific product lines, if this one does not cover the costs + Mở rộng các chiến dịch tiếp thị/ kênh phân phối để tăng doanh số bán hàng nếu khối lượng không đạt được mức mục tiêu / Develop marketing campaigns/distribution channels to boost sales of products if volumes do not meet target levels	+ Tự động hóa quy trình / Automate processes + Giảm thiểu phạm vi sản phẩm cung cấp bằng cách dừng các sản phẩm hoặc phân đoạn không sinh lời / Reduce the range of products offered by discontinuing non-profitable products or segments
Cấp độ khách hàng / Client level	+ Đàm phán hợp đồng hoặc lịch trình trả phí với khách hàng có lợi nhuận biên thấp / Negotiate contracts or fee schedules with low-margin customers + Chấp nhận biểu hiện thương mại theo yêu cầu của khách hàng / Accept commercial gesture requested by clients + Tập trung lại các hoạt động vào khách hàng tạo ra nhiều lợi nhất / Refocus activity on the most profitable clients + Tăng cường đề xuất bán chéo và bán phá giá để cân bằng các sản phẩm có lợi nhuận thấp / Increase cross-selling and upselling initiatives to counterbalance low-margin products + Tiếp cận các khách hàng đem lại lợi nhuận cao trên thị trường mới / Accompany high-margin clients on new markets	+ Đề xuất khách hàng chuẩn hóa một số sản phẩm đòi hỏi quy trình cụ thể, khiến tạo thêm một khoản chi phí / Propose clients to standardize some products which require specific processes, generating an extra layer of costs + Xem lại các dịch vụ cung cấp bằng cách giảm thiểu chi phí và tăng sự tập trung của khách hàng / Review the service offering by reducing costs and increasing the client focus

Nguồn: Deloitte
Source: Deloitte

hiệu quả cho các hoạt động (trong vài trường hợp, khách hàng đã yêu cầu dịch vụ bổ sung mà không cần điều chỉnh giá)? (Bảng 2)

Việc thực hiện những cách tiếp cận trên đã cho phép nhiều công ty tăng trưởng nhanh cấu trúc lại kế hoạch tài chính và chức năng báo cáo để từ đó cơ cấu doanh nghiệp tốt hơn và giữ chi phí được kiểm soát. Điều này cũng cải thiện tiềm năng trong tương lai bằng cách phát triển phân tích doanh thu mục tiêu ở cấp độ khách hàng và sản phẩm và giúp định hình và cấu trúc lại chiến lược. Đây là chìa khóa đối với các công ty trưởng thành để thích ứng và quản lý tốt hơn chi phí và nguồn lực vượt qua giai đoạn chuyển tiếp và hỗ trợ tăng trưởng trong tương lai. ■

additional services which did not lead to price adjustments)? (Table 2)

The implementation of such approaches has allowed many fast growing companies to structure their financial planning and reporting functions in order to better structure their corporations and to keep their costs under control. This also improved their future perspectives by developing more targeted revenue analyses at the client and product level and helped them to shape and structure their strategy. This point is key for maturing companies in order to adapt themselves and better manage their costs and resources to overcome their transition phase and support future growth. ■