

TẬP ĐOÀN KINH TẾ: ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HÓA

**ECONOMIC GROUP: STRATEGIC ORIENTATION IN THE CONTEXT
OF GLOBALIZATION**

Đặng Văn Mỹ

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

TÓM TẮT

Bài báo này khái quát những quan niệm về tập đoàn kinh tế, định hướng chiến lược và mô hình kinh doanh của các tập đoàn kinh tế - là những công ty, doanh nghiệp có quy mô lớn hoạt động trong nền kinh tế của mỗi quốc gia trong bối cảnh toàn cầu hóa. Các nghiên cứu cho thấy quá trình hình thành và phát triển các tập đoàn kinh tế hoàn toàn tuân theo các qui luật kinh tế của nền kinh tế thị trường. Các định hướng chiến lược chủ yếu liên quan đến thị trường hoạt động và vấn đề khai thác các cơ hội thị trường của các tập đoàn kinh tế, từ đó cho phép cải tiến mô hình kinh doanh nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các tập đoàn, thúc đẩy sự phát triển không ngừng của các tập đoàn kinh tế và khẳng định vị thế của các tập đoàn kinh tế trên thị trường quốc gia và quốc tế.

Abstract

This paper generalizes the concept of corporate economic, strategic direction and business model of corporate economic groups - the companies, enterprises with large-scale activities in the economy of each country in the context of globalization. This study shows that the formation and development of an economic corporation fully comply with the rules of an economic market. The main strategic direction related to market operation and exploitation of market opportunities for economic groups, which enables an improved business model to enhance corporations' competitiveness, promotes the ongoing development of the corporate and economic positions of the corporate market economy on national and international markets.

1. Tập đoàn kinh tế: Từ lý luận đến thực tiễn

Luật Doanh nghiệp (2005) có hiệu lực từ ngày 1.7.2006, vấn đề tập đoàn kinh tế nêu trong Điều 149: “*Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có quy mô lớn. Chính phủ quy định, hướng dẫn tiêu chí, tổ chức quản lý và hoạt động của tập đoàn kinh tế*”. Như vậy, TĐKT chỉ là sự “nhóm” công ty có quy mô lớn và do chính phủ trực tiếp điều hành, chỉ đạo, là mô hình “tổ chức kinh tế đặc biệt” do chính phủ xác lập và thực hiện. TĐKT *một mặt*, là sự nhóm gộp các công ty để trở thành tập đoàn như một số “tập đoàn” trên thế giới, thì đặc trưng quan trọng là các công ty này phải cùng lĩnh vực kinh doanh và hoạt động, quá trình sát nhập tự nhiên diễn ra theo các quy luật cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường; *mặt khác*, TĐKT một khi được quan niệm là nhóm công ty có quy mô lớn – hoặc đó chỉ là cách gọi về “tổ chức kinh tế” đạt đến các tiêu chuẩn nào đó về kinh tế và kỹ thuật; hoặc nếu được quan niệm như là một “loại hình tổ chức” kinh tế, thì đây là vấn đề lớn cần làm sáng tỏ. Vấn đề của tổ chức kinh tế gọi là TĐKT phải

xuất phát từ quá trình phát triển tự nhiên, khách quan, từ một công ty nhỏ trở thành một công ty lớn, có quá trình phát triển bền vững thông qua chuỗi các chiến lược và kỹ năng quản trị của các nhà quản trị “tài năng” ở các công ty đó¹. Việc phát triển các “*hạt nhân kinh tế*” như các “*tổng công ty*”, các “*tập đoàn kinh tế*” bị bỏ qua hoặc đốt cháy giai đoạn, với mục tiêu hình thành các tổ chức kinh tế có địa vị pháp lý, năng lực cần thiết cho việc khai thác các nguồn lực và đảm bảo sự tham gia cạnh tranh trên thị trường. Do đó, việc phát triển mô hình các “công ty lớn” gọi là TĐKT phải quán triệt các yêu cầu sau đây:

- Thứ nhất, xác định rõ vấn đề vốn và quản lý vốn trong các tổ chức kinh tế này. Vì thực chất, hầu hết do Nhà nước thành lập và bỏ vốn và giao phó cho các ứng viên đảm nhận các chức vụ cấp cao trong quản lý và điều hành.

- Thứ hai, hình thức cộng dồn các công ty nhưng phải cùng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh – như là sự “liên kết ngang” hoặc khác về ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh nhưng có thể bổ sung cho nhau trong chuỗi giá trị - như là sự “liên kết dọc”.

- Thứ ba, các TĐKT phải điều phối vốn, tài chính trong toàn bộ tập đoàn và có sự hỗ trợ đặc biệt cho các thành viên – là các công ty con – vốn dĩ hoạt động độc lập.

- Thứ tư, sự hình thành TĐKT là sự phát triển cao của các mối quan hệ hợp tác và liên kết của những công ty độc lập theo những phương thức khác nhau.

- Thứ năm, mô hình TĐKT mà biểu hiện đặc trưng của nó là sự hiện diện của công ty “mẹ” và các công ty “con” hoặc “cháu”, trong đó công ty mẹ có vị trí quan trọng, có khả năng chi phối được hoạt động kinh doanh của các công ty con

- Thứ sáu, do quá trình liên kết mà có nên sự đa dạng các thành phần sở hữu trong các TĐKT là một tất yếu khách quan. Điều đó biểu hiện sự phát triển một cách khách quan của các tổ chức kinh tế trong nền kinh tế.

Đối với khu vực kinh tế tư nhân, không ít các “tập đoàn” hình thành và phát triển một cách có hiệu quả và gần như không cần sự can thiệp nào của bộ máy hành chính nhà nước². Vấn đề gây tranh cãi nhiều thuộc về các TĐKT Nhà nước, đòi hỏi, một mặt cần tôn trọng việc hình thành TĐKT theo các yêu cầu nêu trên, đồng thời: đánh giá và bàn giao vốn cho các TĐKT một cách rõ ràng, gắn trách nhiệm của các cấp quản lý tập đoàn với vốn được cấp; nêu rõ trách nhiệm của tập đoàn với các thành viên bên trong, sự điều phối của tập đoàn đối với các hoạt động của các thành viên, ban hành cơ chế pháp lý thỏa đáng cho các TĐKT theo qui luật kinh tế thị trường.

2. Lợi thế so sánh của các tập đoàn kinh tế

Thực tiễn thị trường và hoạt động đã thúc đẩy sự lớn mạnh của các công ty vốn xuất phát điểm có qui mô “vô cùng bé” theo kiểu gia đình, cá thể. Do đó, tổ chức kinh tế quy mô lớn là kết quả của sự phát triển được khẳng định trong thực tế thông qua việc

¹ Allaire & Firsirotu (2004), “Strategie et moteur de performance”, Cheneliere McGraw Hill, Canada

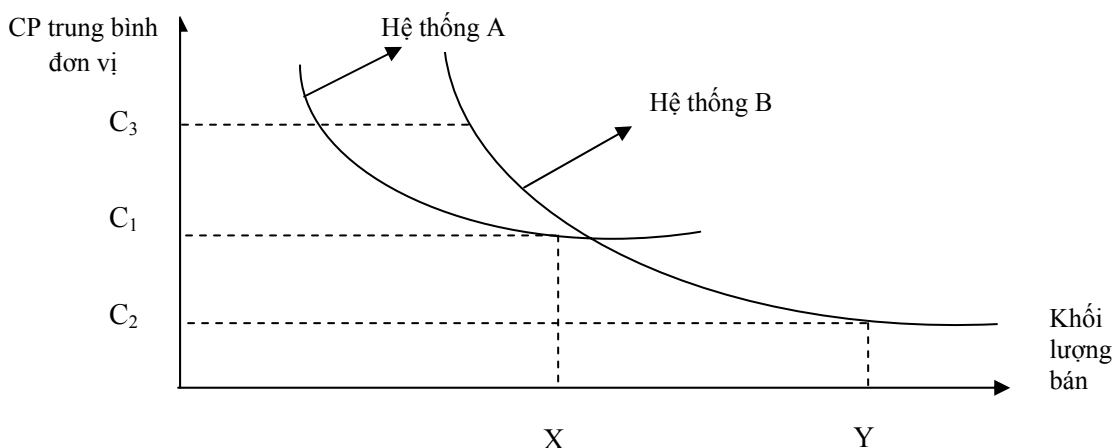
² <http://vietnamnet.vn/kinhhte/2005/06/460353/>

tôn trọng và vận dụng các quy luật cũng như không ngừng khai thác các lợi thế so sánh và quản trị của các nhà quản lý “tài năng” ở các công ty.

2.1. Lợi thế về qui mô lớn trong hoạt động

Lợi thế về qui mô lớn trong hoạt động thể hiện sự tích tụ nhiều tổ chức thành một tổ chức lớn hơn, hoạt động với qui mô lớn hơn và điều này được đòi hỏi từ áp lực cạnh tranh và yêu cầu mở rộng thị trường tiêu thụ³.

Sơ đồ 1. Kinh tế theo qui mô, tỷ lệ khai thác và sự lựa chọn chiến lược



Với qui mô lớn, các tổ chức kinh tế sẽ sử dụng các nguồn lực tốt hơn, khai thác hết công suất của tổ chức và cho phép giảm thiểu các chi phí kinh doanh nói chung và chi phí trung bình nói riêng [1]. Là cơ sở quan trọng gia tăng khả năng cạnh tranh của các công ty không chỉ trên thị trường quốc gia mà cả quốc tế. Theo sơ đồ 1, hệ thống B trở nên tối ưu hơn với quy mô lớn hơn so với hệ thống A và đó là dấu hiệu cho thấy lợi thế về quy mô trong hoạt động. Vì thế, việc hình thành các công ty lớn, các TĐKT để có thể khai thác lợi thế này đòi hỏi phải có sự tính toán và **đầu tư thỏa đáng cho có sự tối ưu về quy mô** và chỉ trong **cùng lĩnh vực hoạt động** mới có thể đạt được.

2.2. Qui mô tối ưu của tổ chức TĐKT và qui mô của thị trường

Các TĐKT, trước tiên phải bành trướng và dẫn đầu ngành công nghiệp trong quốc gia và dần mở rộng quy mô để xâm nhập thị trường thế giới. Đó là con đường phát triển tất yếu và mang tính quy luật. Trong khi đó, rất nhiều tổ chức kinh tế ở nước ta, bỏ qua thị trường nội địa để xâm nhập thị trường thế giới, mặc dù tồn tại được trong thị trường và cạnh tranh quốc tế nhưng thực chất là chúng ta chỉ dừng lại ở việc khai thác “lợi thế so sánh tĩnh” – một dạng thức lợi thế so sánh ít có lợi hơn và ít bền bỉ hơn trong quan hệ quốc tế. Ngược lại, chính những nỗ lực của các tổ chức kinh tế về mở rộng quy mô trên cơ sở sát nhập, liên kết và hình thành tập đoàn cho phép khai thác các “lợi thế

³ Firsirotu. M. (2004), “Strategie et moteur de performance”, Cheneliere McGraw Hill, Canada

so sánh động” và là con đường khẳng định sự bền vững trong phân công và trao đổi quốc tế.

2.3. Các lợi thế khác

Một số lợi thế khác có liên quan đến quá trình phát triển quy mô của TĐKT đó là: hiệu ứng kinh nghiệm, hiệu ứng chuyên môn hóa và phân công lao động, lợi thế mạng lưới trong hệ thống các TĐKT. Các TĐKT có thể vô hình tạo nên các rào cản kỹ thuật và kinh tế nhằm hạn chế sự xâm nhập của các tập đoàn nước ngoài, giảm thiểu các chi phí trong quá trình tăng trưởng và phát triển, thúc đẩy sự phát triển thương hiệu và từng bước xâm nhập ra thị trường thế giới. Từ nhận thức các lợi thế so sánh nêu trên đối với các tổ chức kinh tế qui mô lớn hay TĐKT, có thể rút ra các nhận xét quan trọng nhằm phát triển các TĐKT ở nước ta như sau [11]:

- Các TĐKT nên chuyên môn hóa trong lĩnh vực hoạt động chuyên môn, không nên đầu tư đa dạng hóa sang các lĩnh vực khác, nếu các TĐKT thừa vốn, nhà nước có thể thu hồi để đầu tư vào các TĐKT khác, nếu có thể phát triển đa ngành thì nên tập trung vào các ngành có những liên hệ nhau về một hoặc một số phương diện của quá trình hoạt động như: nguồn nhân lực cao trong quản lý, công nghệ, hạ tầng cơ sở, mạng lưới phân phối,

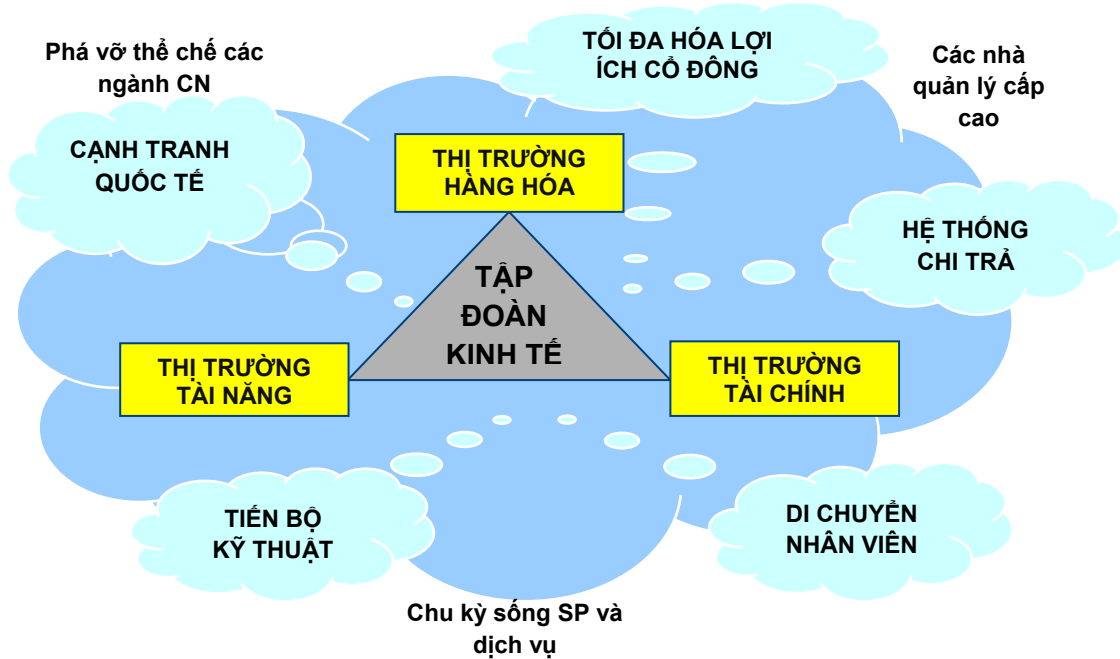
- Các TĐKT cần thiết phải xây dựng các mô hình tổ chức và quản trị “*cao cấp*”, chỉ rõ liên hệ giữa công ty mẹ và các công ty con, mỗi một công ty con chỉ độc lập về một số phương diện và có sự thống nhất trong quản trị chiến lược từ cấp TĐKT đến các công ty thành viên, sự kế thừa và phát triển “*văn hóa tổ chức*” nhất quán trong toàn bộ hệ thống TĐKT,

3. Chiến lược và mô hình kinh doanh của tập đoàn kinh tế

3.1. Bối cảnh chiến lược của các TĐKT

Bối cảnh chiến lược của các tổ chức kinh tế nói chung và của các TĐKT nói riêng đã có những thay đổi nhất định. Đặc trưng của những thay đổi đó là sự cạnh tranh mang tính quốc tế và sự hiện diện của cả 3 thị trường trong hoạt động [1]. Từ bối cảnh đó đòi hỏi các TĐKT phải đảm bảo các yêu cầu về định hướng tốt trong ngành nghề kinh doanh, phát huy tối đa các lợi thế so sánh để nâng cao năng lực cạnh tranh; đòi hỏi các nhà quản trị cấp cao phải đánh giá lại tư duy chiến lược và con đường phát triển của tổ chức; các vấn đề có tính thời sự đó là: tiến bộ kỹ thuật, tối đa hóa lợi ích cổ đông, di chuyển nhân viên, cạnh tranh quốc tế và hệ thống chi trả.

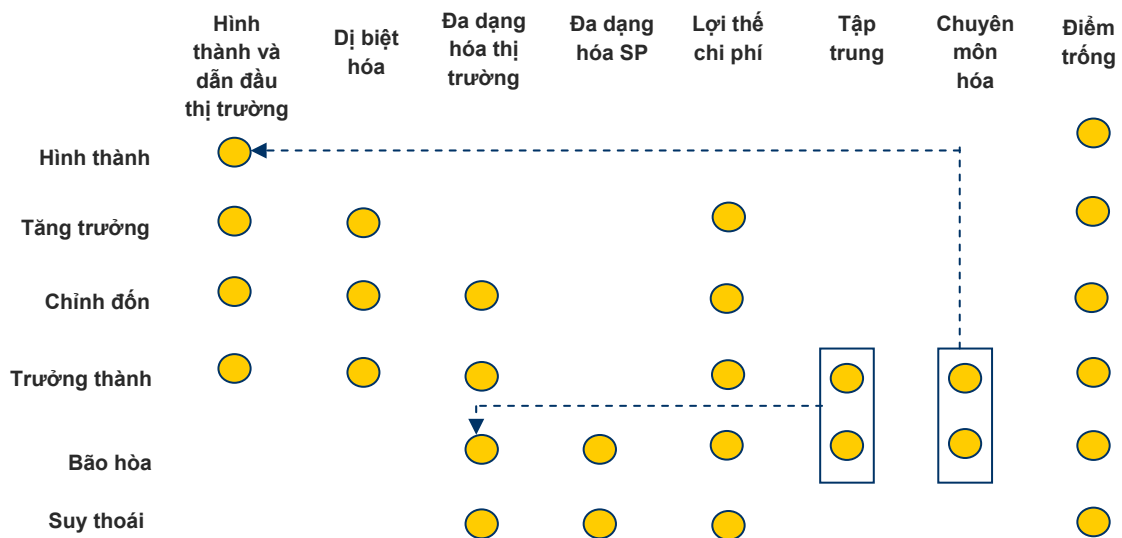
Sơ đồ 2. Bối cảnh chiến lược của các tổ chức kinh tế và TĐKT



3.2. Các con đường chiến lược cho sự phát triển các TĐKT

Nhà quản trị các TĐKT phải có tư duy chiến lược hết sức năng động, đưa con thuyền của TĐKT chinh phục các nấc thang của sự phát triển kinh tế và quản trị kinh doanh. Các định hướng chiến lược có thể ưu tiên phát triển trong từng giai đoạn phát triển của thị trường quốc gia và quốc tế của các tập đoàn kinh tế đó là [1],[2],[8],[9]:

Sơ đồ 3. Các dạng chiến lược phát triển của tổ chức và TĐKT



- Chiến lược sáng tạo và dẫn đạo thị trường địa phương, vùng hoặc quốc gia của TĐKT. Đây là kiểu chiến lược đầu tiên mà các TĐKT cần xác định và thực hiện, một mặt dựa trên sự đổi mới “mô hình kinh doanh” (MHKD) và cho phép đạt qui mô tối ưu,

- Chiến lược đa dạng hóa thị trường, phát triển và xâm nhập vào thị trường thế giới, nhất là thị trường các quốc gia có những điều kiện tương đồng,

- Chiến lược lợi thế chi phí là được triển khai trong suốt quá trình hình thành và phát triển của các TĐKT, biểu thị thông qua việc khai thác đúng hướng các lợi thế so sánh tĩnh và động,

Do các TĐKT là một tổ hợp công ty mẹ và các công ty con, vì thế sẽ có nhiều kiểu chiến lược được hình thành và triển khai thực hiện đồng thời. Mỗi một công ty sẽ có một kiểu chiến lược phát triển riêng trên cơ sở phối thức khả năng và nguồn lực với cơ hội thị trường mà lĩnh vực của công ty hướng đến. Vì vậy, hình thành khái niệm “phạm vi chiến lược”, “nhóm chiến lược” hoặc “tổ hợp chiến lược” mà các TĐKT triển khai đồng thời trên các thị trường khác nhau, cho cùng lĩnh vực hoạt động hoặc từng công ty thành viên hoặc giữa các lĩnh vực hoạt động cho tất cả các công ty thành viên [8],[9].

3.3. Vấn đề sáng tạo giá trị trong các Tập đoàn kinh tế

3.3.1. Đối với các TĐKT đơn hoặc đa ngành có liên hệ mật thiết

Đây là kiểu TĐKT mà sự liên hệ nhau giữa các thành viên là chặt chẽ, cùng khai thác các lợi thế về nguồn lực, kỹ thuật – công nghệ, kinh nghiệm quản lý, thực hiện sứ mệnh và mục tiêu chung trong quá trình hình thành và phát triển. Do đó, việc thiết lập các thị trường địa lý và các cặp Sản phẩm – thị trường mà tập đoàn sẽ khai thác có ý nghĩa quan trọng. Việc sáng tạo giá trị của TĐKT trong trường hợp này là:

- Làm thế nào để thực hiện chiến lược khai thác có hiệu quả và sinh lợi các tài sản hữu hình và vô hình, thương hiệu, kỹ thuật – công nghệ, trình độ quản lý?

- Kiểu tổ chức nào sẽ thích ứng cho phép tập đoàn phát triển, mở rộng qui mô mà không làm gia tăng chi phí cấu trúc và cho phép khai thác tốt các lợi thế so sánh?

Việc sáng tạo giá trị của TĐKT phụ thuộc lớn vào tài năng của các nhà quản trị trong việc giải quyết, tức là các giá trị sáng tạo sẽ đến từ việc nghiên cứu và triển khai các chính sách cần thiết nhằm khai thác tốt nguồn lực của các thành viên, bổ sung cho nhau, chuyển giao các kỹ thuật và kinh nghiệm quản lý một cách tích cực cũng như việc lựa chọn mô hình quản trị để giảm thiểu các mâu thuẫn.

3.3.2. Đối với các TĐKT đa ngành không có liên hệ

Về thực chất là sự nhóm gộp các công ty hoạt động độc lập và khác biệt nhau về các lĩnh vực hoạt động. Sự vận hành của TĐKT theo kiểu này đưa lại các vấn đề quan trọng như:

- Vai trò của cơ quan quản lý cấp cao tập đoàn thường nhấn mạnh đến việc gia tăng kỹ năng quản trị và nâng cao hiệu năng ở các thành viên của tập đoàn, như là những công ty độc lập nhau.

• Sẽ có sự gia tăng lớn về vốn đầu tư cho các lĩnh vực hoạt động – theo đuổi với những chiến lược và sự phát triển riêng, một mặt bức xúc nhu cầu về vốn, mặt khác tính hiệu quả trong chu chuyển tài chính và tiền tệ giữa các thành viên.

Do đó, các động lực sáng tạo giá trị liên quan đến cấp quản trị tập đoàn đó là:

☞ Tập đoàn phải chiếm giữ 100% vốn riêng của tất cả các thành viên và có thể sử dụng những dòng chu chuyển tài chính của lĩnh vực này cho sự phát triển của lĩnh vực khác

☞ Tập đoàn cần cung cấp một sự “đa dạng hóa cân bằng” về các hoạt động đặc trưng của từng lĩnh vực và về các vùng thị trường địa lý cần thiết cho sự phát triển

☞ Tập đoàn phải đảm bảo duy trì chi phí hoạt động của ban quản trị cấp cao ở mức độ tối ưu và ở mức thấp hơn nhưng đóng góp của họ cho các thành viên

☞ Tập đoàn phải thiết lập một hệ thống quản trị và lãnh đạo chiến lược (bên trong) nhằm thúc đẩy những thành viên liên tục nghiên cứu nâng cao hiệu năng

3.4. Các đòn bẩy quan trọng lãnh đạo chiến lược ở các TĐKT

3.4.1. Kiến trúc tập đoàn và sự lãnh đạo tập đoàn

Mô hình tổ chức TĐKT cần được nghiên cứu và thiết kế một cách khoa học, đảm bảo sự tập trung lãnh đạo chiến lược ở cấp “quản trị tập đoàn” và sự tự chủ ở cấp tác nghiệp. Tính qui mô và phức tạp trong hoạt động của các TĐKT đòi hỏi các ứng viên quản trị cấp cao phải có những tố chất nhất định về phong cách lãnh đạo, tư duy chiến lược và một kiến thức bao quát về các lĩnh vực hoạt động cũng như khả năng đề xuất các giải pháp mang tính chiến lược cho sự phát triển của tập đoàn. Các yếu tố như “tính đáng tin”, “tính chính thống”, “tính uy quyền” của các nhà lãnh đạo tập đoàn là có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Kiến trúc tập đoàn và lãnh đạo tập đoàn còn thể hiện ở việc hoạch định phạm vi hoặc ranh giới chiến lược cho các thành viên trong hệ thống, đảm bảo tính tối ưu về qui mô của hệ thống và giảm thiểu sự phức tạp của hệ thống [7], [10].

3.4.2. Quá trình quản lý một cách có hiệu quả và kế hoạch hóa chiến lược

Một hệ thống tổ chức xuyên suốt từ vị trí quản trị cấp cao đến các cấp quản trị trung gian và thực hiện sẽ cho phép áp dụng các tiến bộ kỹ thuật trong quản lý một cách có hiệu quả và qua đó triển khai các chương trình kế hoạch hóa chiến lược không chỉ ở cấp tập đoàn mà cả các cấp thành viên trong hệ thống.

3.4.3. Một hệ thống thông tin chiến lược và tài chính chất lượng cao

Lành mạnh hóa toàn bộ hệ thống thông tin trong tập đoàn, đảm bảo sự vận hành của hệ thống thông tin một cách hiệu quả từ tập đoàn đến các thành viên, nhất là các thông tin về tài chính và chiến lược, nhằm tăng cường các đối thoại trực tiếp giữa các nhà quản trị cấp cao và các thành viên trong tập đoàn. Hệ thống thông tin cần thiết như là: mức độ thỏa mãn của khách hàng khi tiếp cận sản phẩm và dịch vụ; so sánh từng thành viên trong tập đoàn với các đối thủ cạnh tranh về các “nhân tố quyết định thành công” trong từng thị trường và theo từng lĩnh vực hoạt động; đánh giá bầu không khí

làm việc của tập đoàn và các thành viên theo các tiêu thức như: chất lượng và số lượng thông tin, kiểu lãnh đạo, sự hội nhập các giá trị trong quản lý, phạm vi chiến lược...

3.4.4. Một hệ thống chi trả biến đổi và kích thích nâng cao hiệu năng của tập đoàn

Hệ thống chi trả cần thay đổi theo hướng gắn với trách nhiệm và hiệu quả công việc, kích thích các thành viên nỗ lực hoàn thành các mục tiêu, các nhiệm vụ của tổ chức, cũng như các thành phần hữu quan bên trong và bên ngoài tổ chức. Cụ thể: Xác định các tài năng trong quản trị kinh doanh các tập đoàn và vấn đề duy trì hoặc di chuyển nhân viên trong và ngoài tập đoàn; Hành vi và quan điểm của các cá nhân tham gia vào công tác tại các đơn vị thành viên cũng như quản lý tập đoàn; Tương quan giữa chi trả và hiệu năng của tập đoàn trong quá trình phát triển

Tóm lại, từ việc nhận diện các TĐKT tồn tại khác nhau trong nền kinh tế, cần thiết phải trao quyền tự chủ cho các tập đoàn, đảm bảo quá trình vận hành của các tập đoàn theo các mô hình quản trị một cách có chiến lược, khai thác các cơ hội thị trường và nâng cao hiệu năng của tổ chức.

4. Kết luận

Vấn đề tập đoàn kinh tế tồn tại và phát triển khách quan trong nền kinh tế, biểu thị sự hiện diện của các tổ chức kinh tế phát triển đến một qui mô nhất định, là những thực thể quan trọng trong cạnh tranh và chinh phục nền kinh tế toàn cầu. Không nên quá quan tâm về tên gọi của các tổ chức kinh tế này, mà cần thiết tạo điều kiện cho nó phát triển theo đúng các qui luật kinh tế và chính môi trường kinh doanh và cạnh tranh sẽ là thước đo cho sự tồn tại và phát triển một cách bền vững các tổ chức kinh tế như vậy.

Bài tham luận này mong muốn chỉ ra các định hướng chiến lược và phát triển mô hình kinh doanh theo các quy luật kinh tế cơ bản của các tổ chức kinh tế qui mô lớn. Vấn đề có tính chiến lược là phải xây dựng các mô hình quản trị hiệu quả, đảm bảo cho các chiến lược và định hướng mô hình kinh doanh được thực thi trong thực tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Allaire, Y & Mihaela F, (2004), *Strategies et moteurs de performance*, Montreal: *Cheneliere/McGraw-Hill*.
- [2] Anderson, E., Day, G.S., Rangan, V.K. (1998) "Strategic Channel Design", *Journal of Product Innovation Management*, Volume 15, Issue 5, September 1998, pp. 472-473.
- [3] Bertolazzi, P., Krusich, C., Missikoff, M. (2001), *An Approach to the Definition of a Core Enterprise Ontology: CEO, OES-SEO 2001, International Workshop on Open Enterprise Solutions: Systems, Experiences, and Organizations*, Rome, September 14-15.

- [4] Dickinson, R. and Cooper, B., (1992), “The Emergence of Cost-based Strategies in Retailing”, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 2 No. 1, pp. 29-45.
- [5] Gordijn, J., J. Akkermans, J. van Vliet (2001). “Designing and Evaluating E-Business Models”, *IEEE Intelligent Systems*, July/August 2001, Vol. 16, No. 4, pp. 11-17
- [6] Grant, R. M., (1987), “Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power”, in Johnson, G. (Ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [7] Howe, W.S., (1990), “UK Retailer Vertical Power, Market Competition and Consumer Welfare”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 16-25.
- [8] Johnson, G. (Ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester, 1987.
- [9] Kapferer, J.N., (1992), *Strategic brand management*, The Free Press, New York, 341 pages.
- [10] Morschett, D., Swoboda, B. & Schramm-Klein, (2006), “Competitive strategies in retailing – an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailer», *Journal of Retailing and Consumer services*, Vol. 13, pp. 275-287.
- [11] Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY, 1985.
<http://dddn.com.vn/28361cat97/tap-doan-kinh-te.htm>
<http://www.tuanvietnam.net/vn/sukiennonghomnay/3576/index.aspx>
<http://vietnamnet.vn/kinhte/2008/11/814637/>