

BỘ CÔNG THƯƠNG  
VIỆN NGHIÊN CỨU THƯƠNG MẠI

---

BÁO CÁO TỔNG KẾT ĐỀ TÀI KH&CN CẤP BỘ

**NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN  
THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP  
VÀO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA**

CHỦ NHIỆM ĐỀ TÀI: LÊ VĂN HÓA

**7164**

11/03/2009

HÀ NỘI - 2008

## DANH MỤC NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

TNC	Công ty xuyên quốc gia
HTPPHH	Hệ thống phân phối hàng hoá
HTPPĐQG	Hệ thống phân phối đa quốc gia
TĐPPĐQG	Tập đoàn phân phối đa quốc gia
XNK	Xuất nhập khẩu
CNTT	Công nghệ thông tin
Sở NN & PTNT	Sở Nông nghiệp phát triển nông thôn
HTX	Hợp tác xã
ISO 9000	Hệ thống quản lý tiêu chuẩn chất lượng theo ISO
KTXH	Kinh tế xã hội
HACCP	Tiêu chuẩn đặt ra các nguyên tắc của hệ thống phân tích mối nguy và điểm kiểm soát tới hạn đã được Ủy ban tiêu chuẩn hoá thực phẩm (CODEX) chấp nhận.
KTXH	Kinh tế xã hội
DNTM	Doanh nghiệp thương mại

## LỜI NÓI ĐẦU

Với tiềm lực lớn về tài chính, nhiều kinh nghiệm trong tổ chức hoạt động và khả năng quản lý, các HTPPDQG đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống phân phối toàn cầu. Cùng với mạng lưới siêu thị và trung tâm thương mại hiện đại, phủ hầu hết các quốc gia trên thế giới, HTPPDQG ngày càng có xu hướng quyết định công việc của nhà sản xuất và là người đặt hàng lớn cho nhà sản xuất.

Tại Việt Nam, trong những năm gần đây xuất hiện khá nhiều siêu thị, TTTM của các HTPPDQG. Tuy doanh thu của hệ thống siêu thị, TTTM mới chỉ chiếm 10% tổng doanh thu bán lẻ của cả nước nhưng tốc độ tăng trưởng của hệ thống này đạt bình quân trên 20%/năm. Đồng thời, theo cam kết với Tổ chức thương mại thế giới (WTO), 01/01/2009 là thời điểm mà Việt Nam phải mở cửa hoàn toàn thị trường phân phối cho các doanh nghiệp có 100% vốn nước ngoài. Đây là cơ hội và cũng là thách thức lớn đối với việc phát triển thương mại Việt Nam khi mà nhiều HTPPDQG chỉ chờ đến thời điểm này để thâm nhập vào thị trường phân phối trong nước. Kinh nghiệm các nước cho thấy, nhà phân phối hiện đại với những trung tâm bán lẻ khổng lồ đa quốc gia sẽ tạo ra những sức ép vô cùng to lớn về chiết khấu, tín dụng, khuyến mãi, điều kiện giao hàng mà chỉ có những nhà sản xuất lớn mới có khả năng đáp ứng. Vì vậy, đòi hỏi phải có những biện pháp để biến khó khăn thách thức thành thuận lợi trong phát triển thương mại.

### **\* Tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước**

Nhận thức được tính cấp thiết của phát triển thương mại trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, thời gian qua đã có một số công trình nghiên cứu đề cập đến những vấn đề có liên quan trong phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia. Trong đó nổi bật lên những công trình nghiên cứu như :

- *Đề tài cấp Bộ* : “Các loại hình kinh doanh văn minh, hiện đại định hướng quản lý nhà nước đối với siêu thị tại Việt Nam ” – năm 2001 – do Vụ Chính sách thị trường trong nước thực hiện.

- *Đề tài cấp Bộ* : “Các giải pháp phát triển hệ thống phân phối hàng hoá Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế” - năm 2004 - của Viện Nghiên cứu Thương mại;

- *Đề tài cấp Bộ* : “Giải pháp phát triển cửa hàng tiện lợi vận doanh theo chuỗi ở Việt Nam” – năm 2005 – của Trường Cán bộ Thương mại;

- *Đề tài cấp Bộ* : “Phát triển hệ thống phân phối liên kết dọc các nhóm hàng lương thực và thực phẩm” – năm 2005 – của Viện Nghiên cứu Thương mại;

- *Đề tài cấp Bộ* : “Nghiên cứu các dịch vụ bán buôn, bán lẻ của một số nước và khả năng vận dụng vào Việt Nam” – năm 2007 – của Viện Nghiên cứu Thương mại;

Thực tế cho thấy, mặc dù đã có một số công trình nghiên cứu về phát triển hệ thống phân phối nhưng cho đến hiện nay vẫn chưa có công trình nào nghiên cứu về giải pháp cho việc hàng hoá và doanh nghiệp Việt Nam thâm nhập vào HTPPDQG. Xuất phát từ những lý do trên, việc thực hiện đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ *“Nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia”* là cần thiết, cấp bách, có ý nghĩa lý luận và thực tiễn sâu sắc.

**\* Mục tiêu nghiên cứu của đề tài :**

Làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn để đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối của tập đoàn đa quốc gia (gọi tắt là HTPPDQG) tại Việt Nam.

**\* Phạm vi nghiên cứu :**

Do tính chất phức tạp, rộng lớn của các HTPPDQG nên đề tài chỉ giới hạn trong việc nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc

thâm nhập vào hệ thống phân phối của các Tập đoàn phân phối đa quốc gia hiện có mặt trên thị trường Việt Nam.

**\* Phương pháp nghiên cứu đề tài :**

- Thu thập tài liệu, số liệu
- Phương pháp tổng hợp nghiên cứu liên quan đến chủ đề nghiên cứu và kế thừa những kết quả nghiên cứu trước đây
- Phương pháp phân tích, so sánh
- Phương pháp khảo sát thực tiễn
- Phương pháp chuyên gia, hội thảo khoa học

**\* Kết cấu nội dung đề tài :**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, đề tài được chia thành ba chương :

*Chương I.* Cơ sở khoa học của việc nghiên cứu giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia

*Chương II.* Thực trạng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia tại Việt Nam

*Chương III.* Một số giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia tại Việt Nam

CHƯƠNG I  
**CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NHẪM  
PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO  
HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA**

**1.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN CÓ LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC NGHIÊN CỨU  
GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP  
VÀO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA**

**1.1.1. Khái niệm về công ty đa quốc gia và tập đoàn phân phối đa quốc gia :**

*\* Khái niệm về Công ty đa quốc gia*

Khi quá trình sản xuất – kinh doanh của một công ty vượt ra khỏi biên giới quốc gia và có quan hệ kinh tế chặt chẽ với nhiều nước thông qua việc thiết lập các chi nhánh ở nước ngoài thì công ty đó được gọi là công ty đa quốc gia (hay còn gọi là công ty xuyên quốc gia). Sự phát triển liên tục của công ty đa quốc gia về quy mô, cơ cấu tổ chức, phương thức sở hữu từ sau Chiến tranh thế giới thứ hai đến nay đã làm nảy sinh rất nhiều quan niệm và định nghĩa khác nhau về công ty đa quốc gia. Mặc dù đều thừa nhận rằng các công ty đa quốc gia phải là những công ty độc quyền lớn, hoạt động trên phạm vi quốc tế, nhưng về cơ bản nhận thức về loại hình công ty này có hai quan niệm chính như sau :

- *Thứ nhất*, quan niệm về công ty đa quốc gia theo hướng này không quan tâm đến nguồn gốc sở hữu cũng như bản chất, quan hệ sản xuất của quốc gia có công ty đó hay các chi nhánh của nó mà chỉ quan tâm đến mặt hoạt động sản xuất, kinh doanh, thương mại, đầu tư quốc tế của các công ty này.

- *Thứ hai*, quan niệm về công ty đa quốc gia (Transnational Corporation) là công ty tư bản độc quyền thuộc về chủ tư bản của một nước nhất định nào đó. Khía cạnh được quan tâm là tính chất sở hữu và tính quốc tịch, vốn đầu tư kinh doanh là của ai, ở đâu. Chủ tư bản ở một nước cụ thể nào đó có công ty mẹ đóng tại nước đó và thực hiện kinh doanh trong và ngoài nước bằng cách lập các công ty con ở nước ngoài là hình thức điển hình của loại công ty này.

Trong Báo cáo đầu tư quốc tế thế giới của Liên hợp quốc năm 1998 đã đưa ra định nghĩa về công ty đa quốc gia như sau “ Công ty đa quốc gia (TNCs) bao gồm các công ty mẹ và các công ty con của chúng ở các nước trên thế giới. Công ty mẹ là công ty kiểm soát toàn bộ tài sản của chúng ở nước sở hữu hơn là ở nước ngoài. Công ty con là các công ty hoạt động ở nước ngoài dưới sự quản lý của công ty mẹ và thường được gọi là chi nhánh ở nước ngoài. Có các loại công ty con dưới đây :

- Phụ thuộc (subsidiary) chủ đầu tư (thuộc công mẹ) sở hữu hơn 50% tổng tài sản của công ty. Họ có quyền chỉ định hoặc bãi nhiệm các thành viên bộ máy tổ chức và quản lý điều hành của công ty.

- Liên kết (associate) : chủ đầu tư tuy chiếm 10% tài sản của công ty, nhưng chưa đủ tỷ lệ sở hữu để có quyền hạn như trường hợp công ty phụ thuộc”.

Nói cách khác, công ty đa quốc gia được hiểu là một cơ cấu tổ chức kinh doanh quốc tế, dựa trên cơ sở kết hợp giữa quá trình sản xuất quy mô lớn của nhiều thực thể kinh doanh quốc tế với quá trình phân phối và khai thác thị trường quốc tế đạt hiệu quả tối ưu nhằm thu được lợi nhuận độc quyền cao. Giữa công ty mẹ với công ty chi nhánh có mối quan hệ phụ thuộc, trong đó công ty mẹ đóng vai trò lãnh đạo, các công ty chi nhánh là những đơn vị hạch toán độc lập nhưng phụ thuộc về tài chính, kỹ thuật vào công ty mẹ và tất cả hợp thành một hệ thống.

**\* Tập đoàn phân phối đa quốc gia :**

Trên thực tế, tập đoàn phân phối đa quốc gia bao hàm tất cả các đặc điểm của các công ty đa quốc gia. Nhìn chung, tập đoàn phân phối đa quốc gia là những công ty tư bản độc quyền, có tầm cỡ quốc tế, có chi nhánh hoặc hệ thống chi nhánh ở nước ngoài với mục đích nâng cao tỷ suất lợi nhuận thông qua việc bành trướng quốc tế, thực hiện việc phân chia thị trường thế giới.

**1.1.2. Hệ thống phân phối đa quốc gia**

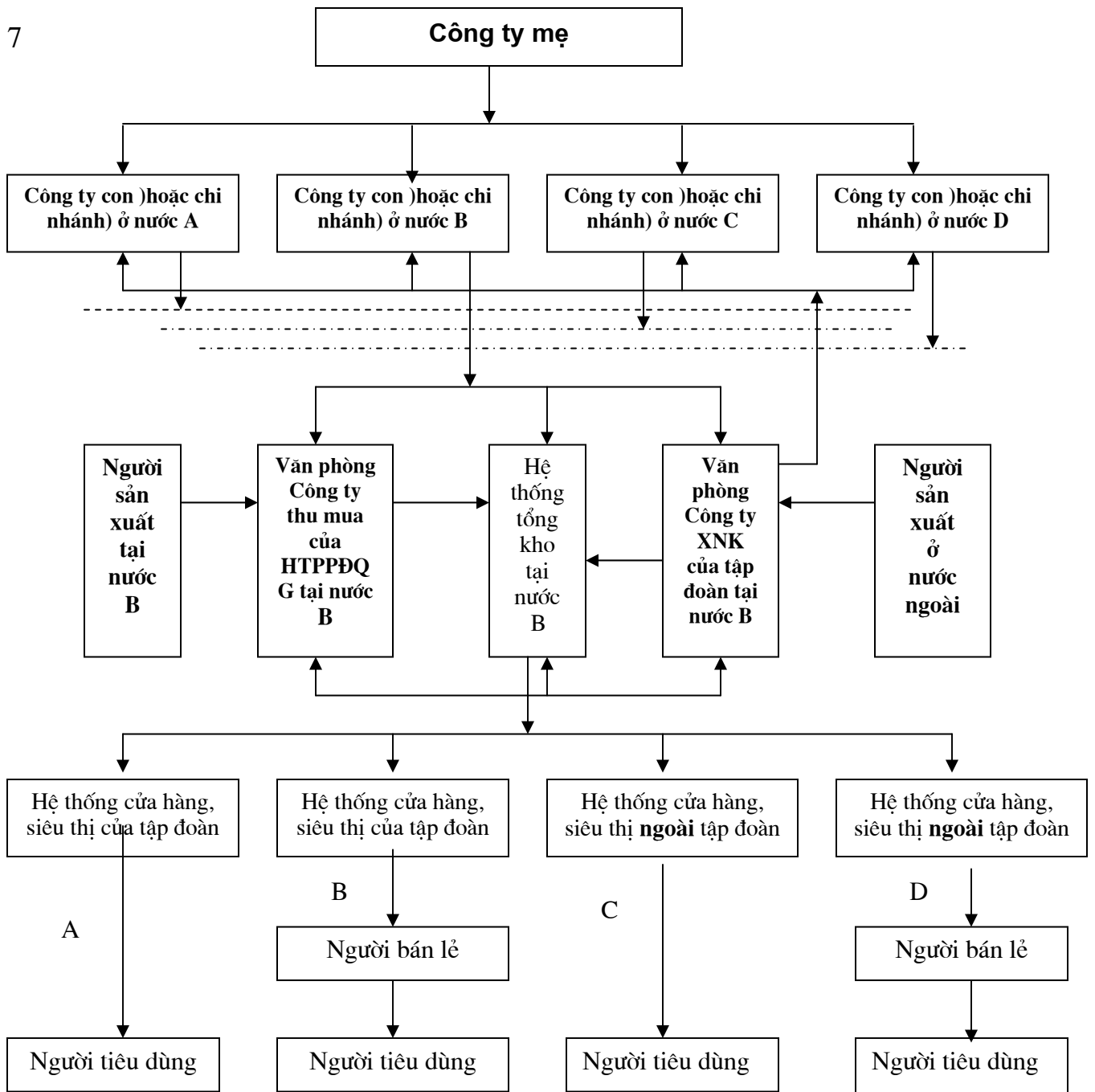
Tuỳ theo từng góc độ nhìn nhận mà có nhiều cách hiểu về hệ thống phân phối đa quốc gia. Đúng về góc độ thương mại có thể hiểu HTPPDQG là hệ thống

phân phối của một tập đoàn phân phối đa quốc gia, tham gia vào quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng ở khắp nơi trên thế giới. Nói cách khác, HTPPDQG có thể hiểu là một chuỗi các mối quan hệ giữa các tổ chức liên quan trong quá trình mua và bán hàng hoá. Các tổ chức này nằm ở nhiều quốc gia trên thế giới và chịu sự điều hành nhất quán của một đầu não là công ty mẹ.

***\* Cấu trúc của HTPPDQG***

Cũng như hệ thống phân phối hàng hoá thông thường, hệ thống phân phối hàng hoá của các tập đoàn phân phối đa quốc gia (còn gọi là HTPPDQG) có cấu trúc giống như hệ thống mạng lưới, bao gồm các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau, có quan hệ mật thiết với nhau trong quá trình hoạt động. Như vậy cấu trúc của mỗi HTPPDQG mô tả tập hợp các thành viên của hệ thống phân phối và các công việc phân phối được phân chia. Mỗi cấu trúc HTPPDQG khác nhau có cách phân chia công việc cho các thành viên của hệ thống khác nhau. Cấu trúc HTPPDQG thường được mô tả theo sơ đồ sau ::





Sơ đồ 1. Cấu trúc hệ thống phân phối đa quốc gia điển hình

Trong khi hệ thống phân phối hàng hoá thông thường là phân phối trực tiếp hoặc phân phối qua 1,2,3 cấp độ thì HTPPDQG thường phải thông qua một cấp độ trung gian không thể thiếu là công ty con (hay chi nhánh) ở các nước. Các TĐPPĐQG thường tổ chức mạng lưới phân phối của mình theo hai hình thức : kênh phân phối theo tập đoàn và kênh phân phối không theo tập đoàn. Cụ thể là :

+ *Kênh phân phối theo tập đoàn* (kênh A, B của sơ đồ 1) là kênh phân phối mà các nhà sản xuất, xuất nhập khẩu của một tập đoàn chỉ cung cấp hàng hoá cho hệ thống các cửa hàng và siêu thị của tập đoàn mình mà không cung cấp hàng cho hệ thống bán lẻ của tập đoàn khác, Tiêu biểu cho hình thức phân phối này là các trung tâm thương mại và siêu thị.

+ *Kênh phân phối không theo tập đoàn* (kênh C, D của sơ đồ 1) là kênh phân phối các nhà sản xuất và nhà nhập khẩu của tập đoàn này ngoài việc cung cấp hàng hoá cho hệ thống bán lẻ của tập đoàn mình còn cung cấp hàng hoá cho hệ thống bán lẻ của tập đoàn khác và các công ty bán lẻ độc lập. Đây là xu hướng phát triển chủ yếu của hệ thống phân phối trên thị trường hiện nay.

### **\* Phân loại HTPPDQG**

Khác với các hệ thống phân phối hàng hoá thông thường, nếu xét theo mức độ liên kết giữa các thành viên, HTPPDQG chủ yếu là các hệ thống marketing liên kết dọc. Đây là hệ thống phân phối hàng hoá có chương trình trọng tâm và quản lý chuyên nghiệp được thiết kế nhằm đạt hiệu quả phân phối cao. Các thành viên trong hệ thống phân phối có sự liên kết chặt chẽ với nhau và hoạt động như một thể thống nhất. Việc sử dụng hệ thống phân phối liên kết dọc giúp các TĐPPĐQG có thể kiểm soát được hoạt động của hệ thống phân phối và chủ động giải quyết xung đột, mang lại hiệu quả cao trong quy mô phân phối và xoá bỏ mọi công việc trùng lặp.

Nếu xét theo tính chất phân phối, HTPPDQG cũng được phân thành các hệ thống phân phối bán lẻ và hệ thống phân phối bán buôn như HTPPHH thông thường. Trong đó:

- *Hệ thống phân phối bán lẻ* là hệ thống phân phối hàng hoá trong đó hàng hoá hay dịch vụ được bán trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng cho cá nhân, không mang tính chất thương mại. Việc bán lẻ này sẽ được thực hiện thông qua hệ thống các cửa hàng bán lẻ, siêu thị.

- *Hệ thống phân phối bán buôn*: là hệ thống phân phối hàng hoá trong đó hàng hoá hay dịch vụ được bán cho những người mua về để bán lại hoặc để kinh doanh. So với hệ thống bán lẻ, hệ thống bán buôn có những đặc điểm khác biệt sau : (i) đối tượng của người bán buôn trong hệ thống phân phối bán buôn không phải là người tiêu dùng cuối cùng; (ii) vì các nhà bán buôn giao dịch chủ yếu với các khách hàng buôn bán nên họ ít quan tâm đến quảng cáo, địa điểm và không khí của cửa hàng; (iii) nhà bán buôn thường có phạm vi buôn bán rộng hơn và khối lượng hàng hoá giao dịch cũng lớn hơn; (iv) nhà bán buôn chịu những quy định về pháp luật và thuế khoá khác với nhà bán lẻ.

Xét theo góc độ loại hình kinh doanh, HTPPDQG chủ yếu hoạt động theo các loại hình kinh doanh cơ bản sau :

- *Cửa hàng chuyên doanh* là hệ thống các cửa hàng nằm trong HTPP của tập đoàn chỉ tập trung vào bán một hoặc một vài loại sản phẩm như thiết bị gia dụng, điện thoại, quần áo, vật liệu xây dựng hoặc dược phẩm ...

- *Cửa hàng bán buôn* (Metro ...) : chuyên bán hàng với số lượng lớn và bán cho những người mua chuyên nghiệp để bán lại hay sử dụng cho mục đích nghề nghiệp Những hệ thống cửa hàng bán buôn thường có cơ sở vật chất là các nhà kho, ít chú ý đến việc bài trí hay tiện nghi mà chủ yếu tập trung vào những giao dịch lớn, địa bàn hoạt động rộng và các khách hàng chuyên nghiệp (những người bán buôn nhỏ, những người bán lẻ...).

- *Cửa hàng bán lẻ* (Big C ...) : là hệ thống cửa hàng chuyên bán hàng đến cho người tiêu dùng cuối cùng.

Hiện nay ở Mỹ và các nước châu Âu xuất hiện các trung tâm phân phối rất lớn (supercenter) có xu hướng kết hợp cả chức năng bán buôn và chức năng bán lẻ tại

cùng một điểm bán; những cửa hàng - kho, cửa hàng - nhà máy với phương thức bán hàng đơn giản, giảm thiểu yếu tố dịch vụ và mang tính công nghiệp cao độ (bán ngay tại kho hàng hoặc tại nhà máy) ... Ngoài ra còn có các loại hình kinh doanh nhà hàng, siêu thị, bán hàng qua thư ...

*Như vậy, với đặc điểm là có thể mua một số lượng lớn hàng hoá của các nhà cung cấp nội địa, giúp các nhà cung cấp có thể xuất khẩu hàng hoá vào hệ thống các trung tâm bán buôn của tập đoàn; tư vấn cho các nhà cung cấp các tiêu chuẩn về đóng gói, ghi nhãn, quy cách kích cỡ và cải tiến sản phẩm, việc tìm cách thâm nhập vào HTPPDQG là điều kiện thuận lợi giúp cho việc phát triển thương mại của mỗi quốc gia.*

### **1.1.3. Phương thức phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG**

Về mặt lý thuyết, có nhiều phương thức để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG như phát triển hoạt động XNK, đầu tư, liên doanh, liên kết .... Tuy nhiên, hoạt động này trên thực tế thường diễn ra thông qua một số phương thức chủ yếu sau :

*(1) Phát triển hệ thống cung ứng hàng hoá thành “chuỗi cung ứng hàng hoá” cho các HTPPDQG ... Việc cung ứng hàng hoá vào các siêu thị, TTTM của các TDPPDQG là vấn đề hết sức quan trọng. Việc làm này đòi hỏi các nhà sản xuất phải liên kết với nhau thành một hệ thống để có được khối lượng hàng hoá lớn cung cấp cho các siêu thị với chất lượng, giá cả ổn định và có sức cạnh tranh so với hàng nhập khẩu. Điều kiện cần thiết để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG theo phương thức này là quốc gia sở tại phải thiết lập được những hệ thống cung ứng hàng hoá ổn định về chất lượng, khối lượng, giá cả, đáp ứng được những yêu cầu về hàng hoá mà mỗi HTPPDQG đặt ra.*

*(2) Phát triển việc hợp tác, liên kết, liên doanh với các HTDPPDQG thông qua đầu tư, liên doanh, hoạt động nhượng quyền thương mại ... Việc tham gia phát triển thương mại thông qua hình thức này vào HTPPDQG theo phương thức*

này thường phức tạp. Mức độ liên kết giữa các doanh nghiệp trong mạng lưới cũng tăng lên, yêu cầu và mức độ tích hợp thông tin và năng lực tham gia liên kết cũng đòi hỏi cao hơn rất nhiều so với hình thức đơn giản dựa trên quan hệ thị trường. Để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG theo phương thức này đòi hỏi doanh nghiệp phải ở một mức độ nhất định về trình độ tổ chức, quản lý.

(3) *Đóng vai trò là một mắt xích, một bộ phận trong chuỗi liên kết dọc của HTPPDQG.* Hình thức phổ biến của mạng lưới này là đóng vai trò các trung gian bán lẻ, bán buôn. Các trung gian bán lẻ có thể phân loại theo các tiêu thức :

+ Số lượng dịch vụ cung cấp : cửa hàng bán lẻ tự phục vụ (máy bán hàng tự động); cửa hàng bán lẻ tự do lựa chọn hàng hoá có người bán hàng để giúp đỡ (cửa hàng hạ giá, cửa hàng tạp hoá); cửa hàng bán lẻ phục vụ hạn chế (cửa hàng bách hoá, cửa hàng bán hàng tự động); cửa hàng bán lẻ phục vụ đầy đủ (cửa hàng chuyên doanh, cửa hàng bách hoá tổng hợp sang trọng ...).

+ Chung loại mặt hàng bán như cửa hàng chuyên doanh, bách hoá tổng hợp, siêu thị

+ Theo tính chất phục vụ thương mại : bán lẻ qua đơn đặt hàng qua bưu điện, điện thoại, máy bán hàng tự động, bán hàng lưu động

+ Theo hình thức sở hữu : cửa hàng bán lẻ độc lập, chuỗi cửa hàng tiện ích, hợp tác xã mua bán, đại lý độc quyền kinh tiêu.

+ Theo mức độ tập trung của các cửa hàng : khu kinh doanh trung tâm, trung tâm mua bán ...

Các dạng trung gian bán buôn có thể phân thành : các doanh nghiệp bán buôn hàng hoá thực sự; các nhà môi giới và đại lý; các chi nhánh và đại diện bán của nhà sản xuất; các nhà bán buôn chuyên doanh. Việc tham gia làm mắt xích, một bộ phận trong chuỗi liên kết dọc của HTPPDQG đòi hỏi các doanh nghiệp/thương

nhân của nước sở tại phải có hệ thống cơ sở vật chất tương đối đầy đủ, đáp ứng được những yêu cầu của HTPPDQG mà mình muốn tham gia.

*(4) Phát triển hoạt động xuất khẩu thông qua trung gian là công ty con của HTPPDQG tại nước sở tại.* Đây thực chất cũng là hình thức cung ứng sản phẩm cho HTPPDQG song lượng hàng hoá đó không đem phân phối tại các hệ thống cửa hàng, siêu thị tại nước sở tại mà được Công ty con của TĐPPĐQG tại nước sở tại xuất khẩu sang bày bán tại hệ thống các cửa hàng, siêu thị ở các nước khác. Điều kiện cần thiết để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG theo hình thức này là hàng hoá phải đạt được các tiêu chuẩn về chất lượng, đảm bảo vượt qua được các rào cản kỹ thuật, rào cản môi trường của các thị trường xuất khẩu.

## **1.2. MỘT SỐ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPDQG**

### **1.2.1. Xu hướng toàn cầu hoá, tự do hoá thương mại đang tiếp tục diễn ra mạnh mẽ :**

Toàn cầu hoá nền kinh tế là xu thế khách quan, bao trùm hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế, vừa thúc đẩy sự hợp tác phát triển, vừa phải cạnh tranh quyết liệt và tính phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế. Các công ty xuyên quốc gia tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong việc chi phối nền kinh tế toàn cầu, tiếp tục hình thành các tập đoàn kinh tế khổng lồ có vai trò chi phối trong nhiều lĩnh vực kinh tế. Xu hướng quốc tế hoá nhanh chóng nền tài chính thế giới với sự di chuyển tự do của các nguồn vốn đã trở thành yếu tố thúc đẩy quá trình quốc tế hoá thương mại quốc tế. Bên cạnh xu hướng toàn cầu hoá, việc phát triển các khu vực thương mại tự do đang trở thành một xu hướng của thương mại quốc tế. Sự tăng cường thương mại nội khu vực đang làm thay đổi cơ cấu thị trường toàn cầu và trở thành vấn đề gây tranh chấp trong các vòng đàm phán quốc tế. Toàn cầu hoá và khu vực hoá đem lại nhiều điều kiện thuận lợi cho phát triển thương mại quốc tế

nhưng đồng thời cũng tạo ra nhiều khó khăn, thách thức cho phát triển kinh tế của nhiều nước đang phát triển.

+ ***Xu hướng phát triển của khoa học công nghệ.*** Cách mạng khoa học công nghệ đang phát triển sâu rộng chưa từng thấy với những lĩnh vực công nghệ, kỹ thuật mũi nhọn, tạo cơ sở cho sự hình thành và phát triển các công nghệ mới. Khoa học kỹ thuật đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, thúc đẩy sự phát triển kinh tế trí thức, làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế và biến đổi sâu sắc đời sống kinh tế xã hội. Nhờ sự phát triển khoa học công nghệ, chu trình luân chuyển vốn, chu kỳ đổi mới sản phẩm ngày càng được rút ngắn. Các điều kiện kinh doanh trên thị trường thế giới luôn luôn thay đổi đòi hỏi các quốc gia cũng như các doanh nghiệp phải rất năng động để thích nghi với sự phát triển nhanh chóng của thị trường. Cơ cấu thương mại hàng hoá thế giới sẽ thay đổi theo hướng giảm các sản phẩm sơ chế, tăng tỷ lệ các sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao, tăng tỷ trọng các sản phẩm chế biến sâu, sử dụng tiện lợi trên thị trường.

+ ***Xu hướng bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.*** Theo dự báo của các chuyên gia về môi trường, cho tới năm 2010 mức độ ô nhiễm môi trường có thể tăng lên gấp 10 lần so với hiện nay nếu không có các biện pháp cấp bách trên phạm vi toàn cầu để ngăn ngừa thảm hoạ này. Các yêu cầu về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững đang trở thành các điều khoản của những cam kết buôn bán quốc tế và ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình phát triển thương mại trên phạm vi toàn cầu. Bên cạnh đó, ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính đang làm cho nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng đứng trước những rủi ro nhất định. Đó là nguy cơ gia tăng mất cân đối toàn cầu, gia tăng lạm phát do tăng giá năng lượng và nguyên liệu, nguy cơ bất ổn trên thị trường tài chính quốc tế. Tất cả những yếu tố trên đều tác động đến khả năng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập hệ thống phân phối đa quốc gia.

### ***1.2.2. Xu hướng sáp nhập của các Tập đoàn phân phối đa quốc gia trên thế giới :***

Theo đánh giá của các chuyên gia, cho đến thời điểm hiện nay, các HTPPDQG trên thế giới tạo ra khoảng 25% sản lượng kinh tế thế giới.<sup>1</sup> và có tác động không nhỏ đến sự phát triển của nền kinh tế thế giới. Với số lượng hàng trăm ngàn chi nhánh được đặt ở hầu hết các nước trên thế giới, các HTPPDQG đã tạo ra hệ thống mạng lưới kinh doanh rộng khắp. Theo số liệu thống kê của Liên Hợp quốc, các HTPPDQG kiểm soát tới 80% trao đổi thương mại quốc tế. Dưới tác động của HTPPDQG gần như mọi sản phẩm của thế giới bằng những kênh khác nhau được thu hút vào quá trình trao đổi thương mại, tạo ra nhiều thuận lợi trong tiêu dùng và nâng cao giá trị sử dụng của sản phẩm..

Trên thực tế, xu hướng sáp nhập và tổ chức lại hệ thống phân phối của các tập đoàn đa quốc gia ngày càng tăng. Các HTPPDQG này tổ chức mạng lưới tiêu thụ của mình rất chặt chẽ. Họ chú trọng từ khâu đầu tư sản xuất hoặc mua hàng đến khâu phân phối hàng cho mạng lưới bán lẻ, có quan hệ rất chặt chẽ với các nhà xuất khẩu nước ngoài cũng như các nhà sản xuất trong nước để đảm bảo nguồn cung cấp ổn định và giữ uy tín với mạng lưới bán lẻ.

Dưới góc độ thị trường có thể khẳng định rằng, các HTPPDQG có vai trò tích cực, là cầu nối giữa các nền kinh tế khác nhau. Song một điều khó tránh khỏi là vì mục đích lợi nhuận, các HTPPDQG đã làm biến dạng quá trình trao đổi thương mại, gây nên những hiện tượng tiêu cực như đầu cơ, ép giá, nâng giá theo lối độc quyền. Điều đó một mặt gây thiệt hại đến lợi ích của các nước sở tại, nhất là những nước đang phát triển, mặt khác gây nên tình trạng mất ổn định trong thương mại quốc tế. Theo thống kê của Liên hợp quốc, các nước đang phát triển, đặc biệt là các nước xuất khẩu nguyên liệu đã phải chịu thua thiệt do sự độc quyền của HTPPDQG gây nên. Ví dụ như đối với nước sản xuất bông, người sản xuất chỉ được khoảng 6,4% giá bán lẻ cuối cùng của một sản phẩm may mặc

---

<sup>1</sup> Báo cáo của Ngân hàng thế giới năm 2007



bằng vải sợi, trong khi đó phải nhập sản phẩm công nghiệp, máy móc thiết bị với giá ngày càng cao. Tình hình đó đã làm cho tỷ trọng giá trị giữa sản phẩm công nghiệp và nguyên liệu ngày càng tăng.

Ngoài ra, thông qua việc trao đổi nội bộ của các HTPPDQG, từ công ty mẹ tới các công ty chi nhánh và giữa các công ty chi nhánh đều tạo ra một kênh lưu thông riêng, Ở kênh này hàng hoá được thực hiện theo phương thức hợp đồng với “giá cả chỉ đạo” điều khiển từ trung tâm ở công ty mẹ. Chính sự giao dịch nội bộ này đã góp phần mở rộng thị trường theo chiều rộng và chiều sâu, làm tăng khả năng thực hiện việc lưu thông hàng hoá, giải quyết một phần khó khăn trong những chu kỳ khủng hoảng. Các HTPPDQG có thể giải toả phần hàng hoá không có khả năng thanh toán của thị trường nội địa sang thị trường của nước tiếp nhận đầu tư thông qua chi nhánh nước ngoài, Song cũng chính do hoạt động theo một kênh riêng, các HTPPDQG gây thêm sự nhiễu loạn cho quá trình trao đổi quốc tế, làm tăng tính độc quyền về giá cả và thị trường, đồng thời tạo ra nhiều yếu tố cản trở cho sự kiểm soát của nước sở tại, đặc biệt là vấn đề thuế hàng hoá và thuế đánh vào lợi nhuận chuyển về nước. Đó là tính hai mặt trong sự tác động của các HTPPDQG đối với quá trình trao đổi thương mại quốc tế.

Một thực tế và cũng là xu hướng tất yếu đã, đang và sẽ tiếp tục diễn ra là xu hướng sáp nhập và thôn tính lẫn nhau của các TNCs nói riêng và các HTPPDQG nói riêng. Trong thập kỷ qua, phần lớn sự phát triển của hoạt động sản xuất quốc tế là do các hoạt động và mua lại xuyên quốc gia hơn là do các hoạt động đầu tư mới trên thế giới. Tổng giá trị các vụ sáp nhập và mua lại trên thế giới tăng từ chưa đến 100 tỷ USD năm 1987 lên tới 720 tỷ USD năm 1999 và khoảng 1.400 tỷ USD năm 2007. Trong đó, chưa đầy 3% tổng số các vụ sáp nhập và mua lại được chính thức gọi là sáp nhập, số còn lại đều là các vụ thôn tính lẫn nhau. Những vụ mua lại toàn bộ chiếm 2/3 trong tổng số các vụ mua bán<sup>2</sup>. Trong quá trình toàn cầu hoá, HTPPDQG đóng vai trò quan trọng then chốt. Các HTPPDQG thực hiện

---

<sup>2</sup> Thống kê của Liên Hợp Quốc năm 2007

chiến lược kinh doanh toàn cầu với ưu thế to lớn và tiến hành hợp lý việc phân bổ các nguồn lực trên phạm vi toàn cầu, thực hiện cách kinh doanh khoa học cao, từ đó giảm đến mức tối đa giá thành sản xuất, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế.

### **1.2.3. Môi trường kinh doanh tại mỗi quốc gia**

Khả năng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG phụ thuộc phần lớn vào môi trường thể chế chính sách của một quốc gia. Điều kiện cần thiết để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG là quốc gia đó phải có sự ổn định về chính trị, chủ động và tích cực tham gia hội nhập kinh tế quốc tế. Các chính sách kinh tế, thương mại phải ổn định, minh bạch, rõ ràng ... tạo thuận lợi cho sự phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG tại nước đó. Môi trường kinh tế phản ánh sức hấp dẫn của một quốc gia với FDI, đặc biệt là với các TĐPPĐQG. Một nền kinh tế có quy mô càng lớn, điều kiện sống của dân chúng càng cao thì càng có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG. Bên cạnh đó, khả năng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG còn phụ thuộc vào các đặc tính của sản phẩm hàng hoá, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và hàng hoá ...

## **1.3. BÀI HỌC KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPĐQG**

### **1.3.1. Kinh nghiệm của một số nước**

#### ***a- Kinh nghiệm của Trung Quốc :***

Xác định được những lợi ích của việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPĐQG, biện pháp đầu tiên của Trung Quốc là thực hiện việc hoàn thiện hệ thống pháp lý để tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp và sản phẩm Trung Quốc thực hiện quá trình này. Cụ thể như sau :

- *Cải cách các quy định và phương thức quản lý có liên quan, tạo môi trường lành mạnh cho sự phát triển của lĩnh vực dịch vụ bán buôn, bán lẻ thông qua việc*

điều chỉnh phương thức quản lý hành chính, bao gồm tạo thuận lợi hơn nữa cho việc đăng ký kinh doanh của các doanh nghiệp dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá, giảm thiểu việc quản lý phê chuẩn có tính chất hành chính. Đồng thời cải tiến và hoàn thiện chính sách quản lý thu thuế của các doanh nghiệp dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá, xác định các phương pháp thu thuế hợp lý, kích lệ sự phát triển của các doanh nghiệp lưu thông hàng hoá. Hoàn thiện trật tự thị trường, tăng cường quản lý thu phí đường, giảm thiểu đến mức cao nhất việc thu phí đối với xe cộ vận chuyển.

- *Áp dụng các biện pháp tích cực, thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực phân phối và lưu thông hàng hoá.* Khuyến khích phát triển dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá theo hướng chuyên nghiệp hoá, nâng cao hiệu quả dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá. Khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá có liên quan tiến hành sáp nhập và liên hợp lại. Hỗ trợ các doanh nghiệp dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá mở rộng các kênh lưu thông vốn. Tích cực thúc đẩy thị trường dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá mở cửa ra bên ngoài,. Khuyến khích các doanh nghiệp dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá có quy mô lớn vừa của nước ngoài đến Trung Quốc thành lập doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ bán buôn, bán lẻ cũng như phát triển các nghiệp vụ dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá theo quy định của pháp luật Trung Quốc. Khuyến khích việc xây dựng các tổ chức dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá hoặc kinh doanh của Trung Quốc với nước ngoài. Đẩy nhanh việc xây dựng các trung tâm dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá. Xây dựng quy hoạch một cách hợp lý cho các trung tâm này, phát triển các dịch vụ, nghiệp vụ dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá công cộng mang tính xã hội hoá và chuyên nghiệp hoá.

- *Thực hiện điều tiết vĩ mô các hàng hoá chủ yếu trên thị trường nội địa của Trung Quốc.* Trước đây, Trung Quốc coi việc điều tiết cung cầu thị trường làm trọng tâm và sử dụng các biện pháp hành chính để điều tiết cung cầu thị trường, Hiện tại, trọng tâm và phương pháp điều tiết thị trường chủ yếu là dựa vào các

quy luật của cơ chế thị trường để đối ứng, bình ổn và hạn chế những biến động bất thường của thị trường. Trong quá trình quản lý điều tiết vĩ mô trên thị trường nội địa, sẽ căn cứ vào thực tế để lựa chọn phương thức điều tiết thị trường hợp lý. Trong điều kiện bình thường trước hết sẽ sử dụng thông tin, kết nối thu mua và cung ứng hàng hoá các doanh nghiệp, điều chỉnh giữa các khu vực. Nếu các phương pháp này tỏ ra kém hiệu quả mới sử dụng các phương thức dự trữ và tổ chức xuất nhập khẩu. Trong trường hợp hết sức đặc biệt mới áp dụng các phương thức định lượng và hạn chế tiêu thụ, trung thu. “ Điều lệ quản lý nhu yếu phẩm khi có biến động đột ngột” là các căn cứ pháp lý để điều tiết thị trường. Ngoài ra, còn sử dụng kỹ thuật công nghệ thông tin hiện đại, tăng cường giám sát trực tiếp đối với thị trường và tình hình biến động giá cả các mặt hàng thiết yếu.

Bên cạnh đó, Trung Quốc còn tích cực mở cửa thu hút các HTPPDQG ngay từ những năm 1990. Cho đến thời điểm hiện nay, tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 thế giới Carrefour đã có hơn 50 cửa hàng tại Trung Quốc. Tập đoàn Wall – Mart hiện có 17 cửa hàng ở 17 thành phố của Trung Quốc gồm 30 siêu thị, 3 câu lạc bộ Sam và 2 cửa hàng công cộng ở Trung Quốc. Tập đoàn Metro của Đức đã có hệ thống hơn 20 cửa hàng ở khắp Trung Quốc. Tháng 7/2004 – Tesco – tập đoàn bán lẻ lớn nhất của Anh đã mua lại 50% cổ phần của chuỗi 25 đại siêu thị Hymall của chủ sở hữu Đài Loan tại Trung Quốc. Trung Quốc mở cửa hoàn toàn lĩnh vực bán lẻ vào tháng 12/2004, theo cơ chế điều hành mới, các nhà đầu tư nước ngoài được phép thành lập các DNTM đầu tư nước ngoài dưới danh nghĩa là đại lý hoa hồng, nhà bán buôn, nhà bán lẻ, hoặc hoạt động nhượng quyền thương mại tại Trung Quốc với 100% vốn nước ngoài. Ngoài các DNTM đầu tư nước ngoài, các nhà FDI trong lĩnh vực sản xuất và cung cấp dịch vụ có thể mở rộng hoạt động sang cả các lĩnh vực bán buôn và bán lẻ. Từ khi công bố chính sách này, hơn 120 nhà bán lẻ và 50 nhà bán buôn đã được công ty thương mại đầu tư nước ngoài cấp phép. Thời gian trung bình để được cấp phép là khoảng từ 2 – 4 tháng, trong đó thời gian cho cấp phép bán lẻ yêu cầu dài hơn so với bán buôn.

Bên cạnh việc chú trọng đầu tư phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng thương mại hiện đại như siêu thị, TTTM, Chính phủ Trung Quốc còn chú trọng phát triển các cửa hàng tiện ích, các khu quy hoạch đều dành quỹ đất để doanh nghiệp phát triển hệ thống phân phối của mình. Ngoài ra, Chính phủ còn có chủ trương đổi mới quản lý hệ thống giao thông, cơ sở hạ tầng để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong việc vận chuyển và lưu thông hàng hoá nhằm giảm giá thành, tăng sức cạnh tranh của sản phẩm hàng hoá trong quá trình thâm nhập HTPPDQG.

### ***b- Kinh nghiệm của Thái Lan***

Do mở cửa tương đối sớm nên Thái Lan có khá nhiều kinh nghiệm trong việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG. Cho đến nay, hầu hết các HTPPDQG lớn trên thế giới đều có mặt tại Thái Lan, góp phần tạo nên hệ thống dịch vụ bán buôn, bán lẻ hiện đại rất quy củ và hoạt động khá chuyên nghiệp. Các hệ thống này đều hoạt động theo chuỗi với quy mô lớn. Để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập các HTPPDQG, Thái Lan tăng cường việc áp dụng công nghệ quản lý hiện đại, xây dựng hệ thống hậu cần chuyên nghiệp ... Đây là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của quá trình phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.

Trên thực tế, chỉ có không đầy 50% người tiêu dùng Thái trả lời họ mua hàng trên cơ sở thương hiệu nổi tiếng, số còn lại quan tâm đến yếu tố hàng đầu là giá cả. Người tiêu dùng thường được nhận quà hoặc một khuyến khích khác khi mua hàng. Ngoài ra, việc bán hàng muộn vào buổi tối hay bán hàng khuyến mại cũng khá thành công, nhà bán lẻ tính giá bán lẻ tùy thuộc vào sản phẩm, tốc độ quay vòng hàng. Khu vực đại siêu thị tại Thái Lan do các nhà bán lẻ đa quốc gia không phải của Mỹ thống trị mà là Tesco Lotus Super Stores của Anh, Carrefour và Big C của Pháp, Siam Makro của Hà Lan ... Mặc dù trong luật của Thái Lan không quy định việc phải sử dụng các nhà phân phối và đại lý Thái Lan nhưng các HTPPDQG đều hiểu rằng các đại lý và các nhà phân phối bản địa sẽ giúp cho

việc thâm nhập thị trường thuận lợi vì họ đã am hiểu thị trường và có sẵn mạng lưới phân phối.

Nhượng quyền thương mại là hình thức hoạt động phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG rất phổ biến trong các nhà đầu tư Thái vì theo họ đây là hình thức đầu tư khá an toàn và hấp dẫn. Năm 2001 ở Thái có khoảng 170 hệ thống nhượng quyền hoạt động với hơn 7.500 cửa hàng nhượng quyền và doanh số đạt trên 2 tỷ USD. Chính phủ Thái Lan đã dành một khoản 23 triệu USD từ ngân sách để hỗ trợ các nhà đầu tư Thái phát triển kinh doanh qua phương thức nhượng quyền. Chất lượng, tiêu chuẩn hoá, thương hiệu và những sáng tạo của các nhà nhượng quyền Hoa Kỳ đã rất nổi tiếng trong các nhà đầu tư Thái. Tuy nhiên, phí nhượng quyền từ các nhà nhượng quyền Hoa Kỳ là rất cao và để bắt đầu hoạt động này cần vốn đầu tư rất lớn.

Để tạo thuận lợi cho quá trình phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG của các doanh nghiệp trong nước, Chính Phủ Thái Lan đã thực thi một số biện pháp chặt chẽ đối với các nhà phân phối lớn như kiểm soát về khu vực mở siêu thị, kiểm soát thời gian mở cửa và các nhà bán lẻ lớn nếu muốn mở siêu thị tại các thành phố phải xin phép mới được phép xây dựng. Năm 2003, cơ quan Nhà đất của Thái Lan đã ban hành quy định về khu vực bán lẻ đối với 75 tỉnh của Thái Lan từ Băng Cốc. Theo quy định mới các nhà bán lẻ có diện tích trên 1.000 m<sup>2</sup> phải được xây dựng cách trung tâm thành phố ít nhất 15 km; diện tích đất tối thiểu mà các siêu thị này cần phải có cũng như diện tích lưu không, cây xanh cần thiết. Trên thực tế, đã có thời gian 80% thị phần bán buôn và bán lẻ của Thái Lan nằm trong tay các tập đoàn nước ngoài, Chính phủ nước này đã phải điều tiết bằng cách chỉ cho các tập đoàn nước ngoài được mở từng siêu thị, không cho hình thành chuỗi liên kết để chi phối thị trường ... Chính Phủ cũng ban hành quy định về thương mại công bằng đối với các siêu thị nhằm ngăn chặn tình trạng hạ giá quá nhiều để chiếm lĩnh thị trường để gây sức ép đối với nhà cung cấp.

Ngoài ra, Thái Lan còn thành lập Liên minh bán lẻ để giúp các siêu thị nhỏ trong nước tạo được năng lực chiếm lĩnh thị trường tương đương với các siêu thị

lớn của nước ngoài. Các nhà bán lẻ đang có xu hướng xây dựng theo kiểu mua bán và giải trí, trong đó người tiêu dùng có thể kết hợp hoạt động mua bán và giải trí để tăng doanh thu trong phát triển thương mại. Ở Thái Lan, lĩnh vực bán buôn, bán lẻ chịu sự điều chỉnh của các luật hiện hành như Luật về Giá hàng hoá và dịch vụ năm 1999, Luật Cạnh tranh năm 1999, Luật Buôn bán hàng nông sản giao sau năm 1999, Luật Đo lường năm 1999, Luật Kiểm soát đối với kinh doanh kho, hầm chứa và kho lạnh năm 1992 ... Đồng thời, theo dự thảo luật bán lẻ mới của Thái Lan, các nhà bán lẻ trong và ngoài nước, kể cả các nhà bán buôn có thể sẽ phải có giấy phép của chính quyền địa phương mới được xây dựng cơ sở mới. Do có nhiều tập đoàn bán lẻ nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ của Thái Lan và khai thác các kẽ hở của luật pháp để cạnh tranh không lành mạnh nhằm chiếm thị phần đa số trên thị trường phân phối hàng hoá Thái Lan nên các doanh nghiệp hoạt động ở lĩnh vực phân phối trong nước yêu cầu Chính phủ phải tăng cường quản lý việc mở cửa hàng mới, nhất là quản lý về địa điểm và thời gian mở cửa hàng.

### **1.3.2. Bài học rút ra từ kinh nghiệm của các nước đối với Việt Nam**

Thông qua việc nghiên cứu kinh nghiệm của các nước, có thể rút ra những bài học kinh nghiệm sau đối với việc phát triển thương mại thông qua thâm nhập vào HTPPDQG :

- *Xây dựng một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh.* Hệ thống chính sách kích thích phát triển thương mại nói chung và thông qua việc thâm nhập HTPPDQG nói riêng sẽ tạo ra một môi trường pháp lý công bằng, tạo điều kiện cho các nhà phân phối thuộc mọi thành phần kinh tế hoạt động kinh doanh có hiệu quả, tránh tình trạng xuất hiện những nhà phân phối độc quyền cả trong nước và nước ngoài thao túng, lũng đoạn thị trường. Từ kinh nghiệm của Trung Quốc và Thái Lan có thể thấy rằng Chính phủ nên điều tiết để đảm bảo cân bằng cơ hội phát triển thương mại cho mọi thành phần, từ nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà bán buôn đến

nhà bán lẻ lớn hoặc nhỏ có thể cùng tham gia, có được vị trí kinh doanh của riêng họ. Nên xây dựng các đạo luật riêng về bán buôn, bán lẻ để điều chỉnh các hoạt động đặc thù này ngoài những luật chung điều chỉnh hoạt động kinh doanh như luật dân sự, luật công ty, luật đầu tư, luật về vệ sinh an toàn thực phẩm. Cần chú trọng đến việc sử dụng công cụ quy hoạch để điều chỉnh địa điểm mở cửa hàng bán buôn, bán lẻ ...

- *Liên kết với nhau tạo nguồn hàng lớn, cung ứng ổn định cho các siêu thị của HTPPDQG.* Từ kinh nghiệm của các nước cho thấy, việc gắn kết giữa sản xuất và thị trường, tạo sự liên kết giữa sản xuất và lưu thông; hình thành một mạng lưới có hệ thống và đủ điều kiện hỗ trợ nhau trong sản xuất và chế biến kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm, tạo điều kiện cho người sản xuất nắm bắt kịp thời mọi biến động của thị trường.

- *Thực hiện việc tăng cường liên doanh, liên kết với các TDPPĐQG bên cạnh việc củng cố, phát triển HTPP trong nước.* Sự hình thành các hãng phân phối lớn xuyên quốc gia và đa quốc gia có mạng lưới phủ khắp toàn cầu đã trở thành một thế lực mạnh, áp đặt gánh nặng lên các nhà sản xuất. Nếu Việt Nam không sớm củng cố phát triển HTPP trong nước tốt trước khi mở cửa thị trường thì Việt Nam chỉ có thể được hưởng lợi trong việc thu hút nguồn vốn FDI do quá trình phân công lại cơ cấu sản xuất trên phạm vi toàn cầu, còn việc để các tập đoàn phân phối nước ngoài vào và chi phối thị trường trong nước là điều khó tránh khỏi trong một tương lai gần. Từ chi phối về phân phối sẽ dẫn đến chi phối về sản xuất. Các nhà sản xuất Việt Nam chủ yếu có quy mô nhỏ thì sẽ rất khó tạo ra lợi nhuận cao để có thể tích tụ, mở rộng quy mô do giá trị gia tăng trong công đoạn sản xuất ngày một thấp. Vì vậy, sự xuất hiện của các doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực phân phối sẽ làm cho mối quan hệ giữa nhà sản xuất, bán buôn và bán lẻ ngày càng chặt chẽ, tạo ra một HTPPHH chuyên nghiệp, liên hoàn, hiệu quả, đủ năng lực để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.



Bài học cuối cùng và không thể thiếu là *bài học về khai thác và sử dụng kinh nghiệm của những đối tác chiến lược ở nước ngoài*. Học hỏi và sử dụng kinh nghiệm của đối tác để xây dựng chiến lược cho chính mình nhằm xây dựng một chiến lược về định vị thương hiệu lâu dài, có tính đến cơ hội phát triển và cải tiến thương hiệu đó trong tương lai.

## CHƯƠNG II

### **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA TẠI VIỆT NAM**

#### **2.1. KHÁI QUÁT VỀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA MỘT SỐ HTPPĐQG ĐIỂN HÌNH TẠI VIỆT NAM**

Từ năm 1997 thị trường Việt Nam bắt đầu xuất hiện các nhãn hiệu hàng tiêu dùng của các tập đoàn phân phối đa quốc gia. Năm 2000 là năm đầu tiên các tập đoàn phân phối đa quốc gia bắt đầu thâm nhập thị trường Việt Nam và ngay lập tức, các công ty này đã xây dựng HTPPĐQG của mình nhằm chiếm lĩnh thị phần trên thị trường Việt Nam. Cũng từ giai đoạn này, thị trường trong nước bắt đầu có hàng loạt siêu thị của các công ty Việt Nam cùng những siêu thị của các tập đoàn phân phối nước ngoài. Hệ thống siêu thị đã giành được khoảng 10% tỷ trọng phân phối hàng hoá tiêu dùng thị trường trong nước.

#### *Biểu 1*

#### **Một số HTPPĐQG điển hình hoạt động trên thị trường Việt Nam trong thời gian gần đây**

TT	HTPPĐQG	Nước	Loại hình kinh doanh	Tên hoạt động tại Việt Nam
1.	Metro Cash và Carry	Đức	Kinh doanh bán buôn	Metro Việt Nam
2.	Casino	Pháp	Kinh doanh bán lẻ	Big C
3.	Jumsbranchse	Mỹ	Cửa hàng chuyên	KFC Việt Nam

			doanh (thức ăn nhanh)	
4.	Lion Group	Malaysia	Kinh doanh bán lẻ	Parkson
5.	Zuellig Pharma	Singapore	Kinh doanh bán buôn (chuyên doanh thuốc)	Zuellig Pharma Việt Nam

Theo phân tích của giới kinh doanh và phân phối hàng tiêu dùng, với một thị trường khoảng 85 triệu dân, có mức tăng trưởng GDP hơn 8%/năm và tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ xã hội đạt 726.113 tỷ đồng năm 2007 thì Việt Nam đang là điểm đến lý tưởng của các HTPPĐQG. Đây cũng là điều lý giải vì sao khi đàm phán để Việt Nam gia nhập WTO các đối tác luôn đưa ra yêu sách Việt Nam phải mở cửa lĩnh vực dịch vụ phân phối hàng hoá.

Tính đến thời điểm hiện nay, có khoảng 10 HTPPĐQG đang hoạt động trên địa bàn toàn quốc, trong đó có những tập đoàn lớn như Bourbon, Parkson, Metro Cash& Carry, Lotrrria, Medicare<sup>3</sup> ... Các tập đoàn này đã và đang triển khai chiến lược phát triển mạng lưới siêu thị, TTTM của mình trên phạm vi toàn quốc. Parkson vạch một kế hoạch phát triển 10 trung tâm mua sắm trong vòng 5 năm, tập đoàn Bourbon ngoài 3 đại siêu thị đang hoạt động đang có kế hoạch mở thêm 6 đại siêu thị mới. Trên thực tế, tuy chỉ chiếm một tỷ lệ khá khiêm tốn (10%) trên tổng số siêu thị, trung tâm mua sắm nhưng lại chiếm tới 60% lượng lưu thông hàng hoá bán lẻ<sup>4</sup>. Dưới đây là một vài nét khái quát về thực trạng hoạt động của hai HTPPĐQG điển hình và có ảnh hưởng lớn đến hoạt động phân phối trên thị trường Việt Nam trong thời gian gần đây là HTPP của Tập đoàn thương mại quốc tế Metro (Đức) và HTPP Big C của Tập đoàn thương mại quốc tế Cassino.

### **2.1.1. Thực trạng hoạt động HTPP của Tập đoàn thương mại quốc tế Metro (Đức) tại Việt Nam**

Metro Cash và Carry là tập đoàn thương mại lớn thứ ba ở Châu Âu và lớn thứ

<sup>3</sup> Hiệp hội bán lẻ Việt Nam

<sup>4</sup> Tài liệu Hội thảo về thị trường bán lẻ – Bộ Công Thương

tư trên thế giới. Metro Cash và Carry Việt Nam là một trong những HTPPDQG lớn tại Việt Nam, được Bộ Kế hoạch và Đầu tư cấp phép hoạt động ngày 14/03/2001 với tổng vốn đầu tư lên đến 120 triệu đô la Mỹ. Tập đoàn dự định thành lập 12 trung tâm mua bán buôn tại Việt Nam và sử dụng hơn 3.900 nhân viên chính thức trên toàn quốc. Nhờ phương thức kinh doanh mới đầy năng động và phương pháp quản lý hiện đại nên mặc dù ra đời muộn (năm 1964) tập đoàn Metro đã nhanh chóng phát triển với gần 500 trung tâm ở 26 quốc gia trên thế giới như Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ, Việt Nam ... và chiến lược lâu dài của tập đoàn này là nhằm đầu tư vào Châu Á - Thái Bình Dương. Bên cạnh hệ thống siêu thị Cash và Cary, tập đoàn Metro còn tiến hành năm dạng khác bao gồm : cửa hàng bách hoá lớn, cửa hàng tổng hợp, các đại lý và các cửa hàng điện tử. Theo dự đoán, trong vài năm tới, tất cả các trung tâm của Metro ở Việt Nam đều hoạt động có hiệu quả, mang lại lợi nhuận tương đối lớn, mặc dù mức thu nhập bình quân của đầu người ở Việt Nam còn chưa cao. Hiện nay Metro là đối thủ cạnh tranh nổi bật và mạnh nhất về bán buôn và về một mức độ đáng kể là bán lẻ trước các nhà phân phối trong nước, Đồng thời, đây cũng là một xu hướng tích cực giúp Việt Nam phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG này.

Đối tượng phục vụ chủ yếu của Metro Việt Nam là khách sạn, nhà hàng, siêu thị bán lẻ, các nhà bán lẻ. Tuy nhiên, với cách tổ chức khách hàng đặc thù của mình, các trung tâm này cũng đã thu hút được số lượng lớn người tiêu dùng trực tiếp, Tại đây, khách hàng có thể mua “tại một nơi duy nhất” đầy đủ chủng loại hàng thực phẩm, đặc biệt là thực phẩm tươi sống và phi thực phẩm, đáp ứng mọi nhu cầu sử dụng và kinh doanh của mình. Tại Metro, các mặt hàng nhập từ nước ngoài đều ghi rõ xuất xứ hàng hoá và đơn vị nhập khẩu, công tác vệ sinh an toàn thực phẩm được Trung tâm phối hợp với các Sở Y tế và Bộ Nông nghiệp phát triển nông thôn thực hiện ngay từ đầu thông qua quy trình công nghệ sạch theo tiêu chuẩn Metro căn cứ vào các quy định hiện hành của nhà nước. Giá bán tại các siêu thị Metro và Cash đạt tiêu chuẩn Metro rẻ hơn từ 10-15% giá bán tại các siêu

thị và chỉ bằng giá bán buôn tại các chợ truyền thống.

Metro cấp hơn 90.000 thẻ hội viên cho những khách hàng đủ điều kiện và chỉ những khách hàng có thẻ hội viên mới có thể vào mua hàng tại trung tâm. Các lợi ích mà khách hàng có được khi đến Metro là chủng loại hàng hoá đa dạng, phong phú. Nhờ hệ thống quản lý hiện đại của Metro, hàng hoá luôn sẵn sàng thoả mãn nhu cầu theo số lượng, giúp các nhà bán lẻ giảm tối đa lượng hàng hoá lưu kho và tận dụng tối đa nguồn vốn. Những ưu điểm của hệ thống Metro thể hiện ở chỗ :

- *Giá rẻ* : nhờ có sức mua lớn và chi phí thấp hơn 10-15% giá bán tại các siêu thị nên Metro đảm bảo cung ứng hàng chất lượng cao với giá rẻ nhất cho khách hàng.

- *Tự phục vụ*: khách hàng có thể dễ dàng lựa chọn hàng hoá theo nhu cầu vào bất cứ lúc nào.

- *Dịch vụ hậu mãi* : bộ phận dịch vụ khách hàng hỗ trợ một cách hữu hiệu mọi vấn đề liên quan đến bảo hành sản phẩm.

- *Thông tin trực tiếp với khách hàng* : bản tin Metro được gửi đến từng khách hàng hai tuần một lần để kịp thời cập nhật thông tin về hàng hoá, dịch vụ và chương trình giảm giá khuyến mại đang có.

- *Giờ mở cửa thuận tiện*. Metro làm việc 7 ngày trong tuần kể cả ngày lễ, thời gian mở cửa từ 6 giờ sáng đến 9h30 tối. Khách hàng cuối cùng được phục vụ tại Metro trước giờ đóng cửa 10 phút.

- *Hoá đơn rõ ràng* : thông tin về việc mua hàng như loại hàng, đơn giá, số lượng, trọng lượng, thuế được liệt kê chi tiết trên hoá đơn, giúp khách hàng dễ dàng kiểm tra hàng hoá và lưu trữ chứng từ.

- *Bãi đậu xe miễn phí* : bãi đậu xe rộng rãi và thuận tiện cho việc bốc dỡ hàng lên xuống xe tải, xe hơi và xe gắn máy.

- *Xe đẩy mua hàng chuyên dụng* với nhiều kích cỡ đáp ứng được mọi nhu cầu sử dụng.

Để có được số lượng lớn các mặt hàng cung ứng có khách hàng, các HTPPDQG như Metro Cash and Carry rất chú ý tạo dựng cho mình mạng lưới các nhà cung ứng để đảm bảo có lượng hàng hoá bán cho khách hàng một cách ổn định và sẵn có. Tiêu chuẩn đặt ra đối với nhà cung ứng của Metro là nhà cung cấp chuyên nghiệp đối với một số mặt hàng lựa chọn, có khả năng cung cấp lâu dài, ổn định với một khối lượng lớn các hàng hoá đáp ứng đủ tiêu chuẩn và chất lượng của Metro.

Với tiềm năng và lợi thế của một quốc gia có khả năng sản xuất đa dạng các loại hàng nông sản, thực phẩm với khối lượng lớn; 90% trong số gần 14.000 loại mặt hàng bán buôn tại Metro C & C Việt Nam là hàng hoá được sản xuất trong nước. Khác với các nhà bán buôn thông thường là Metro C & C Việt Nam thực hiện việc đặt mua hàng tới từng nhà sản xuất, thậm chí đặt hàng với một làng, một hợp tác xã nông nghiệp sản xuất hàng hoá theo yêu cầu thị trường mà tuyệt đối không mua qua trung gian. Tuy nhiên, để có được các sản phẩm đáp ứng “tiêu chuẩn Metro” đưa vào bán buôn tại các Trung tâm Metro Việt Nam, các nhà cung ứng phải thực hiện đúng các quy trình kỹ thuật trong sản xuất và chế biến nhằm đảm bảo giảm chi phí sản xuất, nâng cao giá trị hàng hoá và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm.

Ngay từ khi chuẩn bị khai trương Trung tâm đầu tiên tại Việt Nam (năm 2002), Metro C & C Việt Nam đã có những chương trình hỗ trợ trực tiếp cho sản xuất, chế biến và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm cho hàng nông sản, thực phẩm như hỗ trợ về giống, kỹ thuật sản xuất, bao gói, vận chuyển hàng hoá, hỗ trợ đào tạo cho doanh nghiệp và doanh nhân.

Để có nguồn cung ứng thực phẩm ổn định, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, Metro C & C Việt Nam đã phối hợp với các doanh nghiệp trong nước lắp đặt các dây chuyền giết mổ gia súc, gia cầm cao cấp tại Việt Nam, hợp tác với các nhà sản xuất để làm tăng chất lượng, giá trị sản phẩm khi đưa vào bán buôn tại Metro C & C Việt Nam.

Có thể nói, sự hỗ trợ trực tiếp và hiệu quả của Metro C & C Việt Nam đã góp phần đóng góp đáng kể vào việc giảm chi phí sản xuất, giảm tiêu hao nguyên vật liệu trong quá trình chế biến, giảm chi phí vận tải, giao nhận, đóng gói và tiếp thị ...cho các sản phẩm được cung cấp. Đây là cơ sở quan trọng để các nhà cung ứng chuyên nghiệp có thể bán hàng Metro C & C Việt Nam với giá thấp và cũng là lý do giải thích tại sao giá bán buôn hàng hoá tại các trung tâm Metro C & C Việt Nam lại thấp hơn nhiều so với giá bán các sản phẩm cùng loại tại các siêu thị và TTTM khác.

Tham gia vào mạng lưới dịch vụ phân phối của hệ thống Metro C & C Việt Nam, các trang trại sản xuất nông sản, các hợp tác xã nông nghiệp, các cơ sở sản xuất và chế biến thực phẩm Việt Nam có thể chắc chắn về “đầu ra” cho sản phẩm của mình nên họ yên tâm mở rộng sản xuất, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, thực hiện việc đóng gói sản phẩm theo yêu cầu của Metro C & C Việt Nam và chịu sự quản lý chất lượng của Metro C & C Việt Nam. Như vậy, cùng với sự có mặt và hoạt động của Metro C & C Việt Nam, một số lượng không nhỏ các doanh nghiệp, HTX và các cơ sở sản xuất của Việt Nam đã trở thành những nhà cung cấp hàng hoá đầu vào (sản xuất, chế biến, đóng gói, bảo quản ...) cho Metro C & C Việt Nam. Đây cũng là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam tăng thêm giá trị kinh doanh thương mại.

Một hoạt động nữa của Metro C & C Việt Nam là tạo nguồn hàng từ Việt Nam rồi xuất khẩu sang các cơ sở của Metro C & C Việt Nam ở các nước khác thuộc tập đoàn. Các loại hàng hoá mà Metro C & C Việt Nam đã xuất khẩu sang các cơ sở Metro C & C Việt Nam ở các nước khác chủ yếu là nông sản và thực phẩm đã qua chế biến. Đây cũng là điều kiện tốt để các nhà cung ứng Việt Nam phát triển thương mại thông qua hoạt động xuất khẩu gián tiếp (nhà xuất khẩu trung gian là Metro C & C Việt Nam)<sup>5</sup>.

Tiêu chí để lựa chọn nhà cung ứng METRO cũng là một vấn đề quan trọng

---

<sup>5</sup> Tài liệu hội thảo Hệ thống phân phối của Bộ Thương mại (2005)

đối với các nhà phân phối. Đối với METRO thì các nhà sản xuất muốn trở thành nhà cung ứng trước hết phải là nhà chuyên nghiệp về mặt hàng cung ứng, có khả năng cung ứng lớn, đặc biệt đối với mặt hàng thực phẩm thì vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm phải được đặt lên hàng đầu. Việc định hướng sản xuất cho các nhà cung ứng cũng là một tiêu chí mà bất kỳ nhà phân phối nào cũng phải lưu tâm, bởi khách hàng ngày càng quan tâm tới chất lượng sản phẩm và giá cả.

Nông sản là một trong những sản phẩm chiến lược của Metro Việt Nam. Với yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng, các sản phẩm thực phẩm tươi sống phải tuân theo qui trình nhất định trong hệ thống cung cấp. Hiện nay, hệ thống cung ứng rau quả Việt Nam vẫn manh mún, tự phát và chưa được tổ chức tốt, lượng rau quả hư hỏng lên đến 40% trên toàn bộ chuỗi cung ứng; mặt khác mối liên kết trong chuỗi cung ứng không được tổ chức nên việc sản xuất và tiêu thụ nông sản gặp rất nhiều khó khăn, trong khi các nhà thương mại trung gian cũng gặp trở ngại về thị trường tiêu thụ. Trước tình hình này, Metro Việt Nam đã đặt ra mục tiêu cho mình là phát triển các chuỗi cung ứng nông sản và áp dụng công nghệ hiện đại sau thu hoạch nhằm cải thiện liên kết giữa các thành viên trong chuỗi và chất lượng sản phẩm trong toàn bộ hệ thống phân phối.

Trong giai đoạn 2005 - 2007, Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam, Tổ chức GTZ và Bộ Thương mại Việt Nam (nay là Bộ Công Thương) phối hợp thực hiện Dự án Hỗ trợ phát triển hệ thống phân phối hàng hóa tại Việt Nam, trong đó Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam và Tổ chức GTZ đóng vai trò người tổ chức và thực hiện dự án, sử dụng đội ngũ và các phương tiện sẵn có của mình; Bộ Công Thương Việt Nam vừa là bên thụ hưởng về kiến thức quản lý hệ thống phân phối hiện đại, vừa là đơn vị trợ giúp triển khai dự án. Mục tiêu của Dự án là :

- Cung cấp kiến thức chung về quản lý hệ thống phân phối hiện đại các sản phẩm nông nghiệp cho các cơ quan chức năng của Chính phủ Việt Nam ;

- Phát triển hệ thống phân phối rau quả để tiêu thụ trong nước và xuất khẩu sang EU, bao gồm những hoạt động: Hỗ trợ đầu tư và chuyển giao kỹ thuật;
- Cung cấp kiến thức kinh doanh và quản lý hệ thống phân phối (quản lý hàng hóa, quản lý khách hàng, quản lý thông tin, ...);
- Cung cấp những kiến thức về tiêu chuẩn chất lượng, đóng gói, nhãn mác, bảo quản, tồn trữ và vệ sinh;

Đối tượng tham dự là Bộ Công Thương và các Sở Công Thương (Cơ quan quản lý nhà nước), Nông dân, hội nông dân, hợp tác xã thương mại - dịch vụ, thương lái, nhà bán sỉ, công ty chợ, công ty xuất nhập khẩu rau quả và người bán lẻ (thành viên của hệ thống phân phối). Dự án được triển khai tập trung vào 3 khu vực chính là Đồng bằng sông Hồng, Đồng bằng sông Cửu Long và Khu vực miền Trung (Lâm Đồng - Đà Lạt) là những vùng trồng trọt chủ yếu của Việt Nam. Nội dung chính của Dự án là :

- Khảo sát tình hình thực tế hệ thống phân phối rau quả ở 3 vùng trọng điểm
- Đào tạo, tư vấn cho các thành viên trong hệ thống phân phối về :
  - + Kiến thức kinh doanh
  - + Kiến thức và kỹ năng tổ chức và quản lý hệ thống phân phối rau quả, bao gồm việc quản lý hàng hóa, thông tin và khách hàng
  - + Phương pháp thu hoạch
  - + Đóng gói và dán nhãn sản phẩm để bán và vận chuyển
  - + Phương pháp tồn trữ và vận chuyển để duy trì chất lượng và vệ sinh sản phẩm
- Hỗ trợ việc xây dựng những mô hình mẫu về các trạm phân loại, chế biến rau quả cho các HTX thương mại - dịch vụ, nhà bán sỉ, ... tham gia vào chuỗi cung ứng rau quả cho Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam
- Hỗ trợ việc cấp giấy chứng nhận EurepGAP cho các thành viên trong chuỗi cung ứng



- Chuyển giao kinh nghiệm quản lý thực tế và những khung pháp lý về quản lý hệ thống phân phối hiện đại của các nước phát triển và đang phát triển
- Cung cấp các chương trình đào tạo cho các cán bộ công chức của Bộ Công Thương và Sở Công Thương về quản lý hệ thống phân phối ở cấp nhà nước



## 2.1.2. Thực trạng hoạt động HTPP Big C của Tập đoàn thương mại quốc tế Casino tại Việt Nam

*Big C* là thương hiệu của tập đoàn Casino được thành lập vào năm 1898. Đây là một trong những tập đoàn bán lẻ hàng đầu Châu Âu, khai thác khoảng 9.200 cửa hàng tại 11 nước trên thế giới (Argentina, Colombia, Uruguay, Venezuela, Pháp, Hà Lan, Thái Lan, Việt Nam và Ấn Độ Dương). Với 348 đại siêu thị, 2.084 siêu thị và 5.887 cửa hàng tiện lợi, tập đoàn đạt doanh số đạt khoảng 35 tỷ hàng năm và sử dụng 190.000 nhân viên. Hệ thống phân phối của Tập đoàn thương mại Casino thường bán các sản phẩm được sản xuất trong nước đồng thời với các sản phẩm nhập khẩu từ các quốc gia khác. Hệ thống thu mua toàn cầu Casino là một bộ phận tìm nhà cung cấp và thu mua toàn cầu với 13 văn phòng tại 5 khu vực sản xuất lớn như Trung Quốc, Đông Nam Á, Châu Phi, châu Mỹ và các lục địa. Các văn phòng được bố trí ở ngay trong khu vực sản xuất, nhằm tạo điều kiện thuận tiện cho việc liên hệ với các phân xưởng sản xuất để tìm mua các sản phẩm với giá rẻ nhất, chất lượng tốt nhất cho tập đoàn.

Có mặt tại Việt Nam 10 năm trước đây, Tập đoàn Casino liên doanh với các công ty Việt Nam khai thác 7 TTTM và đại siêu thị Big C tại thành phố Hồ Chí Minh, Biên Hoà, Hà Nội, Hải Phòng và Đà Nẵng, sử dụng 2.200 nhân viên, kinh doanh gần 50.000 mặt hàng trong đó 95% được sản xuất tại Việt Nam. Ngoài ra, Big C còn có một bộ phận xuất khẩu hàng năm xuất khẩu khoảng 730 containers hàng hoá Việt Nam sang các cửa hàng Casino tại Châu Âu và Châu Mỹ La tinh<sup>6</sup>. Các siêu thị của Big C thường được tổ chức theo mô hình Trung tâm thương mại cao cấp, kết hợp giữa hệ thống các cửa hàng bán lẻ với gian bán thực phẩm lấy thẳng từ nhà sản xuất. Các sản phẩm bày bán trong hệ thống Big C thường là các sản phẩm đã có thương hiệu, thực phẩm tươi sống, đồ dùng cá nhân, hàng may mặc, đồ nội thất, đồ ăn khô, các loại gia vị, đồ uống, bánh kẹo, hàng điện máy,

---

<sup>6</sup> Hội thảo “Thị trường bán lẻ Việt Nam – Cơ hội và thách thức”

thể thao, đồ chơi ...

Để đạt được hiệu quả kinh doanh cao, Big C luôn theo sát chiến lược tiếp cận thị trường, tập trung vào 4 hướng sau :

- *Hiểu biết và phục vụ tốt khách hàng là cơ bản của sự thành công trong thương mại.* Người tiêu dùng ngày nay có những đặc điểm sau : phấn khởi, yêu thích sự mới lạ, mong muốn được khám phá, thích tiêu dùng. Từ khi thành lập vào năm 1998 đến nay, Big C luôn đặt khách hàng vào vị trí trọng tâm trong chiến lược phát triển của mình theo châm ngôn “thoả mãn nhu cầu của khách hàng trước tiên cần hiểu rõ họ. Big C đã triển khai nhiều phương pháp tiếp thị và nghiên cứu thị trường như sau :

+ Thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá sự hài lòng của khách hàng. Điều tra theo nhóm về những mong đợi của khách hàng, cảm nhận về catalogue Big C, hiểu biết về các chương trình khuyến mại Big C.

+ Triển khai những công cụ quản lý thông tin cho phép theo dõi lượng hàng bán trên toàn quốc nhằm đưa ra các gian hàng phù hợp với thị hiếu của khách hàng.

+ Quản lý giá nhằm luôn đảm bảo cho khách hàng giá tốt nhất.

+ Triển khai các dịch vụ khách hàng nhằm phục vụ tốt nhất người tiêu dùng đến mua sắm.

- *Thiết lập các mối quan hệ hợp tác chiến lược.* Hợp tác với các đối tác Việt Nam là một yếu tố thành công của hoạt động kinh doanh của Big C tại Việt Nam, điều đó cho phép hiểu rõ hơn về đất nước, văn hoá phong tục và có được những tư vấn tốt. Những đối tác này là chỗ dựa quan trọng trong nội bộ của Big C và cho phép Big C tiếp cận thị trường nhanh và hiệu quả hơn. Hiện nay, Big C đã có nhiều công ty liên doanh với các công ty của Việt Nam trong nhiều lĩnh vực.

- *Xây dựng quan hệ lâu dài với các đối tác bên ngoài.* Đối với những đối tác thương mại (các nhà cung ứng hàng hoá, dịch vụ ,,,) nếu việc biết rõ cách vận

hành của thị trường nội địa để có thể thích ứng hiệu quả là một điều kiện thành công Big C đặc biệt quan tâm đến việc chuyển giao công nghệ và kỹ năng. Cùng với các đối tác thương mại thực hiện việc :

- + Cải thiện thường xuyên chất lượng, số lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm, đóng gói hàng hoá.

- + Cùng phát triển và tối ưu hoá hệ thống hậu cần, đưa vào ứng dụng những phương pháp sản xuất và phân phối hiện đại (mã vạch)

- + Yêu cầu cao trong công việc, thương lượng, tôn trọng các cam kết.

- + Cùng nhau phát triển các dự án chung : tập trung thu mua phát triển sản xuất rau quả.

Ngoài ra, Big C thường luôn nỗ lực hội nhập cộng đồng tại các tỉnh, thành nơi Big C có mặt. Việc tham gia vào sự phát triển KTXH địa phương là một nhiệm vụ quan trọng mà Big C đề ra. Tại những nơi Big C có mặt, Big C luôn xem mình như một công ty địa phương và luôn hoàn thành các nghĩa vụ của mình như nộp đầy đủ thuế vào ngân sách địa phương. Ngoài ra, tham gia các hoạt động xã hội cũng là một phần quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững của Big C.

- *Xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên Big C là điều kiện tiên quyết cho thành công.* Đối với Big C, xây dựng văn hoá công ty đóng vai trò sống còn cho việc phát triển của một nhà phân phối vì Big C hiểu rằng nghề phân phối trước tiên là quản lý con người. Cùng với 3 đối tác của Việt Nam, Big C áp dụng một chính sách tuyển dụng nhất quán trên phạm vi toàn quốc nhưng đồng thời vẫn phù hợp với đặc thù của từng địa phương. Chính sách nguồn nhân lực của Big C mang những đặc thù sau :

- + Thường xuyên tìm kiếm nhân tài mới đảm bảo quá trình phát triển của mình;

- + Phân công công việc phù hợp với ưu điểm của từng cá nhân

- + Có chính sách đề bạt dựa trên đào tạo và huy động nhân lực nội bộ

- + Chính sách lương bổng hấp dẫn

- + Củng cố kỹ năng ngoại ngữ bằng những khoá đào tạo ngoại ngữ
- + Tuyển dụng người khuyết tật vào những vị trí quan trọng;
- + Tạo điều kiện hoà nhập cộng đồng thông qua việc tuyển dụng thanh niên có hoàn cảnh khó khăn và đào tạo nghề nghiệp cho họ;
- + Ký kết với nhiều trường Cao đẳng và đại học cho phép tổ chức những khoá đào tạo phù hợp với nhu cầu của đội ngũ cán bộ và nhân viên có thâm niên lâu năm.

### **2.1.3. Thực trạng hoạt động hệ thống phân phối Parkson của Tập đoàn Lion Group (Malaysia) tại Việt Nam**

Với nhiều người dân Việt Nam thì cái tên Parkson còn xa lạ, nhưng ở Malaysia và Trung Quốc thì đây là một thương hiệu lớn chuyên về lĩnh vực kinh doanh bán lẻ thuộc tập đoàn Lion Group. Parkson là một trong những chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn nhất tại Malaysia và Trung Quốc với doanh số khoảng 1,32 tỉ đô-la Mỹ/năm. Chỉ sau 18 năm thành lập, đến nay Parkson đã thiết lập được đến 75 trung tâm mua sắm lớn ở Malaysia và Trung Quốc. tính đến năm 2006 Parkson đã điều hành trên 100 trung tâm mua sắm tại Trung Quốc và 50 trung tâm mua sắm tại Malaysia. Ngày 18/4/2008, Parkson chính thức khai trương Trung tâm mua sắm cao cấp Parkson Việt Tower với tổng vốn đầu tư 6 triệu USD tại Hà Nội..Trung tâm mua sắm cao cấp Parkson Việt Tower là trung tâm thứ 4 của Parkson tại Việt Nam, sau 2 trung tâm ở TP.HCM và 1 trung tâm tại Hải Phòng. Parkson Việt Tower được coi là khu liên hợp mua sắm hiện đại, cao cấp gồm 7 tầng với tổng diện tích 11.000m<sup>2</sup> bày bán các mặt hàng chủ yếu như mỹ phẩm, nước hoa, túi xách, giày dép, quần áo, đồ nội thất, đồ gia dụng... với mức giá từ 300 nghìn đến 20 triệu đồng/sản phẩm. Định hướng của trung tâm thương mại Parkson đầu tiên tại Việt Nam là nhắm vào giới tiêu dùng trung và cao cấp, đặc biệt là giới trẻ "yêu thích thời trang hàng hiệu". Cùng vào Việt Nam với Parkson là hàng loạt các nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới và khu vực nhưng chưa được

phân phối một cách chính thức tại Việt Nam. Tính chung có hơn 500 nhãn hiệu nổi tiếng quốc tế, khu vực và trong nước sẽ được trưng bày và bán tại trung tâm Parkson. Một trong những tiêu chí quan trọng mà công ty muốn đảm bảo với khách hàng là tất cả các sản phẩm được bày bán tại trung tâm đều là hàng thật, hàng chính hãng. Bên cạnh đó, Parkson cũng chú trọng đến những hoạt động khuyến mãi và thường xuyên tổ chức các sự kiện nhằm mang lại cho khách hàng sự thích thú khi đến đây. Chính do tính chuyên nghiệp trong việc chọn hàng hóa đầu vào cũng như đưa ra nhiều chương trình thu hút khách mà nhiều doanh nghiệp Việt Nam cũng như nhiều hãng thời trang nổi tiếng trên thế giới đã quyết định đăng ký thuê mặt bằng của Parkson.

## **2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPDQG TẠI VIỆT NAM THỜI GIAN QUA :**

### **2.2.1. Thực trạng phát triển thương mại thông qua việc cung ứng hàng hoá vào HTPPDQG tại Việt Nam**

Trên thực tế, việc cung ứng hàng hoá cho các HTPPDQG tại Việt Nam được thực hiện tương đối phong phú song do nhiều nguyên nhân (cả khách quan lẫn chủ quan) nên trong phạm vi nghiên cứu của mình, đề tài xin chỉ đề cập đến việc thực trạng phát triển thương mại thông qua việc cung ứng hàng hoá mang thương hiệu Việt cho HTPPDQG của Tập đoàn thương mại quốc tế Metro tại Việt Nam.

Với doanh số bán hàng 1.700 tỷ đồng/năm, Metro cung cấp phong phú hơn 7.000 mặt hàng thực phẩm và hơn 8.000 mặt hàng phi thực phẩm, được đóng gói theo những kích cỡ khác nhau để đáp ứng được nhu cầu kinh doanh cụ thể của các khách hàng, trong đó có khoảng 90% hàng hoá được sản xuất trong nước. Hỗ trợ và cung cấp cho Metro có hơn 1.000 nhà sản xuất, khoảng 15.000 hộ nông dân, 15 lò mổ trên toàn quốc đạt “tiêu chuẩn Metro”.

Mới đây, với mục đích hỗ trợ nông dân trồng rau nhỏ lẻ, tỉnh Lâm Đồng đã cho triển khai dự án mô hình sản xuất rau quả chất lượng cao. Để dự án đạt hiệu quả cao, Metro đã đặt Trạm Trung chuyển rau quả nằm trong vùng sản xuất rau

Đơn Dương của Lâm Đồng, đồng thời trang bị hệ thống làm lạnh, phòng làm lạnh nhanh cùng với các thiết bị, phương tiện sơ chế ở công ty Metro. Dự án bao gồm việc huấn luyện các nhà vườn, giám sát, điều phối sản xuất rau chất lượng cao và triển khai sử dụng nông dược an toàn cũng như kiểm soát chuỗi cung ứng rau đến hơn 1,3 triệu EU. Metro thực hiện việc tập huấn cho người sản xuất những quy trình sản xuất rau có chất lượng, qua đó thu mua, tiêu thụ những sản phẩm do nông dân sản xuất ra trên quy trình ứng dụng đã cam kết với Metro. Việc tập huấn này sẽ mang đến cho người nông dân nói riêng và các doanh nghiệp cung ứng nói chung nhiều lợi ích đáng kể thông qua việc sản xuất các sản phẩm chất lượng cao, đồng thời giúp Metro xây dựng các nguồn thực phẩm cung cấp lớn và hỗ trợ nông dân nâng cao giá trị sản phẩm của họ.

Sở Nông nghiệp Phát triển Nông thôn Lâm Đồng vừa ký thoả thuận hợp tác với Metro từ nay đến 2010 sẽ phát triển cùng nguyên liệu rau an toàn tại Lâm Đồng với sản lượng thu hoạch từ 25 đến 30 tấn mỗi ngày. Theo đó, Metro chịu trách nhiệm huấn luyện cho nông dân những kỹ thuật sản xuất rau an toàn như cách quản lý sản xuất, quy trình canh tác rau, quản lý dư lượng chất bảo vệ thực vật, công nghệ bảo quản sau thu hoạch. Lâm Đồng sẽ đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật để kiểm tra kịp thời các cơ sở sản xuất rau theo yêu cầu chất lượng của METRO. Trong thời gian trước mắt, hai huyện Đức Trọng, Đơn Dương sẽ cung cấp rau cho Metro với sản lượng khoảng 150 đến 250 tấn/tuần để phân phối ở Việt Nam. Dự kiến sau 2010, sẽ nâng cao sản lượng rau để cung cấp cho Metro xuất khẩu sang thị trường các nước.

Sở NN&PTNT thành phố Hồ Chí Minh cũng đã ký biên bản hợp tác với Metro Cash và Carry Việt Nam nhằm nâng cao năng lực sản xuất, kinh doanh của nông hộ, hợp tác xã; xây dựng kho sơ chế, bảo quản sau thu hoạch và đóng gói, lò giết mổ nhỏ; hỗ trợ cấp giấy chứng nhận về vệ sinh an toàn thực phẩm theo tiêu chuẩn của EU (EUROGAP) ... Hiện nay, một số nhà cung cấp nông sản lớn của thành phố như HTX Ba Giống, HTX Phước An, các tổ sản xuất rau an toàn ở Củ Chi, Bình Chánh, vườn lan Gia Huy, vườn lan Tân Xuân, công ty TNHH Cá sấu Hoa



Cà, cá sấu Tôn Phát, rau mầm Vĩnh Tấn, cơ sở Lan Chi Nám ...) ... thường xuyên cung cấp các mặt hàng nông sản vào hệ thống siêu thị của TĐPPĐQG Metro.

Nhìn chung, cơ cấu mặt hàng do các nhà sản xuất cung ứng vào HTPPĐQG tại Việt Nam chủ yếu là những mặt hàng có sản lượng và doanh số lớn như thịt gia súc, gia cầm chế biến; đường, sữa, hàng may mặc ... Thực phẩm chế biến được sản xuất chế biến từ nhiều nguồn nguyên liệu khác nhau như thịt dưới dạng đông lạnh, khô, đóng hộp ; thủy hải sản ... là những mặt hàng được tiêu thụ nhiều trong siêu thị của các HTPPĐQG. Lượng hàng nhập khẩu chỉ chiếm khoảng 10% và được tiêu thụ chậm do giá cao. Giá hàng hoá trong siêu thị của các HTPPĐQG rẻ hơn giá hàng hoá ở các HTPP của các doanh nghiệp trong nước do mua tận gốc, bán tận ngọn. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cung cho thấy, sự kiểm tra, kiểm soát mức độ an toàn của các thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến ... trong các hệ thống cũng chưa được quan tâm đúng mức dẫn đến tình trạng vi phạm VSATTP còn xảy ra trong HTPPĐQG này.

### **2.2.2. Thực trạng phát triển thương mại thông qua việc hợp tác, liên doanh, liên kết, nhượng quyền thương mại với các HTPPĐQG tại Việt Nam**

Ngoài việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập các HTPPĐQG bằng hình thức liên kết, cung ứng hàng hoá, các doanh nghiệp Việt Nam còn thực hiện việc thâm nhập qua các hình thức hợp tác đầu tư, liên doanh, nhượng quyền thương mại. Việc Công ty Pepsico Việt Nam đã cùng Công ty cổ phần Kinh Đô ký kết thoả thuận hợp tác kinh doanh vào năm 2004, mở đầu cho sự hợp tác kinh doanh giữa Công ty nước giải khát thuộc tập đoàn đa quốc gia (PEPSICO) và Công ty thực phẩm bánh kẹo có uy tín tại nội địa. Đây là hình thức hợp tác dựa vào kênh phân phối của nhau để mở rộng mạng lưới bán hàng và phát triển thị trường. Mô hình hợp tác kinh doanh này cũng đã được các TĐPPĐQG áp dụng rất thành công. Riêng PEPSICO, hiện đã và đang hợp tác với hệ thống nhà hàng phục vụ thức ăn nhanh KFC và Kinh Đô là bước tiếp theo trong kế hoạch của tập đoàn này.

Việc phát triển thương mại theo hình thức nhượng quyền thương mại được hình thành theo hình thức liên doanh giữa người chủ quyền là công ty nước ngoài với các doanh nghiệp trong nước. Ở đây, cả hai bên cùng góp vốn vào công ty liên doanh, cùng chịu trách nhiệm kinh doanh và lợi nhuận được chia theo tỷ lệ đóng góp của cả hai bên. Sự biến tướng của quan hệ nhượng quyền thương mại được thể hiện ở chỗ những quyền sử dụng công nghệ, nhãn hiệu, kinh nghiệm kinh doanh được tính thành phần góp vốn của phía nước ngoài. Phí độc quyền cùng với phần góp vốn thật sự được hình thức thiết bị, nguyên liệu ... phía nước ngoài thường chiếm phần lớn vốn của liên doanh. Phía Việt Nam góp vốn chủ yếu bằng quyền sử dụng đất đai và nhà xưởng. Phía nước ngoài cùng trực tiếp tham gia vào điều hành hoạt động liên doanh. Điều đáng chú ý là một số liên doanh đối tác nước ngoài không phải là người chủ quyền thực sự mà họ là những người nhận quyền của các công ty nổi tiếng khác. Các hợp đồng liên doanh dạng này cũng thường mang lại những bất lợi cho phía Việt Nam do phía nước ngoài tính giá trị những thứ họ đóng góp vào liên doanh quá cao.

Tuy mới xuất hiện ở Việt Nam từ cuối những năm 1990 nhưng hoạt động nhượng quyền thương mại ở Việt Nam đang phát triển tương đối nhanh, đạt tới doanh số 1,5 triệu USD vào năm 1996, trên 4 triệu USD năm 1998 và từ đó cho đến nay liên tục phát triển với tốc độ mà theo các chuyên gia ước tính là 15%-20%/năm<sup>7</sup>. Theo điều tra của Hội đồng Nhượng quyền thương mại thế giới (WFC), hiện nay Việt Nam có khoảng 70 hệ thống nhượng quyền thương mại, trong số đó đa số là các thương hiệu nước ngoài như Dilmah, Swatch, Qualities, Baskin – Robbins, KFC, trà sữa Trân Châu ... , hệ thống Dunkin Donuts và McDonal's đã kết thúc giai đoạn nghiên cứu thị trường đầu tư, nhượng quyền vào Việt Nam. Số doanh nghiệp mang thương hiệu Việt Nam chỉ chiếm số ít như cà phê Trung Nguyên, bánh ngọt Kinh Đô, Phở 24 ....

---

<sup>7</sup> Nhượng quyền kinh doanh ở Việt Nam – Trần Ngọc Sơn – Văn phòng Luật sư Phạm và Liên danh

KFC là một trong số các thương hiệu nước ngoài được nhượng quyền thương mại vào Việt Nam từ năm 1998, hoạt động trong lĩnh vực thức ăn nhanh tương đối thành công. Đây là thương hiệu của Công ty Jumsbranchse đến từ Mỹ, với sản phẩm cung cấp là gà rán, cho đến nay đã mở được 4 điểm bán hàng tại thành phố Hồ Chí Minh.

Lotteria là thương hiệu thức ăn nhanh của Hàn Quốc mà chủ thương hiệu là một công ty của Nhật. Công ty này thực hiện việc nhượng quyền sang Việt Nam thông qua một người nhượng quyền phụ – là công ty ở Hàn Quốc và đến tháng 12/2005 đã có 9 cửa hàng tại Việt Nam. Tính đến thời điểm này công ty chưa thu phí chuyển nhượng nhằm thực hiện mục đích quảng bá thương hiệu trước khi chính thức chuyển nhượng. Theo dự kiến khi hệ thống lên tới 20 cửa hàng thì Công ty sẽ bắt đầu thu phí theo đúng hình thức nhượng quyền thương mại. Jullibee là thương hiệu thức ăn nhanh của Phillipines, đã có mặt ở Việt Nam từ những năm 1997 và đến nay chỉ có 3 cửa hàng chủ yếu tại thành phố Hồ Chí Minh. Ngoài ra, các mặt hàng truyền thống như hàng thủ công mỹ nghệ, may mặc ... cũng là những sản phẩm tiềm năng có thể áp dụng mô hình nhượng quyền thương mại.

### **2.2.3. Thực trạng phát triển thương mại thông qua việc đóng vai trò là một bộ phận trong chuỗi liên kết dọc của HTPPDQG tại Việt Nam**

Điển hình cho việc phát triển thương mại thông qua phương thức này là việc Công ty dược phẩm B.Braun (Đức) chính thức lựa chọn Tập đoàn Dược Viễn Đông là đơn vị phân phối sản phẩm về gây tê, thuốc chuyên khoa, bệnh tim, phẫu thuật và điều trị máu ở Việt Nam. Dược Viễn Đông sẽ đại diện cho B.Draun tham gia đấu thầu tại các bệnh viện, dự án y tế, quản lý chuỗi cung ứng, các khoản nợ liên quan và cập nhập những thông tin mới nhất về thị trường. Khách hàng mua sản phẩm của B.Braun thông qua Dược Viễn Đông được hưởng mức giá và chính sách bán hàng ổn định, đúng với chiến lược B.Braun áp dụng cho khu vực châu Á. Tập đoàn Dược Viễn Đông là đơn vị tiên phong trong việc mua bản quyền

công nghệ sản phẩm của nước ngoài. Tính cho tới nay, Viễn Đông đã mua và chuyển giao thành công trên 30 thương hiệu dược phẩm uy tín từ Pháp, Hàn Quốc ... vào Việt Nam.

#### **2.2.4. Thực trạng phát triển thương mại bằng việc tăng cường xuất khẩu thông qua trung gian là các công ty con của HTPPDQG tại Việt Nam :**

Với gần 50.000 mặt hàng kinh doanh, trong đó có khoảng 95% mặt hàng được sản xuất tại Việt Nam, hàng năm Big C của Tập đoàn Casino tại Việt Nam xuất khẩu khoảng 730 container hàng hoá Việt Nam sang các cửa hàng Casino tại Châu Âu và Mỹ La tinh.

Giám đốc Metro Việt Nam cho biết, hàng năm Metro đã thu mua, xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp hàng hoá Việt Nam ra nước ngoài với trị giá lên đến 50 triệu USD; hàng hoá Việt Nam đã được cung cấp cho mạng lưới các cửa hàng của Metro tại gần 30 quốc gia trên thế giới.

Khả năng cung cấp khá lớn như vậy đã khiến Công ty chuyên trách về thu mua của Tập đoàn Metro toàn cầu phải mở văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh để phục vụ việc thu mua hàng hoá tại Việt Nam. Trong quá trình thu mua và trực tiếp phân phối, các chuyên gia của tập đoàn phân phối Metro đã nhận định rằng hàng hoá nông sản Việt Nam có chất lượng khá tốt. Vấn đề tồn tại chỉ ở chỗ cách thức đóng gói, hệ thống vận chuyển và trữ lạnh ... còn yếu. Để khắc phục những điểm yếu kém trên, Bộ Công Thương Việt Nam đang phối hợp cùng Metro thực hiện dự án hỗ trợ phân phối cho nông dân Việt Nam nhằm nâng cao chất lượng hàng hoá, đáp ứng các “tiêu chuẩn Metro”, trở thành nhà cung cấp chủ yếu cho hệ thống siêu thị này. Bên cạnh đó, hơn 500 nhà cung cấp lớn ở miền Bắc đã cùng TĐPPĐQG Metro tiến hành một hội nghị nhằm giúp các chủ trang trại, các hộ nông dân biết rõ hơn về đối tượng khách hàng, các phương thức kinh doanh với khách hàng cũng như các tiêu chí chất lượng cần đạt được để tận dụng các cơ hội xuất khẩu thông qua hệ thống phân phối của Metro.

Hiện nay, Metro đã lên kế hoạch đẩy mạnh việc xuất khẩu hàng nông sản sang

các trung tâm Metro trên toàn thế giới thay vì chỉ xuất sang Metro của Đức như hiện nay. Bên cạnh việc có thể truy ngược lại nguồn gốc sản phẩm, việc vận động nông dân tham gia trồng và chăm sóc rau theo kỹ thuật của Metro, qua đó người dân tham gia vào ghi chép đầy đủ quá trình trồng, chăm bón, xịt thuốc ... sẽ giúp Metro phân tích mức đầu tư chi phí cho sản xuất giữa các hộ là bao nhiêu để tổng hợp đưa ra được mô hình sản xuất có hiệu quả. Đặc biệt, các hộ nông dân sẽ biết được loại nông dược nào được sử dụng, loại nào bị cấm, cách thức sử dụng phân bón ... góp phần làm ra sản phẩm chất lượng tiêu thụ ở thị trường hiện đại. Trên thực tế, cách thức trồng và ghi chép đầy đủ quá trình sản xuất như mô hình của nông dân đang triển khai là cách cho ra những sản phẩm tốt, ổn định và tăng sản lượng và cũng là cách thức đảm bảo nhất để đảm bảo an toàn cho rau quả thâm nhập vào HTPPDQG và xuất khẩu sang thị trường các nước.

### **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPDQG TẠI VIỆT NAM**

#### **2.3.1. Những mặt đạt được :**

Mặc dù còn chưa phát huy được hết tiềm năng nội lực của mình, song thời gian qua các doanh nghiệp Việt Nam đã có những đóng góp không nhỏ vào quá trình phát triển thương mại đất nước thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG. Theo công bố của Ngân hàng thế giới, chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu của Việt Nam năm 2007 đạt 74/100 điểm, đứng thứ 4 trên thế giới sau Ấn Độ, Nga và Trung Quốc. Tổng mức bán lẻ của toàn xã hội giai đoạn 2003 – 2007 tăng trưởng bình quân 8-10%/năm. Riêng năm 2007, tổng mức bán lẻ đạt 740 tỷ đồng, tăng trên 23% so với năm 2006<sup>8</sup>.

Trên thực tế, là nước được xếp thứ 8 trong số 30 thị trường bán lẻ phát triển nhanh nhất toàn cầu, Việt Nam đang là điểm đến hấp dẫn các HTPPDQG, tốc độ và quy mô đầu tư vào hệ thống phân phối bán lẻ trong nước ngày càng gia tăng.

---

<sup>8</sup> Niên giám thống kê năm 2007

Hiện tượng này cho thấy hệ thống phân phối không còn là mảnh đất đặc quyền của các doanh nghiệp trong nước, buộc các doanh nghiệp trong nước phải chủ động tham gia nếu muốn phát triển. Đối với các nhà sản xuất mang thương hiệu Việt Nam thì đây là một thách thức vô cùng to lớn, việc thu hẹp hệ thống phân phối truyền thống thay thế bằng phân phối hiện đại với siêu thị và trung tâm thương mại sẽ phần nào làm ưu thế cạnh tranh của họ yếu đi do trong hàng chục năm qua, doanh nghiệp nội địa đã đầu tư hầu hết công sức và nguồn lực để phát triển hệ thống phân phối của mình dựa trên các chợ và các cửa hàng bán lẻ. Thực tế cho thấy, chỉ có những doanh nghiệp sản xuất lớn mới có thể có khả năng đáp ứng những điều kiện của các tập đoàn phân phối đa quốc gia đưa ra. Còn những nhà sản xuất nhỏ yếu về kinh nghiệm, tài chính, nguồn lực thì khó có thể cạnh tranh để có được vị trí tốt trong những siêu thị của hệ thống phân phối hiện đại này. Theo nhiều trường hợp đã xảy ra trên nhiều quốc gia trong khu vực, nhà phân phối hiện đại với những trung tâm bán lẻ khổng lồ đa quốc gia sẽ toả những sức ép vô cùng to lớn về chiết khấu, tín dụng, khuyến mãi, điều kiện giao hàng đối với nhà sản xuất nội địa, nhiều rào cản sẽ được dựng lên và chỉ một vài thương hiệu mạnh, công ty nội địa vững vàng mới có thể vượt qua được những rào cản trên.

### **2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân của tồn tại trong việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam**

Những hạn chế chủ yếu của việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG thể hiện ở mức độ liên kết chưa cao, chưa xuyên suốt quá trình thâm nhập. Mặt khác các quan hệ liên kết còn chưa được chắc chắn, tỷ lệ vi phạm các cam kết giữa các thành viên, như giữa người sản xuất với người bán buôn; giữa người chế biến với người bán buôn; giữa người bán buôn và người bán lẻ còn khá phổ biến.; hình thức liên kết với các HTPPDQG chưa có hệ thống pháp lý hoàn thiện để bảo vệ; điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho phát triển

thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG còn nhiều hạn chế nên đạt hiệu quả chưa cao.

Nguyên nhân khách quan của tình trạng này xuất phát từ cả trên phương diện quản lý vĩ mô và vi mô chưa có đủ những điều kiện, kỹ năng thích ứng với yêu cầu phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG. Các nhà quản trị doanh nghiệp chưa có được cách nhìn đúng đắn và toàn diện về HTPPDQG cũng như phương thức quản trị đảm bảo lợi thế cạnh tranh với tính liên kết và sự hợp tác dài hạn của các thành viên cùng hướng tới thị trường. Các nhà quản lý vĩ mô chưa định hướng và chưa tạo các điều kiện hỗ trợ người sản xuất để tạo nguồn hàng lớn và ổn định, chất lượng và giá cả cạnh tranh để cung cấp vào các HTPPDQG.

Nguyên nhân chủ quan của những hạn chế trong việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG là do những người sản xuất và doanh nghiệp kinh doanh thương mại Việt Nam chưa nhận thức được đầy đủ những ưu thế của HTPPDQG. Đặc điểm và tâm lý, hành vi của những người sản xuất nhỏ là nông dân thường quan tâm đến lợi ích trước mắt, những cái lợi nhỏ dẫn đến phá vỡ các cam kết. Mặt khác, do quy mô phân phối nhỏ bé, điều kiện kinh doanh và khả năng quản lý điều hành hoạt động phân phối của các doanh nghiệp thương mại còn thấp kém, chưa phải là các nhà phân phối chuyên nghiệp, nhà nước thiếu và không thực thi được các chính sách và biện pháp hỗ trợ cụ thể, môi trường kinh doanh chưa thực sự thuận lợi ... nên dẫn đến tình trạng trì trệ trong phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào các HTPPDQG ở Việt Nam.

### **2.3.3. Một số vấn đề đặt ra cho việc nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam**

Từ thực trạng trên cho thấy, để việc nghiên cứu giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG phải giải quyết được một số vấn đề cơ bản sau :

- *Hình thành và phát triển được các chuỗi cung ứng hàng hoá, bao gồm từ lúc*

sản xuất, thu hoạch, chế biến, đóng gói, bảo quản và tồn trữ cho đến khi vận chuyển và phân phối vào hệ thống siêu thị, TTTM của HTPPĐQG. Gia nhập WTO, Việt Nam buộc phải mở cửa lĩnh vực bán lẻ. Trong khi đó, năng lực, trình độ sản xuất của Việt Nam còn hạn chế thì các tập đoàn nước ngoài vào sẽ kéo theo một loạt các nhà cung cấp của nước ngoài vì họ vốn có quan hệ mật thiết từ trước. Như vậy, không chỉ các nhà phân phối, các nhà sản xuất trong nước cũng phải chịu tác động trực tiếp khi các tập đoàn phân phối nước ngoài vào Việt Nam. Trong trường hợp này nếu nhà sản xuất trong nước sản xuất làm được hàng hoá tốt, giá cả cạnh tranh, thì không những trở thành nhà cung cấp hàng hoá cho các TĐPPĐQG tại Việt Nam mà còn có thể thông qua kênh phân phối của các nhà đầu tư nước ngoài đưa hàng hoá Việt Nam ra thị trường thế giới.

- *Xây dựng hệ thống hậu cần vững mạnh* là một trong những yếu tố để phát triển thương mại thông qua HTPPĐQG ở Việt Nam trong thời gian tới. Điểm yếu của hệ thống phân phối Việt Nam là tính chuyên nghiệp yếu vì nguồn nhân lực chưa qua đào tạo, chỉ có khoảng 4-5% nhân lực được đào tạo chuyên ngành, khoảng 60-70% các đơn vị kinh doanh chưa sử dụng công nghệ thông tin vào lĩnh vực quản lý và khoảng 20% đơn vị mới xây dựng web đơn giản với nội dung nghèo nàn. Ngoài ra, hậu cần cho hệ thống phân phối như kho bảo quản, các kho lạnh, xe tải chuyên dùng thiếu đồng bộ, chưa đạt chuẩn khu vực và quốc tế. Việc tổ chức cung ứng hàng hoá chủ yếu là có gì bán đấy, chưa xây dựng được vùng cung cấp nguồn hàng ổn định để tiêu thụ. Tính chủ động trong hợp tác liên kết, liên doanh thu mua, tiêu thụ hàng hoá còn rời rạc. Các tập đoàn phân phối đa quốc gia đã tìm mọi cách để vào Việt Nam khai thác cơ hội từ sự sơ khai, thiếu chuyên nghiệp này.

- Bên cạnh việc *thu hút các TĐPPĐQG để học tập kinh nghiệm của họ trong việc nâng cao trình độ quản lý, tổ chức thực hiện hệ thống phân phối cần có những biện pháp cần thiết để khống chế các HTPPĐQG, không cho hình thành các chuỗi siêu thị, cửa hàng tại Việt Nam một cách đồng loạt*. Điều này đã được chứng minh qua những thành quả thực tế từ doanh thu, tốc độ tăng trưởng đạt trên



40%/năm mà Metro, Big C, Parkson ... đạt được khi mạnh dạn mở kinh doanh tại thị trường Việt Nam.

- *Thay đổi cơ bản nhận thức và hành vi của người tiêu dùng cũng như người sản xuất* để tạo điều kiện cho các kênh phân phối phát triển theo hướng văn minh, hiện đại. Từ đó những người sản xuất có ý thức liên kết với nhau để tạo nên nguồn hàng lớn cung ứng cho HTPPDQG..

- *Nâng cao vai trò quản lý của nhà nước* trong việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG bằng những chính sách khuyến khích và hỗ trợ của nhà nước trong quá trình chuyên nghiệp hoá và xã hội hoá các hoạt động thương mại.

### CHƯƠNG III

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA TẠI VIỆT NAM

### 3.1. TRIỂN VỌNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPĐQG TẠI VIỆT NAM

#### 3.1.1. Bối cảnh quốc tế và trong nước tác động tới việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPĐQG của Việt Nam

*\* Bối cảnh quốc tế*

Theo Báo cáo của Tổ chức thương mại thế giới (WTO), tốc độ tăng trưởng thương mại quốc tế (bao gồm cả hàng hoá và dịch vụ) năm 2007 giảm đáng kể so với năm 2006, chỉ đạt 6,8% so với năm 2006. Bên cạnh đó, tốc độ tăng trưởng xuất nhập khẩu của các nhóm nước đang phát triển và các thị trường đang lên tiếp tục cao hơn nhóm các nước phát triển, do đó điều kiện thương mại của nhóm các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam sẽ tiếp tục được cải thiện trong thời gian tới.

Bên cạnh đó, sự vận động của dòng FDI chịu sự chi phối và kiểm soát chủ yếu bởi các TNCs, do đó doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chủ yếu là chi nhánh của TNCs lớn trong nền kinh tế toàn cầu. Trong thực tế, nếu như ODA chịu sự chi phối của các chính phủ quốc gia, vay thương mại chịu sự chi phối bởi tài chính quốc tế thì FDI lại chịu sự chi phối của các tập đoàn công nghiệp và thương mại, các công ty tư nhân, Mặc dù ngày càng đa dạng trong đối tác và chủ thể tham gia vào quá trình luân chuyển FDI, nhưng thực chất dòng FDI quốc tế hiện nay đang bị chi phối bởi TNCs ở các nước phát triển. TNCs trở thành những chủ đầu tư trực tiếp với khối lượng kiểm soát trên 90% tổng FDI toàn thế giới thông qua hoạt động cắm nhánh để hình thành doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở khắp toàn cầu. Với nguồn lực mạnh mẽ và giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế thế giới, đòi hỏi các quốc gia cần chú trọng trong việc thu hút FDI từ TNCs.

Dưới sự tác động của các xu thế mới, lợi thế so sánh của các quốc gia trong nền kinh tế toàn cầu đã có những thay đổi căn bản. Trên phạm vi toàn cầu, lợi thế phát triển chủ yếu của thế giới ngày nay là tri thức và hàm lượng công nghệ cao chứ không còn là lao động, tài nguyên rẻ và nguồn vốn. Liên kết và hợp tác giữa các quốc gia, các khu vực, giữa các tập đoàn kinh doanh lớn nhỏ là xu hướng chủ đạo song sự cạnh tranh giữa chúng vẫn tồn tại và ngày càng quyết liệt.

Trong những năm đầu của thế kỷ XXI, hệ thống phân phối toàn cầu phát triển mạnh theo hướng tập trung hoá. Sự thay thế các cửa hàng có quy mô nhỏ, lẻ, độc lập bằng mạng lưới bán lẻ hiện đại như siêu thị, TTTM ... làm giảm dần vai trò của mạng lưới phân phối chợ truyền thống và ngày càng xuất hiện nhiều siêu thị, đại siêu thị và trung tâm thương mại có quy mô lớn, vận hành theo chuỗi. Sự xuất hiện của các doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực phân phối đã làm cho mối quan hệ giữa nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ ngày càng chặt chẽ và mật thiết, tạo ra những hệ thống phân phối hàng hoá có tính chuyên nghiệp ngày càng cao, liên hoàn và ngày càng hiệu quả. Đồng thời xu hướng phát triển phương thức kinh doanh nhượng quyền thương mại của các doanh nghiệp phân phối lớn đã liên kết các cửa hàng có quy mô nhỏ trong cùng một hệ thống, tạo ra sức cạnh tranh cao hơn do chất lượng dịch vụ ngày càng cao. Mặt khác, sự xuất hiện và phát triển nhanh chóng của các phương thức mua bán trực tuyến như bán hàng qua mạng, qua bưu điện ... cũng tác động mạnh đến các doanh nghiệp bán buôn, bán lẻ với các phương thức mua bán truyền thống. Thương mại điện tử phát triển đã tạo ra xu hướng giao dịch mua bán hiện đại, giúp cho khách hàng giao dịch nhanh, nhà phân phối giảm chi phí mở cửa hàng mà vẫn tăng được số lượng khách hàng với tần suất giao dịch không bị giới hạn trong khoảng thời gian ngắn.

***\* Bối cảnh trong nước.***

Cùng với sự ổn định chính trị – xã hội, đường lối đối ngoại rộng mở và chiến lược mở cửa hướng về xuất khẩu, việc mở rộng quan hệ kinh tế đối ngoại của Đảng và Nhà nước Việt Nam đã tạo ra tiền đề cần thiết để thu hút đầu tư và

phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập các HTPPĐQG. Quá trình phát triển của nhiều quốc gia trên thế giới cho thấy, chỉ có thể thu hút đầu tư nước ngoài nói chung và các HTPPĐQG nói riêng khi mở rộng quan hệ kinh tế đối ngoại, thực hiện chiến lược mở cửa. Môi trường đầu tư của Việt Nam luôn được cải thiện và ngày càng có sức hấp dẫn cao đối với các nhà đầu tư nước ngoài thông qua việc ban hành một hệ thống khuôn khổ pháp lý như Luật Đầu tư nước ngoài, Luật Doanh nghiệp, Luật Thương mại năm 2005 ... tạo một môi trường pháp lý ngày càng thông thoáng, minh bạch, giúp cho việc phát triển thương mại ngày càng thuận lợi.

Hai mươi năm đổi mới đã giúp cho kinh tế Việt Nam ngày càng phát triển, thu nhập của nhân dân dần dần được nâng cao dẫn đến nhu cầu tiêu dùng trong nước lớn dần. Theo dự báo, nếu tốc độ tăng dân số bình quân hàng năm thời kỳ (2000 – 2010) là 1,5% và thời kỳ 2011 - 2020 là 1,3% thì đến năm 2020 dân số Việt Nam sẽ có khoảng 100,5 triệu người. Đây cũng là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn tới mức tiêu dùng dân cư nói riêng và phát triển thương mại của Việt Nam nói chung.

Kinh tế phát triển mạnh mẽ, mức sống được cải thiện cũng góp phần làm thay đổi xu hướng tiêu dùng ở Việt Nam. Thói quen mua sắm tại các hệ thống hiện đại (siêu thị, TTTM, cửa hàng chuyên dùng ...) của người Việt Nam tăng từ 9% năm 2005 lên 14% năm 2007 và dự kiến sẽ tăng lên 24% vào năm 2010. Các hành vi tiêu dùng như mua sắm hàng ngày ở các chợ truyền thống, kể cả “chợ cóc” chuyển sang mua sắm khối lượng lớn cho cả tuần tại các siêu thị, trung tâm mua sắm và qua mạng Internet được chuyển đổi cùng với sự gia tăng giá trị mua sắm.

Đi đôi với sự thay đổi của thói quen tiêu dùng là sự thay đổi trong xu hướng phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam. Xu hướng và là động thái tích cực trong thời gian gần đây của các doanh nghiệp bán lẻ trong nước là cùng nhau liên kết và xây dựng chiến lược dài hạn, tăng cường tính chuyên nghiệp, trong đó đặc biệt chú trọng đến đào tạo nguồn nhân lực và quản lý hiện đại, đồng thời khắc

phục những điểm yếu trong công tác tài chính và logistics. Bên cạnh việc hình thành hàng loạt chuỗi siêu thị, cửa hàng tiện ích của CoopMart, Hapro Mart, Phú Thái Group ..., còn hình thành mối liên kết, hợp tác giữa các nhà bán lẻ Việt Nam với các nhà bán lẻ nước ngoài, các nhà sản xuất, cung ứng hàng hoá. Cùng với sự gia tăng của các nhà bán lẻ nước ngoài là sự gia tăng của loại hình kinh doanh mới, hiện đại, nhiều tiện ích trên thị trường bán lẻ Việt Nam.

Với vị trí quan trọng là nơi thông thương giao lộ của hàng hải, hàng không ở khu vực Đông Nam Á và thế giới, có các con đường xuyên Á và cả tuyến đường Đông Tây nối liền giữa biển Đông và Lào, Thái Lan, Vân Nam (Trung Quốc) (như là cây cầu dài trên bộ nối Ấn Độ Dương với Thái Bình Dương), tạo ra con đường vận tải ngắn nhất từ Tây sang Đông trong tương lai, các TPPĐQG nhìn vào Việt Nam không chỉ là một nước có nhiều tiềm năng mà còn ở vị thế địa – chính trị, địa – kinh tế ở Đông Dương và khối ASEAN. Đồng thời, là một nước nông nghiệp nhiệt đới đang phát triển với nguồn nguyên liệu dồi dào thích hợp cho việc đầu tư phát triển công nghiệp chế biến, tạo nên các sản phẩm nông, thủy sản cũng như hàng tiêu dùng, tạo nguồn hàng cung ứng giá rẻ, chất lượng cao cho HTPP của các tập đoàn đa quốc gia. Đây là những lợi thế tồn tại tương đối lâu dài và thuận lợi để các HTPPĐQG triển khai chiến lược đầu tư kinh doanh tại Việt Nam và cũng là điều kiện thuận lợi để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG.

### **3.1.2. Triển vọng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPĐQG tại Việt Nam**

Cùng với xu hướng tự do hoá thương mại và sự đầu tư của các tập đoàn nước ngoài, kênh phân phối hiện đại tại Việt Nam sẽ ngày càng phát triển. Theo đánh giá của các chuyên gia, tốc độ tăng trưởng của kênh phân phối hiện đại tại Việt Nam vào khoảng 5%/năm. Dự tính, khoảng 10 năm tới, tỷ trọng kênh phân phối truyền thống sẽ giảm dần, hệ thống phân phối hiện đại sẽ chiếm hơn 50%<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Tài liệu hội thảo về thị trường bán lẻ – Bộ Công Thương (10-2008)

trên thị trường, bằng Trung Quốc và Thái Lan hiện nay.

Theo ước tính, kênh phân phối hiện đại của Việt Nam (thông qua hệ thống siêu thị, cửa hàng tiện ích) mới chỉ chiếm 16% còn lại kênh phân phối truyền thống như chợ, các tiệm tạp hoá, cửa hàng bán sỉ, bán lẻ ... chiếm khoảng 84%. Hiện nay, trên cả nước đã có trên 200 siêu thị, 30 TTTM và khoảng 1.000 cửa hàng tiện ích hoạt động. Tuy quy mô chưa lớn, trình độ quản lý, công nghệ, thiết bị kỹ thuật và phương thức kinh doanh chưa theo được chuẩn mực quốc tế nhưng đây sẽ là nền tảng cơ sở giúp Việt Nam phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.

Bên cạnh đó, được coi là một trong những thước đo sự phát triển nền kinh tế của một quốc gia, thị trường bán lẻ Việt Nam đang có tốc độ phát triển khá nhanh, khoảng 25%/năm. Chỉ tính riêng năm 2007, tổng doanh thu bán lẻ hàng hoá và dịch vụ đạt 168 ngàn tỷ đồng, tăng 27,3% so với năm 2006. Tỷ lệ tiêu dùng trên thu nhập của người Việt Nam thuộc loại cao nhất Đông Nam Á (khoảng 70% thu nhập hàng tháng) trong khi tốc độ tăng trưởng thu nhập trung bình của người Việt Nam ngày một cao, khoảng 15%/năm. Bên cạnh đó lượng khách du lịch đến Việt Nam ngày một tăng, năm 2006 đạt 3,58 triệu lượt người, năm 2007 đạt 4,3 lượt người. Một thị trường tổng mức lưu chuyển bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ đạt tới 725.113 tỷ đồng năm 2007<sup>10</sup> là điều kiện hấp dẫn để thu hút các HTPPDQG đầu tư, làm động lực phát triển thương mại của đất nước.

Việc mở cửa thị trường bán lẻ theo cam kết với WTO sẽ khiến các nhà sản xuất (bao gồm cả những hộ nông dân) và đặc biệt là các nhà phân phối trong nước phải chịu áp lực rất lớn. Với hệ thống phân phối hiện đại, tiện lợi, các nhà phân phối bán lẻ nước ngoài không chỉ thay đổi thói quen, tâm lý tiêu dùng mà còn khiến các doanh nghiệp phân phối, bán lẻ trong nước phải tự làm mới và hoàn thiện mình theo hướng chuyên nghiệp. Cho đến thời điểm này, dù thị trường chưa

---

<sup>10</sup> Kinh tế 2007-2008 - Việt Nam và Thế giới

chính thức mở cửa nhưng một số HTPPDQG như Metro Cash & Carry(Đức), Big C của Bourbor (Pháp), Parkson thuộc tập đoàn Lion (Malaysia), Zen Plaza (Nhật Bản); Diamond Plaza (Hàn Quốc), Tesco (Anh), Walmart (Mỹ), Dairy Farm (Singapore) ... Trước một thị trường đầy tiềm năng đang có nguy cơ bị doanh nghiệp nước ngoài “lấn sân” các doanh nghiệp phân phối hàng đầu Việt Nam như Saigon Co-op, Phú Thái Group, Trung Nguyên ... cũng đang củng cố và mở rộng hệ thống phân phối của mình để nâng cao năng lực nhằm làm đối trọng hoặc liên doanh liên kết với các HTPPDQG. Bản thân doanh nghiệp phân phối, bán lẻ trong nước đều ý thức rõ áp lực cạnh tranh phía trước nên một số doanh nghiệp đã tính đến phương án liên kết các doanh nghiệp với nhau để tạo thêm sức mạnh. Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương) đã có đề án xây dựng khoảng 20 nhà phân phối lớn trong nước trình Chính Phủ nhằm tạo ra một cán cân để đảm bảo sự cân đối ổn định của một lĩnh vực kinh tế được coi là đầy tiềm năng với mức lưu chuyển hàng hoá mỗi năm lên đến hàng tỷ USD mỗi năm. Chính điều này sẽ khiến thị trường bán lẻ Việt Nam nói riêng và việc phát triển thương mại thông qua HTPPDQG ngày càng trở nên bền vững, hiệu quả.

Theo dự báo của Bộ Công Thương, đến năm 2010 lượng hàng phân phối trên các kênh phân phối hiện đại ở Việt Nam sẽ chiếm khoảng 30%. Và khi đó, thách thức, ảnh hưởng của việc mở cửa thị trường phân phối không chỉ ảnh hưởng đến các doanh nghiệp phân phối trong nước mà còn tác động trực tiếp đến các chủ tiệm tạp hoá, chủ sạp hàng trong các chợ đầu mối ... Hướng đi mà các nhà phân phối trong nước như Co.op Mart ... đã lựa chọn để chuẩn bị cho sự phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG lúc này là liên kết với các doanh nghiệp khác để mở rộng, tổ chức lại hệ thống kho vận, siêu thị. Liên kết cũng là giải pháp của G7 Mart, một thương hiệu mới trong lĩnh vực phân phối. G7 Mart lựa chọn 5.000 – 10.000 cửa hàng bán lẻ trong số 160.000 – 180.000 tiệm tạp hoá có quy mô tương đối lớn trên cả nước để đầu tư nâng cấp thành cửa hàng tiêu chuẩn hiện đại. Mỗi cửa hàng được đầu tư khoảng 100 – 150 triệu đồng để trang bị quầy, kệ, bảng biển, đồng phục, máy tính và phần mềm kết nối với trung

tâm phân phối của G7 Mart. Đây là cách làm khác với cách làm của các HTPPDQG. Điểm khác biệt thể hiện ở chỗ HTPPDQG đầu tư mở cửa hàng mới buộc các cửa hàng xung quanh phải đóng cửa bởi không cạnh tranh được hoặc nhận nhượng quyền thương mại, còn hình thức này lại là hợp tác, liên kết với các chủ tiệm tạp hoá để giúp nhau, cùng nhau tồn tại và phát triển trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Với sự chuẩn bị tương đối kỹ lưỡng như trên, các HTPPDQG sẽ bị giảm cơ hội đèo bẹp thị trường phân phối Việt Nam mà chỉ còn cách lựa chọn duy nhất là đầu tư, liên doanh, liên kết, tạo điều kiện cho thương mại Việt Nam phát triển thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.

Trên thực tế, việc Việt Nam chính thức trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) và thực hiện các cam kết về mở cửa thị trường dịch vụ phân phối từ 01/01/2009 tạo nên không ít cơ hội và triển vọng để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập các HTPPDQG. Cụ thể là :

- *Thứ nhất*, tăng cường thu hút đầu tư nước ngoài để phát triển cơ sở hạ tầng và phát triển sản xuất thông qua đó phát triển thương mại. Đầu tư nước ngoài tăng sẽ làm tăng khả năng sản xuất hàng hoá, phát triển cơ sở hạ tầng và nhất là điều kiện phát triển thương mại thông qua HTPPDQG.

- *Thứ hai*, khả năng mở rộng thị trường các ngành hàng trong và ngoài nước. Hiện nay, Việt Nam có thế mạnh và khả năng phát triển sản xuất nhiều ngành hàng như nông sản, thủy sản, may mặc, giày dép, cơ khí ... song do một số thị trường chưa được khai thông nên khả năng xuất khẩu còn hạn chế. Khi tham gia vào WTO, Việt Nam có nhiều cơ hội mở rộng khả năng xuất khẩu những mặt hàng trên do thuế suất giảm và một số một số thị trường mở. Khi đó, sẽ kéo theo sự thâm nhập của hàng hoá Việt Nam vào HTPPDQG.

- *Thứ ba*, cơ hội để tiếp thu tri thức và công nghệ tiên tiến nhằm phát triển các phương thức kinh doanh hiện đại, góp phần đào tạo một đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ kinh doanh năng động, sáng tạo. Thực tiễn cho thấy, từ khi thực hiện chủ trương mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam đã



phát triển được nhiều phương thức kinh doanh, đặc biệt là hệ thống kinh doanh văn minh, hiện đại như siêu thị, TTTM phát triển khắp nơi. Bên cạnh đó, các siêu thị ảo và Sàn giao dịch TMĐT ngày càng phát triển. Các doanh nghiệp thương mại Việt Nam không chỉ được tiếp cận với công nghệ và phương thức kinh doanh hiện đại mà còn được tiếp cận cả những kinh nghiệm quản lý hiện đại, qua đó góp phần tạo nên một đội ngũ cán bộ quản lý và cán bộ kinh doanh năng động, sáng tạo.

Tuy nhiên, bên cạnh thuận lợi, phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG trong thời gian tới cũng sẽ cũng gặp không ít khó khăn. Đó là :

- Sự chi phối ngày càng mạnh mẽ của các TĐPPĐQG của Việt Nam. Hiện nay, các công ty đa quốc gia đang trở thành một lực lượng quan trọng trong nền kinh tế thế giới, chi phối gần 50% tổng sản lượng công nghiệp sản xuất hàng năm trên thế giới; 60% tổng kim ngạch mậu dịch; 90% giá trị đầu tư trực tiếp và chuyển giao công nghệ. Trong khi đó, hàng hoá xuất khẩu của Việt Nam còn phải bán qua các nước trung gian và phần nhiều hàng hoá xuất khẩu còn là hàng gia công, chế biến theo nhãn, mác của nước ngoài mà thực chất là nhãn, mác của các công ty đa quốc gia. Hiện nay đã có trên 40 công ty, tập đoàn lớn nhất thế giới đang đầu tư, hợp tác liên doanh tại Việt Nam và trong tương lai, số lượng các tập đoàn và công ty lớn đầu tư và hoạt động tại Việt Nam sẽ tăng lên. Điều này sẽ gây không ít khó khăn, trở ngại cho việc phát triển thương mại của Việt Nam thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.

- Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp thương mại nói chung còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng kịp cơ chế thị trường. Khả năng nắm bắt thị trường, năng lực tiếp thị, kinh doanh còn non yếu nên chậm thích ứng với các phương thức phân phối hiện đại và đặc biệt tính tổ chức, tính cộng đồng của các doanh nghiệp không cao nên làm hạn chế hiệu quả kinh doanh nói chung và khả năng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG. Đồng thời, việc thiết lập mạng lưới phân phối hiện đại sẽ giúp các HTPPDQG khống chế HTPP trong nước và giành quyền kiểm soát thị trường

phân phối Việt Nam cũng sẽ gây không ít khó khăn cho việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG.

### **3.2. QUAN ĐIỂM, ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HỆ THỐNG PHÂN PHỐI ĐA QUỐC GIA TẠI VIỆT NAM :**

#### **3.2.1. Quan điểm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam :**

Tự do hoá thương mại là xu thế tất yếu không thể đảo ngược trong quá trình phát triển thương mại thế giới. Theo xu hướng này, không một quốc gia nào lại không tận dụng mọi cơ hội để phát triển thương mại, nhất là đối với những nước đang phát triển như Việt Nam. Việc các HTPPDQG tham gia vào mạng lưới phân phối trong nước sẽ giúp cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối của Việt Nam học tập được những kinh nghiệm về quản lý thị trường, kỹ thuật marketing, tiếp thị ... Vì vậy, về cơ bản, phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG phải được dựa trên những quan điểm cơ bản sau :

*Thứ nhất*, phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG phải phù hợp với quan điểm phát triển thương mại trong nước đã được phê duyệt Theo Quyết định số 27/2007/QĐ-TTg ngày 05/02/2007 của Thủ tướng Chính phủ. Theo đó, việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG phải góp phần thực hiện các mục tiêu đề ra của chiến lược phát triển thương mại. Đó là xây dựng một nền thương mại trong nước phát triển vững mạnh và hiện đại, dựa trên một cấu trúc hợp lý các hệ thống và các kênh phân phối với sự tham gia của các thành phần kinh tế và loại hình tổ chức, vận hành trong môi trường cạnh tranh có sự quản lý và điều tiết vĩ mô của Nhà nước; đóng góp đáng kể vào mục tiêu cụ thể của thương mại trong nước là tốc độ tăng bình quân hàng năm (đã loại trừ yếu tố giá) của tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ tiêu dùng giai đoạn từ nay đến năm 2010 khoảng 11%, trong các giai đoạn tiếp theo trên 10%/năm. Đến 2010, tổng mức bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ tiêu dùng đạt khoảng 800 nghìn tỷ đồng và đến 2020 đạt khoảng 2.000 tỷ đồng;

(iii) tỷ trọng mức bán lẻ hàng hoá theo thành phần kinh tế đến năm 2010 : khu vực kinh tế trong nước (bao gồm khu vực kinh tế nhà nước và khu vực kinh tế ngoài nhà nước) chiếm khoảng 93%, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm khoảng 7%. Tỷ trọng này đến năm 2020 tương ứng là 80% và 20%; (iv) tỷ trọng mức bán lẻ hàng hoá theo loại hình thương mại hiện đại (TTTTM, ST, mạng lưới cửa hàng tiện lợi ....) đạt 20%, khoảng 160 nghìn tỷ đồng vào năm 2010, đến năm 2020 đạt 40%, khoảng 800 nghìn tỷ đồng<sup>11</sup>

*Thứ hai*, đa dạng hoá các hình thức phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG. Cùng với việc mở cửa dịch vụ phân phối theo lộ trình cam kết quốc tế, ngày càng có nhiều doanh nghiệp phân phối nước ngoài vào Việt Nam với các mô hình phân phối hiện đại, quản lý tiên tiến, tài chính dồi dào theo nhiều phương thức khác nhau như mở siêu thị bán buôn, bán lẻ; theo phương thức nhượng quyền thương mại; thương mại điện tử ... Để theo kịp được sự phát triển của các HTPPDQG, việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG phải được thực hiện một cách đa dạng hoá các hình thức như mở rộng và củng cố mạng lưới kinh doanh theo các kênh phân phối được thiết lập một cách chặt chẽ từ nhà sản xuất, nhập khẩu qua bán buôn đến bán lẻ; nhượng quyền thương mại ...

*Thứ ba*, vừa hợp tác để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG, vừa đấu tranh để tồn tại và đảm bảo nguyên tắc hai bên cùng có lợi. Trên thực tế, các HTPPDQG có vốn lớn, trình độ quản lý và kinh nghiệm hoạt động lâu năm. Hầu hết các HTPPDQG vào thị trường Việt Nam đều mang theo kỳ vọng sẽ chiếm hữu thị trường tiêu dùng đầy tiềm năng này. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam nếu không có chiến lược lâu dài để tận dụng thời cơ, vượt qua thách thức sẽ không dễ dàng tồn tại và phát triển.

---

<sup>11</sup> Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020, Bộ Thương mại

### **3.2.2. Định hướng phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam :**

Trong Đề án phát triển thương mại trong nước đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 có nêu rõ mục tiêu, định hướng phát triển thương mại nói chung và phát triển HTPPHH hiện đại nói riêng, góp phần tạo những điều kiện thuận lợi cho sự phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG. Nói cách khác, phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG cần được thực hiện theo các định hướng sau :

- Phát triển đa dạng các hình thức phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG theo hướng chuyên nghiệp và hiện đại. Tùy theo năng lực kinh doanh, tài chính, khả năng cạnh tranh mà nhà sản xuất có thể lựa chọn cho mình phương thức thâm nhập phù hợp như tham gia chuỗi cung ứng hàng hoá, liên doanh, liên kết ...

- Phát triển các mô hình tổ chức lưu thông theo từng thị trường ngành hàng, phù hợp với tính chất và trình độ của sản xuất, xu hướng và phương thức đáp ứng được những đòi hỏi của HTPPDQG, trong đó :

+ Đối với ngành hàng nông, lâm, thủy sản : thiết lập mối liên kết trực tiếp, ổn định và lâu dài giữa các doanh nghiệp phân phối với cơ sở công nghiệp chế biến, hộ nông dân, trang trại, cơ sở nuôi, trồng nông, lâm, thủy, hải sản. Tạo ra mối liên kết dọc theo từng sản phẩm, từ khâu giống, kỹ thuật, vật tư đầu vào, sản xuất, thu mua, bảo quản, chế biến đến tiêu thụ (trong và ngoài nước). Củng cố và phát triển mô hình hợp tác xã thương mại và dịch vụ ở nông thôn làm cầu nối giữa người nuôi, trồng với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối và cơ sở chế biến, thực hiện việc cung cấp đầu vào và tiêu thụ đầu ra cho nông dân. Xây dựng các tổng kho bán buôn, trung tâm logistics (để bảo quản, sơ chế, phân loại, bao gói, vận chuyển ... làm tăng giá trị sản phẩm và cung ứng cho mạng lưới bán buôn, bán lẻ trong nước và cho xuất khẩu).

+ Đối với ngành hàng công nghiệp tiêu dùng : Chú trọng phát triển nhanh hệ thống phân phối hiện đại theo mô hình “chuỗi” để mở rộng địa bàn theo không gian kinh tế, trong đó lấy các đô thị, khu công nghiệp, khu kinh tế, khu chế xuất ... Trên cơ sở tại quy mô kinh doanh đủ lớn để tổ chức hệ thống logistics, tổng kho bán buôn, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và phát triển thương mại điện tử, mở rộng hệ thống phân phối theo phương thức nhượng quyền thương mại để thương mại trong nước phát triển bền vững.

+ Đối với các ngành hàng thuộc diện quan trọng hoặc đặc thù. Hướng chủ yếu để thâm nhập HTPPDQG là doanh nghiệp phải thiết lập và phát triển mô hình tổ chức một cách chặt chẽ, ổn định từng công đoạn của quá trình lưu thông từ sản xuất, xuất nhập khẩu đến bán buôn và bán lẻ thông qua quan hệ trực tiếp, quan hệ đại lý mua bán. Doanh nghiệp đầu nguồn (sản xuất, nhập khẩu) phải kiểm soát và chịu trách nhiệm (hoặc liên đới chịu trách nhiệm) với toàn bộ hệ thống, giá cả, nguồn gốc, số lượng, chất lượng và nhãn hiệu hàng hoá đến phương thức và chất lượng phục vụ ...

### **3.3. GIẢI PHÁP TỪ PHÍA NHÀ NƯỚC NHẪM PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPDQG TẠI VIỆT NAM :**

#### **3.3.1. Hoàn thiện một số quy định nhằm tạo điều kiện thuận lợi trong việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG**

Bên cạnh việc hoàn thiện các cơ chế, chính sách đối với thương nhân, chính sách mặt hàng, chính sách phát triển nguồn nhân lực trong ngành thương mại cũng như chính sách quản lý thị trường, chống gian lận, hàng giả, hàng nhái ..., để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam cần tập trung vào việc làm rõ một số quy định sau :

- *Quy định về việc mở địa điểm bán lẻ thứ hai*. Cho đến thời điểm hiện nay, các văn bản quy định, hướng dẫn về thực thi cam kết WTO trong lĩnh vực phân phối đã được ban hành khá đầy đủ và về cơ bản có thể xem đây là một lĩnh vực kinh doanh có điều kiện và doanh nghiệp khi đầu tư vào đây phải đáp ứng các tiêu

chí do các cơ quan quản lý đưa ra. Theo đó, doanh nghiệp nước ngoài vào thị trường Việt Nam được tự do lập cơ sở thứ nhất sau khi đáp ứng được các tiêu chí về số lượng các cơ sở bán lẻ trên địa bàn; sự ổn định của thị trường, mật độ dân cư, sự phù hợp với quy hoạch của địa phương ... Tuy nhiên, hầu hết các tiêu chí này chỉ mang tính định tính nên khi các địa phương thực hiện việc cấp phép, nếu không tính toán kỹ lưỡng mà chỉ muốn thu hút được vốn đầu tư thì những yếu tố này rất dễ bị vượt qua. Vì vậy, cần phải có quy định cụ thể hơn về việc mở cơ sở bán lẻ thứ hai cho các địa phương để vừa đáp ứng được việc khuyến khích đầu tư lại vừa đáp ứng yêu cầu về mở cửa dịch vụ phân phối cho các nhà đầu tư nước ngoài.

- *Làm rõ hơn quy định về việc bán hàng của doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ phân phối.* Hiện nay, các doanh nghiệp đầu tư nước ngoài có sản xuất tại Việt Nam được quyền nhập khẩu hàng hoá để bán. Vậy các doanh nghiệp này có được bán hàng trên hệ thống bán sản phẩm của họ có sẵn trước đây hay không là điều cần làm rõ?

- *Quản lý chặt chẽ việc cấp phép nhượng quyền thương mại đối với các nhà đầu tư nước ngoài.* Luật quy định nhà đầu tư nước ngoài khi mở điểm phân phối thứ hai phải xin phép và được chấp nhận song các nhà đầu tư nước ngoài lợi dụng sử dụng hình thức nhượng quyền thương mại để vượt qua các rào cản kỹ thuật của Việt Nam. Theo Nghị định số 35/2006/NĐ-CP do Chính phủ ban hành ngày 31/03/2006 quy định doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chuyên hoạt động mua bán hoặc liên quan trực tiếp đến mua bán hàng hoá chỉ được thực hiện hoạt động những mặt hàng doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ phân phối theo cam kết quốc tế của Việt Nam. Tuy nhiên, các công ty này có thể thực hiện việc nhượng quyền thương mại để đưa thương hiệu, công nghệ ... tham gia vào thị trường phân phối dưới danh nghĩa một công ty trong nước.

- *Xây dựng cơ chế, chính sách phối hợp quản lý sở hữu trí tuệ trong hoạt động nhượng quyền thương mại.* Trong điều kiện khủng hoảng tài chính hiện nay,

nhượng quyền thương mại là hình thức phát triển tương đối phù hợp. Tuy nhiên để thực hiện được hình thức này mỗi thương hiệu cần phải xây dựng một mô hình chuẩn và đăng ký sở hữu trí tuệ trước khi nhượng quyền. Việc quản lý sở hữu trí tuệ kể các của các nhà nhượng quyền trong và ngoài nước tham gia hoạt động nhượng quyền thương mại trên lãnh thổ Việt Nam đòi hỏi phải có sự phối hợp của nhiều cấp, nhiều ngành, vì vậy việc xây dựng cơ chế, chính sách phối hợp quản lý sở hữu trí tuệ trong hoạt động nhượng quyền thương mại là vấn đề cần thiết.

- Hoàn thiện cơ chế và các chính sách nhằm tăng cường khả năng kiểm soát của nhà nước đối với hệ thống phân phối. Để hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực đến lợi ích của nền kinh tế và của người tiêu dùng do những thoả thuận trong mối quan hệ theo chiều dọc giữa các nhà sản xuất và các nhà phân phối gây nên, Nhà nước có thể áp dụng các biện pháp như :

+ Đưa ra quy định nhằm kiểm soát giá bán lẻ như chế độ niêm yết giá bán lẻ, các hình phạt đối với biểu hiện độc quyền qua giá bán lẻ.

+ Quy định khung tỷ lệ chiết khấu giữa các nhà sản xuất với các nhà bán buôn và giữa các nhà bán buôn với các nhà bán lẻ.

+ Quy định các hình thức và phương thức khuyến mại của các nhà sản xuất dành cho các nhà phân phối bán buôn và bán lẻ.

+ Đưa ra các quy định cụ thể về điều kiện tham gia thị trường đối với các chủ thể bán buôn và bán lẻ.

+ Các quy định nhằm tăng cường tính pháp lý trong quan hệ giữa các đối tượng trong HTPP.

Ngoài ra, cần nhanh chóng xây dựng đạo luật về bán buôn, bán lẻ riêng để làm cơ sở pháp lý thúc đẩy sự phát triển của dịch vụ bán buôn, bán lẻ hàng hoá tại Việt Nam đồng thời giảm được sự cạnh tranh từ các hệ thống phân phối lớn của nước ngoài. Kinh nghiệm của các nước cho thấy những đạo luật riêng về bán buôn, bán lẻ cho phép điều chỉnh một cách hiệu quả lĩnh vực bán buôn, bán lẻ đặc

thù, trong khi các luật kinh doanh khác vẫn điều chỉnh hoạt động này như Luật Công ty, Luật Đầu tư ... Trong các đạo luật này thường có quy định về điểm mở cửa hàng, thời gian mở cửa, khoảng cách giữa các cửa hàng và số lượng các cửa hàng tối đa cho một địa bàn, một khu vực địa lý nhất định ... nhằm đáp ứng mục tiêu vừa phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG, vừa có thể điều chỉnh và kiểm soát thị trường trong những trường hợp khẩn cấp hoặc có biến động quá lớn của thị trường.

### **3.3.2. Thực hiện các chính sách điều tiết, điều chỉnh thị trường phân phối và phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng kỹ thuật**

Trong thời gian vừa qua, Việt Nam cho phép Metro hình thành đến tám điểm bán hàng, phát triển thành một chuỗi hệ thống bán buôn. Đây là một trong những điểm vừa tạo cơ hội lại vừa gây khó khăn cho quá trình phát triển thương mại Việt Nam thông qua việc thâm nhập HTPPDQG vì trong thị trường, doanh nghiệp nào hình thành được chuỗi liên kết, nắm được yếu tố cạnh tranh thì doanh nghiệp đó nắm quyền tự chủ. Mặc dù đã cam kết với WTO về việc mở cửa thị trường nhưng trên thực tế vẫn phải có biện pháp hạn chế việc mở thêm các điểm bán lẻ. Do đó không nên thực hiện việc cấp phép ô ạt cho các nhà phân phối mở thêm đại lý lập thành chuỗi, gây ra sự cạnh tranh quá khốc liệt, không có lợi cho doanh nghiệp Việt Nam.

Kinh nghiệm ở Trung Quốc cho thấy, sau khi thực hiện chính sách mở cửa đã có tới 40 HTPPDQG tràn vào khai thác thị trường, Hơn 60% doanh thu đã rơi vào tay họ, đặt HTPP của Trung Quốc vào thế khó khăn, nhưng Chính phủ Trung Quốc đã kịp thời điều chỉnh các chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển và sức cạnh tranh trên thương trường của các doanh nghiệp trong nước. Kết quả là đến nay HTPP của Trung Quốc không bị nước ngoài thao túng mà ngược lại đang phát triển rất mạnh mẽ trong số các thành viên của WTO hiện nay.

Đối với Thái Lan, có lúc 80% thị phần bán lẻ cũng rơi vào tay các tập đoàn phân phối của nước ngoài. Chính phủ Thái Lan đã phải điều tiết bằng cách cho



các tập đoàn nước ngoài chỉ được phép mở các siêu thị riêng lẻ, không cho hình thành chuỗi liên kết để chi phối thị trường, nhờ vậy thị phần bán lẻ mới dần được các nhà phân phối nước này chiếm lại.

Mới đây nhất, tại thị trường Hàn Quốc, hãng phân phối lớn và nổi tiếng thế giới Walmart của Mỹ đã phải rút khỏi thị trường Hàn Quốc vì không thể cạnh tranh được với các công ty phân phối bán lẻ nội địa. Kinh nghiệm của Hàn Quốc là áp dụng các biện pháp mà WTO không cấm, ví dụ như chỉ cấp phép cho các HTPPDQG ở một số địa điểm nhất định, trong khi đó tạo điều kiện cho các đơn vị nhỏ trong nước lựa ra các ngách của thị trường tiêu thụ để hình thành một mạng lưới dày đặc ở thị trường nội địa. Tại Hàn Quốc, các siêu thị nước ngoài chỉ được cấp phép ở xa trung tâm thành phố, muốn đến đều phải đi bằng xe buýt hoặc taxi.

Trong khi đó các siêu thị của các hãng nước ngoài ở Việt Nam hiện nay phần lớn đều được cấp phép ở những nơi có vị trí đắc địa, điều này sẽ gây nhiều khó khăn cho HTPP Việt Nam. Như vậy, rõ ràng là sức ép đối với việc phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG hiện nay là rất lớn, đòi hỏi phải có một hướng đi đúng đắn ngay từ bây giờ và việc Chính Phủ có các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp và điều chỉnh thị trường là việc làm thực sự cần thiết.

Kết cấu hạ tầng kinh tế kỹ thuật được coi là nền tảng cơ sở để tiếp nhận, thu hút đầu tư nước ngoài nói chung và thu hút đầu tư của HTPPDQG nói riêng. Trong điều kiện phát triển sản xuất và thị trường hiện nay, sự phát triển của kết cấu hạ tầng kỹ thuật là điều kiện tiên quyết để phát triển kỹ thuật cao, đáp ứng nhanh yêu cầu đòi hỏi của thị trường. Với một kết cấu hạ tầng tương đối hoàn chỉnh và hiện đại sẽ tạo điều kiện cho các HTPPDQG phát triển do thực hiện di chuyển vốn nhanh, ứng phó kịp thời thị trường, tránh được những biến động nhanh chóng của các yếu tố trên thị trường, tránh được những thiệt hại về chi phí trực tiếp do kết cấu hạ tầng kém gây ra. Vì vậy, các HTPPDQG lớn thường ưu tiên hơn khi lựa chọn đầu tư vào các nước có kết cấu hạ tầng kinh tế kỹ thuật đồng bộ và hiện đại. Trong điều kiện Việt Nam hiện nay, giải pháp thích hợp cho việc phát triển kết cấu hạ tầng là :

- Cố gắng giải quyết tốt các mối quan hệ về kinh tế, chính trị với các quốc gia, các tổ chức phi chính phủ và các tổ chức quốc tế để có được những khoản hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) đầu tư vào các đề án xây dựng kết cấu hạ tầng vật chất.

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch cụ thể cho cả trước mắt và lâu dài, từng bước phát triển kết cấu hạ tầng vật chất về đường bộ, đường sắt, cảng biển ... theo hướng hiện đại, xác định những công trình, dự án trọng điểm, cấp bách trong từng giai đoạn để tập trung đầu tư dứt điểm. Đồng thời cũng phải đảm bảo theo đúng quy hoạch, kế hoạch, bảo đảm cho việc hình thành và phát triển đồng bộ của hệ thống kết cấu hạ tầng vật chất, tránh dàn trải mà không mang tính hệ thống, đồng bộ, thiếu tính khả thi, kém hiệu quả.

Trên thực tế, cần xác định rõ việc đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng phục vụ phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG là một việc làm đồng bộ bao gồm việc quy hoạch mạng lưới, đầu tư xây dựng mới các siêu thị, đại siêu thị hiện đại, các trung tâm bán buôn, toàn bộ hoạt động logistic từ công tác thu mua, chế biến, bảo quản, tồn trữ, hệ thống kho tàng, vận chuyển, điều phối, hệ thống trang thiết bị và các công cụ bán hàng, hệ thống bán hàng, hệ thống trường lớp và các chương trình đào tạo huấn luyện đội ngũ cán bộ công nhân viên. Hiện nay, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối hiện đại thường phải thực hiện hai chức năng đầu tư xây dựng và kinh doanh phân phối, Vì vậy, nhà nước cần có chính sách khuyến khích các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng đầu tư siêu thị, TTTM như là một bộ phận cơ sở hạ tầng công cộng trong tổng thể các dự án phát triển đô thị, khu dân cư, sau đó cho các doanh nghiệp kinh doanh siêu thị thuê lại. Việc làm này sẽ giúp phát huy có hiệu quả khả năng chuyên môn hoá của mỗi doanh nghiệp, giúp giảm áp lực về công sức, thời gian cho doanh nghiệp phân phối để các đơn vị này có điều kiện tập trung vào việc kinh doanh và phục vụ khách hàng tốt hơn.

### **3.3.3. Đẩy nhanh tiến độ thực hiện và hoàn chỉnh các quy hoạch phát triển mạng lưới phân phối**

Hiện nay, Bộ Công Thương đang cùng các địa phương phối hợp rà soát và xây dựng các quy hoạch nhằm phát triển phân phối. Theo đó, Bộ sẽ thực hiện các quy hoạch lớn, các vùng trọng điểm, cơ sở mang tầm cỡ quốc gia, sau đó địa phương sẽ thực hiện chi tiết, cụ thể sao cho quy hoạch của địa phương và của Bộ không trái nhau. Có quy hoạch là cơ sở quan trọng để định hướng phát triển thị trường phân phối sẽ làm cho việc kêu gọi doanh nghiệp trong nước hợp lực để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG một cách tốt hơn.

### **3.3.4. Tăng cường xây dựng hệ thống hậu cần chuyên nghiệp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam**

Hệ thống phân phối hiện đại đòi hỏi phải có một hệ thống hậu cần chuyên nghiệp. Trong khi đó, có tới 40% hàng hoá trong các siêu thị của Việt Nam hiện nay chủ yếu là “chờ người mang đến bán cho đại lý hoặc chờ người đưa vào quầy cho mình bán” nên không thể cạnh tranh được về giá với các siêu thị của HTPPDQG. Thậm chí còn xảy ra trường hợp các siêu thị Việt Nam cạnh tranh theo kiểu tranh mua, tranh bán nguồn hàng ở các địa phương. Bên cạnh đó, việc điều phối các loại xe giao hàng đúng loại, đúng nơi, đúng thời điểm vẫn còn được điều hành khá đơn giản. Đây là những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và gia tăng chi phí lao động cũng như chi phí quản lý.

Vì vậy, việc tổ chức lại hoạt động lưu kho theo hướng bảo đảm dự trữ trong các trung gian thương mại là rất cần thiết. Đảm bảo mức dự trữ hợp lý theo yêu cầu thị trường, tránh để hàng hoá ứ đọng quá lớn ở các nhà sản xuất như hiện nay; sử dụng các phương tiện vận tải tiên tiến có năng suất cao, chi phí thấp; tính toán phối hợp giữa vận tải và lưu kho sao cho có tổng chi phí phân phối vật chất tối ưu.

Hiện tại, trên thị trường phần lớn các sản phẩm được cung cấp cho HTPPD dựa trên cơ sở dự tính nhu cầu, sau đó chuyển đến các thị trường để chờ tiêu thụ. Trong nhiều trường hợp, hàng hoá đã chuyển đến các thị trường nhưng không bán

được gây tổn thất chi phí lớn. Do vậy, người quản lý HTPP cần phải biết cách sử dụng các phương thức quản lý nhằm giảm rủi ro bằng cách chỉ thực hiện hoạt động phân phối khi xác định được nhu cầu của thị trường và đơn đặt hàng chắc chắn. Có hai cách có thể áp dụng để chủ động phân phối sau khi xác định nhu cầu là :

- Chuyển một phần công việc sản xuất cho các thành viên của hệ thống. Sản phẩm trong quá trình phân phối chưa được hoàn chỉnh (chưa lắp ráp, chưa được gia công, gắn nhãn hiệu ...) chỉ được hoàn chỉnh tại điểm bán cuối cùng để phù hợp nhất với nhu cầu thị trường. Phương thức này được áp dụng thì một số công việc sản xuất được chuyển cho người phân phối thực hiện.

- Không chuyển sản phẩm trước đến các điểm bán mà dự trữ ở các kho trung tâm, hoạt động vận chuyển chỉ được thực hiện khi nhận được đơn đặt hàng cụ thể. Nghĩa là việc phân phối thực sự chỉ thực hiện khi biết chắc về nhu cầu thị trường.

Trên thực tế, cơ sở hậu cần như cảng, kho, vận chuyển ... phục vụ phát triển thương mại thông qua HTPPĐQG của Việt Nam đã ít lại thiếu đồng bộ. Trong khi xu hướng thế giới là sử dụng những xe có trọng tải lớn 10-14 tấn thậm chí 32 tấn và xe kéo công ten nơ để chuyên chở thì ở các siêu thị quốc doanh Việt Nam vẫn dùng phổ biến loại xe dưới 7 tấn. Nếu như một doanh nghiệp vận tải lớn ở Việt Nam có khoảng 200 đầu xe thì một doanh nghiệp hạng vừa ở các nước trong khu vực cũng có số đầu xe gấp 10 lần.

### **3.3.5. Chú trọng, tăng cường phát triển các HTPP lớn của các doanh nghiệp Việt Nam để liên kết, hợp tác với các HTPPĐQG thông qua hình thức liên kết ngang**

Trong thực tế, hình thái liên kết phổ biến nhất với các HTPPĐQG đã được thực hiện là liên kết dọc, trong đó doanh nghiệp trong nước tạo quan hệ ổn định để cung cấp các sản phẩm thô cho các HTPPĐQG, qua đó được các HTPPĐQG chuyển giao công nghệ và tri thức quản lý.

Kinh nghiệm của Nhật Bản cho thấy, các HTPPDQG muốn thành công phải thiết lập được mối quan hệ với các đối tác Nhật Bản như các công ty thương mại, các công ty XNK ... rồi từ đây mới phân phối đến các cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùng. Nếu không theo hình thức này sẽ rất dễ gặp thất bại như trường hợp của hãng Walmart của Mỹ. Mới đầu khi mới thâm nhập vào thị trường Nhật Bản, hãng này không lựa chọn một đối tác nào của Nhật để phân phối hàng hoá cả mà tự mở một cửa hàng nên hoàn toàn thất bại. Rút kinh nghiệm sang năm 2002, hãng Walmart đã hợp tác với một đối tác của Nhật là hãng bán lẻ Seiyu – một hãng bán lẻ có các cửa hàng bán lẻ cả quy mô lớn và nhỏ trên cả nước Nhật Bản. Walmart đã mua 6,1% cổ phần của Seiyu và đến đầu năm 2003, số cổ phần đã lên đến 33,4%, giúp Walmart trở thành cổ đông lớn nhất của Seiyu, doanh số bán hàng cũng tăng dần lên. Ví dụ điển hình nữa là hãng Toys”R” US của Mỹ, đây là hãng bán lẻ nước ngoài đầu tiên thâm nhập thành công vào thị trường Nhật Bản vào năm 1991 do chọn được một đối tác thích hợp là hãng Mc.Donald của Nhật. Cho đến nay hãng này đã có hơn 140 cửa hàng trên khắp nước Nhật với doanh thu bán hàng trên 180 tỷ yên.

Như vậy, có thể thấy rõ rằng việc xây dựng và phát triển những HTPP lớn trong nước, làm cơ sở để các HTPPDQG phải hợp tác và phụ thuộc một phần vào các HTPP này là một trong giải pháp quan trọng và cần thiết nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG.

Rõ ràng trong lộ trình gia nhập WTO và xu thế tất yếu của một nền kinh tế năng động, mở cửa để hội nhập và phát triển thì sự xuất hiện của nhiều tập đoàn nước ngoài đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh bán lẻ tại Việt Nam là điều không tránh khỏi. Vì vậy, yếu tố quyết định sự sống còn của cả một hệ thống phân phối quốc gia là ý thức liên kết của các doanh nghiệp và vai trò hỗ trợ của nhà nước. Liên kết là chìa khóa giúp giải quyết những nguy cơ trên. Sự liên kết giữa các nhà sản xuất, các doanh nghiệp, liên kết những chủ tiệm tạp hóa, các sạp chợ cộng với ý thức thay đổi trong phương thức kinh doanh nhằm tập hợp thống nhất

thành một khối, hình thành nên một kênh phân phối Việt đủ mạnh, làm đối trọng bình đẳng đối với hệ thống phân phối đa quốc gia.

Sự chủ động thay đổi trong tư duy kinh doanh và phương thức hợp tác để thay đổi vị thế, tạo ra thế chủ động, cùng hợp tác để xây dựng một kênh phân phối độc lập, tự chủ trong việc lưu thông và phát triển hệ thống phân phối quốc gia. Nhà nước thay vì tìm biện pháp tổ chức lại hệ thống phân phối bán lẻ thì phải có những quyết sách ưu đãi về đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, ưu tiên và tập hợp các nguồn lực đang bị phân tán nhỏ lẻ thành một hệ thống nhất quán, có chiều sâu và đủ tầm để đối trọng với các HTPPĐQG.

Đẩy mạnh và phát triển nhanh các doanh nghiệp phân phối trong nước để gắn sản xuất với lưu thông, thiết lập hệ thống các tổng đại lý, tổng phát hành phục vụ cho các doanh nghiệp sản xuất đưa sản phẩm ra thị trường khu vực và thế giới; đồng thời hỗ trợ các doanh nghiệp thiết lập mối liên hệ với các tập đoàn phân phối có quy mô, uy tín ở nước ngoài để tiêu thụ sản phẩm.

### **3.4. GIẢI PHÁP TỪ PHÍA DOANH NGHIỆP NHẪM PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI THÔNG QUA VIỆC THÂM NHẬP VÀO HTPPĐQG TẠI VIỆT NAM**

#### **3.4.1. Tập trung nghiên cứu, tìm hiểu về tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá, phương thức thu mua của các HTPPĐQG :**

Trên thực tế, mỗi TĐPPĐQG đều có những tiêu chuẩn hàng hoá của riêng mình như “tiêu chuẩn Metro”, “tiêu chuẩn Big C” ... Nhìn chung các tiêu chuẩn này đều giống nhau ở chỗ đòi hỏi cao về chất lượng hàng hoá, bao bì, đóng gói sản phẩm; cung cấp hàng hoá với khối lượng lớn; giá rẻ ... Vì vậy, để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPĐQG đòi hỏi các doanh nghiệp cung ứng hàng hoá Việt Nam phải nghiên cứu, tìm hiểu và tìm mọi cách để đáp ứng được các tiêu chuẩn về hàng hoá của các HTPPĐQG này.

Kinh nghiệm thực tế cho thấy, để đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá của HTPPDQG, doanh nghiệp có thể thực hiện thông qua các biện pháp sau :

- *Đối với những hộ nông dân nhỏ lẻ*, cần theo dõi, tham gia vào các dự án hỗ trợ sản xuất, phân phối của các HTPPDQG để tạo nguồn hàng có chất lượng cao, đáp ứng được tiêu chuẩn của tập đoàn. Ví dụ như dự án hỗ trợ phân phối cho nông dân của Bộ Công Thương phối hợp với Metro thực hiện để nâng cao chất lượng hàng nông sản cung cấp cho hệ thống Metro ... Để giúp được những người nông dân sản xuất nhỏ lẻ tham gia vào hệ thống cung ứng hàng hoá cho các HTPPDQG đòi hỏi phải có sự trợ giúp tích cực của các Bộ, ngành hoặc địa phương có liên quan

- *Đối với các doanh nghiệp sản xuất trong lĩnh vực chế biến hàng hoá cần tập trung xây dựng một chiến lược sản xuất và marketing sản phẩm hàng hoá*. Bên cạnh việc áp dụng đồng bộ các biện pháp để nâng cao chất lượng sản phẩm đối với hàng hoá nói chung thông qua việc áp dụng các phương pháp quản lý chất lượng hiện đại như ISO 9000, TQM, HACCP, GMP, Q-base, ISO 14000, SA 8000 ... cần chú trọng đến việc xây dựng nhãn hiệu và thương hiệu sản phẩm.

Thông qua việc nghiên cứu, tìm hiểu về tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá, phương thức thu mua của HTPPDQG để đề ra những biện pháp khắc phục đối với các sản phẩm của Việt Nam nhằm đáp ứng tiêu chuẩn của mỗi HTPPDQG. Nhìn chung, vấn đề cần khắc phục đối với *các mặt hàng nông, thủy sản Việt Nam* là tình trạng nuôi trồng còn phân tán, thiếu quy hoạch, thiếu đồng bộ và thường mắc lỗi kỹ thuật về dư lượng thuốc bảo vệ thực vật, dư lượng kháng sinh cao và nhiễm khuẩn. Để tạo ra được nguồn hàng nông, thủy sản ổn định có chất lượng tốt cung ứng vào HTPPDQG, ngoài việc đa dạng hoá các sản phẩm chế biến tinh theo yêu cầu ngày càng phong phú của thị trường, cần thực hiện những biện pháp cụ thể sau :

+ Hàng nông sản : cần đặc biệt chú trọng tới giống cây, con. Giống tốt, không nhiễm sâu bệnh, chịu được thời tiết khắc nghiệt ... ; trồng, nuôi trong điều kiện

môi trường thích hợp (thổ nhưỡng, nguồn nước, nhiệt độ, ánh sáng, áp suất, không khí ...). Bên cạnh đó thực hiện đúng quy trình chăm sóc trong từng thời kỳ phát triển của cây, con (chế độ phân bón, tưới tiêu, thuốc bảo vệ, tia càn, vun gốc ...); thu hái đúng độ chín sử dụng để đảm bảo chất lượng và năng suất của sản phẩm. Cần thực hiện kết hợp với kiểm tra và phân loại chất lượng ngay khi thu hoạch để tránh tỷ lệ hư hỏng tăng; đồng thời tiến hành ngay việc bao gói, bao bì, bảo quản tạm thời (mát, lạnh). Quá trình sơ chế cần áp dụng công nghệ hiện đại để đảm bảo chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm. Kiểm soát thường xuyên quá trình chế biến để sản phẩm tuyệt đối đảm bảo an toàn vệ sinh và đảm bảo kỹ thuật.

+ Hàng thuỷ sản: cần tập trung thu hút đầu tư FDI trong nuôi trồng và chế biến thuỷ sản để tạo điều kiện giải quyết các vấn đề kỹ thuật thông qua việc chuyển giao kỹ thuật và thiết bị nuôi trồng; tăng cường quản lý chất lượng nguyên liệu từ khâu giống để chăm sóc; cải tạo giống và năng suất nuôi trồng. Phát triển các mô hình chuỗi thuỷ sản sạch để nâng cao giá trị gia tăng cho hàng thuỷ sản thông qua việc (i) quy hoạch vùng nuôi trồng thuỷ sản sạch một cách khoa học và hợp lý; (ii) tổ chức sản xuất thuỷ sản sạch theo hướng GAP và HACCP; (iii) tổ chức hệ thống phân phối đảm bảo cung cấp thuỷ sản sạch; (iv) nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ và quản lý trong sản xuất, chế biến nhằm giảm tỷ lệ hao hụt, giảm thiểu ô nhiễm môi trường.

*Đối với các sản phẩm thủ công mỹ nghệ.* Những nguyên liệu sản xuất các mặt hàng này là các loại gỗ ít bị biến dạng bởi sự thay đổi của nhiệt độ và độ ẩm, các loại song, mây, tre, bẹ cây, lá cây ... nên trước khi đưa vào sản xuất phải qua quá trình tẩm, sấy lặp đi lặp lại nhiều lần để đảm bảo độ bền, chắc, chống mốc, mọt, mối trong quá trình sử dụng. Các sản phẩm thủ công mỹ nghệ xuất khẩu đòi hỏi phải có tính đa dạng cao, sản phẩm phải có nguồn gốc, xuất xứ vì có liên quan đến việc bảo vệ sinh thái, môi trường. Đồng thời, sản phẩm này đòi hỏi phải có tính thẩm mỹ cao, mang đậm đặc trưng văn hoá dân tộc, không pha tạp, vì vậy, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này cần thu hút nhiều nghệ nhân có tài năng cũng như tăng cường đào tạo các nghệ nhân mới. Bên cạnh đó, thực hiện cơ



giới hoá, tự động hoá các công đoạn có thể, bố trí sản xuất hợp lý để giảm chi phí tới mức thấp nhất, tạo giá bán hấp dẫn, cạnh tranh.

### **3.4.2. Liên kết với nhau để xây dựng “chuỗi cung ứng” hàng hoá cho HTPPDQG tại Việt Nam :**

Thực tế cho thấy, không chỉ các nhà phân phối mà các nhà sản xuất cũng là đơn vị chịu tác động trực tiếp khi các HTPPDQG vào thị trường Việt Nam. Lý do đơn giản là các HTPPDQG vào Việt Nam trong giai đoạn đầu chưa đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu mà họ sẽ cố gắng xây dựng và phát triển mạng lưới càng rộng càng tốt với ưu thế áp đảo về vốn. Khi đã đạt được số lượng cần thiết, họ sẽ đàm phán với các nhà sản xuất, cung ứng hàng hoá để mua được hàng với giá thấp. Nếu không mua được hàng trong nước với giá cạnh tranh, một loạt các nhà cung cấp có quan hệ mật thiết từ trước sẽ có cơ hội để đưa hàng hoá vào thị trường Việt Nam thông qua các HTPPDQG này. Thực tiễn đã chỉ ra rằng, chỉ có những doanh nghiệp/nhà sản xuất lớn mới có khả năng đáp ứng được những điều kiện của các HTPPDQG đưa ra. Còn những nhà sản xuất nhỏ, lẻ yếu về kinh nghiệm, tài chính, nguồn lực thì khó có thể cạnh tranh để có chỗ đứng ổn định trong việc cung cấp hàng hoá cho HTPPDQG. Mới đây, Vissan và kem Kido đã tuyên bố không thể tiếp tục đưa hàng vào Metro vì không chịu nổi mức đòi chiết khấu quá cao do Metro đề nghị.

Rõ ràng với nguồn lực tài chính dồi dào và kinh nghiệm thì các HTPPDQG đang mở rộng sự ảnh hưởng của họ đối với nền kinh tế địa phương bằng cách xây dựng nhiều rào cản như siết chặt chính sách tín dụng, đẩy cao mức chiết khấu, điều kiện giao hàng ... để khắt khe hơn với sản phẩm địa phương. Vì vậy, đòi hỏi phải có sự liên kết, hợp tác giữa các cấp, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, phân phối rất chặt chẽ, dựa trên mối quan hệ lâu dài và luôn có sự trợ giúp của các cấp phân phối cao hơn các cấp thấp hơn; các nhà sản xuất cung cấp vốn cho các nhà bán buôn, các nhà bán buôn lại cung cấp cho các nhà bán lẻ.

Để khắc phục những nhược điểm về mẫu mã, chất lượng, giá thành, số lượng hàng cung ứng chưa ổn định, các nhà sản xuất Việt Nam cần liên kết với nhau theo mô hình liên kết ngang, tạo thành những “*chuỗi cung ứng hàng hoá*” cho các HTPPDQG. Việc thiết lập các “*chuỗi cung ứng hàng hoá*” sẽ góp phần làm cho hàng hoá có giá thành hợp lý, đảm bảo cung cấp hàng hoá đúng thời hạn, ổn định giá cả tránh làm biến động thị trường và có sự hợp tác, liên kết các bên cùng có lợi.

Việc hình thành các “*chuỗi cung ứng hàng hoá*” cần căn cứ theo thế mạnh của từng vùng nguyên liệu, khu vực sản xuất. Với đặc tính là thiếu những kiến thức cơ bản về sản xuất và kinh doanh hiện đại nên các sản phẩm từ lúc thu hoạch đến khi hàng hoá đến tay người tiêu dùng thường bị hao hụt từ 10% đến 50% khối lượng sản phẩm. Điều đó dẫn tới chi phí bị tăng cao, sức cạnh tranh của các mặt hàng giảm. Sự liên kết giữa các nhà sản xuất theo dạng “*chuỗi cung ứng hàng hoá*” sẽ giúp các nhà sản xuất, các doanh nghiệp liên kết tập hợp các nguồn lực đang bị phân tán nhỏ lẻ thành một hệ thống nhất quán, có chiều sâu và đủ tầm để đáp ứng các điều kiện của HTPPDQG, cung cấp hàng hoá cho các tập đoàn này với mức giá ổn định, tránh tranh chấp, o ép giá hàng hoá của nhau. Trên thực tế, để tham gia được vào chuỗi cung ứng của HTPPDQG, các doanh nghiệp Việt Nam phải đáp ứng được yêu cầu quản lý chất lượng nghiêm ngặt, mang tính quốc tế. Trong quá trình xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng cần chú trọng tới việc đáp ứng tiêu chuẩn ISO 22000 : 2005 – Hệ thống quản lý an toàn thực phẩm – yêu cầu cho mọi tổ chức trong chuỗi cung ứng thực phẩm. Đây là tiêu chuẩn do ISO xây dựng với sự tham gia của các chuyên gia về lĩnh vực thực phẩm và có sự phối hợp chặt chẽ với Ủy ban Tiêu chuẩn thực phẩm (CODEX) và Tổ chức Y tế thế giới (WHO). ISO 22000 được ban hành cho phép tất cả các tổ chức trong chuỗi thực phẩm áp dụng hệ thống quản lý an toàn thực phẩm như người nuôi trồng sản phẩm, người sơ chế, người chế biến thực phẩm, người vận chuyển và cất giữ, các nhà thầu phụ đến những đại lý kinh doanh thực phẩm, bán lẻ ...

### **3.4.3. Tăng cường áp dụng phương thức nhượng quyền thương mại để phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào HTPPDQG tại Việt Nam**

Cũng như tất cả các phương thức kinh doanh khác đang hiện hữu trong nền kinh tế, bên cạnh những ưu điểm, hoạt động nhượng quyền thương mại cũng có thể phát sinh những tác động tiêu cực tới môi trường kinh doanh nếu như nó được phát triển một cách tự do, thiếu kiểm soát và nhất là thiếu sự giám sát, quản lý từ phía Nhà nước. Ngoài ra, việc gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO) trong thời gian tới cũng sẽ làm cho hoạt động nhượng quyền thương mại gặp nhiều khó khăn thách thức khi Việt Nam phải thực hiện cam kết mở cửa thị trường dịch vụ. Lúc đó, làn sóng các tập đoàn bán lẻ, siêu thị, thức ăn nhanh ... từ nước ngoài sẽ thâm nhập thị trường Việt Nam theo mô hình nhượng quyền thương mại sẽ ngày càng nhiều, gây sức ép cạnh tranh lớn đối với các doanh nghiệp trong nước. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần xác định đây là quan hệ kinh doanh hai bên cùng có lợi để cùng nhau đàm phán hình thành các hợp đồng nhượng quyền thương mại có hiệu quả. Tuy nhiên, trước khi quyết định nhận quyền, các doanh nghiệp cần lưu ý năm yếu tố sau :

*Thứ nhất*, cần nắm rõ thông tin của nhà nhượng quyền như tình hình kinh doanh, thương hiệu dự định nhượng quyền, thị trường của thương hiệu này, tốc độ phát triển của hệ thống, mức độ thành công của hệ thống trong những năm qua, những ưu điểm nổi bật của hệ thống này so với hệ thống cùng chủng loại và những định hướng phát triển hệ thống này trong tương lai, những chính sách hỗ trợ đối với các nhà nhận quyền mới, các chính sách cho những thị trường mới. Việc nắm rõ các thông tin trên giúp doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về doanh nghiệp nhượng quyền, làm cơ sở cho việc có tham gia vào hệ thống này hay không?

*Thứ hai*, doanh nghiệp cần dành thời gian nghiên cứu thị trường mục tiêu của mình để trả lời hàng loạt các câu hỏi. Hình thức kinh doanh này phù hợp với khả năng của mình hay không? Thương hiệu, sản phẩm này có được khách hàng

chấp nhận hay không? Hiệu quả đầu tư của hình thức này sẽ như thế nào? Luật pháp quy định cho trường hợp này như thế nào? Vì rõ ràng, không phải thương hiệu nào, sản phẩm nào, hệ thống nào thành công ở một nước, một khu vực thì sẽ thành công ở một nước khác hay một khu vực khác.

*Thứ ba*, cần nghiên cứu kỹ hồ sơ nhượng quyền do nhà nhượng quyền thiết lập, trong đó quy định rất rõ các điều khoản quy định về địa điểm, quy định về vị trí và không gian địa lý, quy định về đầu tư, các quy định về khai trương, vận hành, sản phẩm, các yêu cầu về huấn luyện, quy định về cấp phép, kiểm tra, vận hành, bảo trì, sửa chữa, quy định về bảo hiểm tài sản, nhân viên. Ngoài ra, trong hồ sơ nhượng quyền này còn định ra các yêu cầu đối với nhà nhận quyền trong tương lai về tài chính, đạo đức, kinh nghiệm kinh doanh cũng như những cam kết khác.

*Thứ tư*, cần nghiên cứu kỹ các điều khoản trong Hợp đồng nhượng quyền. Hợp đồng này thường do các nhà nhượng quyền thiết lập, trong đó chi tiết hoá các điều được ghi trong hồ sơ nhượng quyền. Một lần nữa, doanh nghiệp cần đánh giá lại toàn bộ các điều khoản, xem xét các điều kiện của mình. Từ đó, doanh nghiệp đưa ra các câu hỏi cho nhà nhượng quyền và lắng nghe sự trả lời. Việc đồng ý hợp đồng nhượng quyền hay từ chối đều thể hiện sự hiểu biết sâu sắc của mình đối với nhà nhượng quyền, hợp đồng nhượng quyền cần thực hiện theo đúng trình tự và thủ tục của pháp luật Việt Nam.

*Thứ năm*, doanh nghiệp cần hiểu rõ các cam kết của nhà nhượng quyền cũng như các cam kết của mình đối với nhà nhượng quyền và thể hiện chúng trong các điều khoản của hợp đồng nhượng quyền. Hình thức này chỉ thực sự phát huy tính hiệu quả vượt trội của nó khi có hệ thống cũng vận hành theo một quy định, quy trình thống nhất.

#### **3.4.4. Tăng cường phát triển hoạt động xuất khẩu hàng hoá thông qua HTPPDQG tại Việt Nam:**

Với đặc thù riêng của một công ty đa quốc gia, HTPPDQG có mạng lưới phân phối phủ rộng ở nhiều quốc gia trên thế giới. Đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam phát triển hoạt động xuất khẩu hàng hoá thông qua Công ty con của HTPPDQG ở Việt Nam. Đây là hình thức xuất khẩu gián tiếp sang nước thứ ba thông qua HTPPDQG. Tuy về mặt lợi nhuận không cao bằng xuất khẩu trực tiếp, song đây là kênh xuất khẩu tương đối ổn định và góp phần quảng bá trực tiếp hàng hoá Việt Nam đến tay người tiêu dùng ở các nước trên thế giới mà lại ít chịu rủi ro do không phải chịu trách nhiệm, chi phí vận chuyển hàng hoá đi xa.

Để phát triển hoạt động này đòi hỏi các nhà sản xuất Việt Nam phải cung ứng được một lượng hàng lớn, chất lượng ổn định, giá cả phù hợp. Mặt khác, cần chú trọng đến việc xây dựng và quảng bá thương hiệu các sản phẩm Việt. Với vị trí địa lý thuận lợi và khí hậu nhiệt đới, Việt Nam được đánh giá là có lợi thế về rau quả như bưởi Năm Roi, sầu riêng Chín Hoà, xoài cát Hoà Lộc ... nhưng hiện tại khả năng cung cấp cho thị trường cũng như xuất khẩu rất hạn chế, vì vậy biện pháp làm tăng giá trị xuất khẩu lúc này là thành lập chuỗi giá trị các mặt hàng. Trên thực tế thì chuỗi giá trị sẽ tăng cường các mối quan hệ hợp tác trong hệ thống và có sự phân công rõ ràng từ khâu sản xuất đến lưu thông. Điều này sẽ tiếp sức thêm cho các doanh nghiệp/nhà sản xuất tăng năng lực xuất khẩu hàng hoá nói chung và xuất khẩu thông qua các HTPPDQG nói riêng.

Bên cạnh đó, cần chú trọng vào việc xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm. Thực tế cho thấy các nhà sản xuất Việt Nam khi xây dựng thương hiệu thường chỉ nhìn “ngắn hạn”, đầu tư là muốn thấy kết quả ngay mà không nghiên cứu khách hàng mục tiêu cũng như không theo dõi thị trường. Trong khi đó, các công ty đa quốc gia thường đầu tư trên 15% doanh số cho thương hiệu phân phối có chiến lược và thuê các đơn vị chuyên môn thực hiện. Kinh nghiệm của Trung Quốc cho thấy cũng như ở Việt Nam hiện nay, có một giai đoạn mà các doanh nghiệp Trung Quốc thực hiện phương thức sao đi chép lại các sản phẩm của các công ty nước ngoài. Nhưng sau thập niên 1990, họ bắt đầu nhận thức rằng chỉ có

tính khác biệt và sáng tạo mới là sự đảm bảo lâu dài cho sự sống còn của doanh nghiệp và tại Trung Quốc hiện nay không phải là các nhãn hàng đa quốc gia mà chính là các sản phẩm nội địa đang thắng thế. Các doanh nghiệp cần khai thác các khái niệm tiếp thị cơ bản, đồng thời tận dụng lợi thế địa phương, trong đó bao gồm hệ thống phân phối, các mối quan hệ với giới truyền thông và sự am hiểu tâm lý người tiêu dùng địa phương. Đây chính là những thế mạnh riêng của các doanh nghiệp sản xuất trong nước mà các doanh nghiệp sản xuất nước ngoài khó lòng cạnh tranh được.

## KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Bên cạnh những cơ hội, việc thực hiện cam kết với WTO về mở cửa thị trường phân phối vào thời điểm 01/01/2009 cũng đặt ra cho Việt Nam không ít những khó khăn, thách thức trong phát triển thương mại. Xác định được điều đó, đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ “*Nghiên cứu các giải pháp nhằm phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập vào hệ thống phân phối đa quốc gia*” được thực hiện với mong muốn giúp các doanh nghiệp hoạt động sản xuất và kinh doanh của Việt Nam tận dụng cơ hội, vượt qua khó khăn thách thức để đứng vững và phát triển. Thông qua kết quả nghiên cứu của đề tài, có thể rút ra một số nhận xét sau :

1. Với lợi thế rất lớn về quyền lực đàm phán với các nhà cung ứng nguyên vật liệu và dịch vụ khắp toàn cầu dựa trên sức mạnh của những đơn đặt hàng với số lượng cực lớn tổng hợp từ rất nhiều thị trường trên khắp thế giới, các HTPPDQG như Bourbon (Pháp, Metro (Đức) ... luôn tạo được ưu thế lớn về chi phí giá thành, kinh nghiệm tiếp thị, tổ chức quản lý so với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối của Việt Nam.
2. Thực tế cho thấy, mặc dù đã có rất nhiều cảnh báo từ các cơ quan quản lý, song cho đến nay phần lớn các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phân phối trong nước cũng như các nhà sản xuất chưa có sự chuẩn bị chu đáo để tận dụng những cơ hội, vươn lên phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG. Điều đó được thể hiện rõ nét qua việc các nhà sản xuất chưa có sự liên kết vững chắc nên chưa tạo được nguồn hàng lớn, ổn định để cung ứng cho các siêu thị của các HTPPDQG. Việc này rất dễ dẫn đến sự bị chèn ép, phải bán hàng với giá rẻ mạt. Mặt khác lực lượng các doanh nghiệp phân phối có đủ lực để làm đối trọng hoặc thực hiện liên doanh với các HTPPDQG như G7 Mart, VDC ... là rất ít, dẫn đến nguy cơ dễ bị chèn ép ngay trên “sân nhà”.

3. Để tận dụng cơ hội, vượt qua mọi khó khăn thách thức, tăng cường phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG, ngoài việc nhanh chóng hoàn thiện hệ thống cơ chế, chính sách để tạo hành lang pháp lý cho hoạt động phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG, cần thực hiện một cách đồng bộ các giải pháp về nghiên cứu, tìm hiểu tiêu chuẩn chất lượng hàng hoá, phương thức thu mua của các HTPPDQG; xây dựng và phát triển chuỗi cung ứng hàng hoá; tăng cường liên doanh, liên kết với HTPPDQG theo phương thức nhượng quyền thương mại; tăng cường xây dựng hệ thống hậu cần chuyên nghiệp phục vụ phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG ..
4. Kinh nghiệm của các nước cho thấy, phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập HTPPDQG là việc làm hết sức khó khăn và đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ của nhiều ngành, nhiều cấp, nhiều doanh nghiệp. Vì vậy, thông qua quá trình triển khai thực hiện đề tài, chúng tôi có một số kiến nghị sau :

*Một là*, Nhà nước cần tạo điều kiện thực hiện thí điểm việc xây dựng và phát triển các “chuỗi cung ứng hàng hoá” mang thương hiệu Việt với giá cả phù hợp, đáp ứng được tiêu chuẩn về chất lượng, bao bì, nhãn mác của từng TĐPPĐQG thông qua việc thực hiện quy hoạch vùng nguyên liệu, tránh quy hoạch treo hoặc đầu tư dàn trải, dẫn đến hiệu quả thấp.

*Hai là*, để giúp các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, phân phối trong nước từng bước thâm nhập HTPPDQG, đề nghị Nhà nước ban hành những quy định cụ thể hơn về địa điểm mở các siêu thị, hình thành các chuỗi cửa hàng bán lẻ sao cho vừa không vi phạm các cam kết về mở cửa thị trường phân phối với WTO, lại vừa tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp từng bước phát triển thương mại thông qua việc thâm nhập hệ thống này.

*Ba là*. bên cạnh sự hỗ trợ của nhà nước về cơ chế, chính sách, cơ sở hạ tầng kỹ thuật thì **các doanh nghiệp Việt Nam** phải chủ động tạo nên sự liên kết



giữa các nhà sản xuất, các nhà phân phối để nâng cao chất lượng sản phẩm, trình độ quản lý, nghiệp vụ, tìm hiểu kỹ về cách thức hoạt động của từng HTPPDQG ... để phát triển thương mại.

*Cuối cùng*, cho dù đã có nhiều cố gắng nhưng trên thực tế đây là vấn đề phức tạp, khó khăn nên chắc chắn bản báo cáo sẽ còn có những khiếm khuyết nhất định. Ban chủ nhiệm đề tài xin chân thành cảm ơn các cơ quan và cá nhân đã cộng tác, giúp đỡ trong quá trình thực hiện đề tài và hy vọng sẽ tiếp tục nhận được các ý kiến đóng góp để đề tài được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO CHỦ YẾU

1. Bộ Thương Mại, Dự án Việt Nam – Phần Lan, Thị trường nội địa Trung Quốc, tháng 12 – 2004;
2. Đại học ngoại thương, Phát triển hệ thống phân phối hàng hoá Việt Nam trong điều kiện hội nhập WTO, tháng 11 – 2006;
3. Đại học ngoại thương, Hệ thống phân phối trên thị trường Nhật Bản và bài học kinh nghiệm của Việt Nam, tháng 12 – 2007;
4. Bộ Thương mại, Đề án phát triển thương mại trong nước 2006 – 2010, định hướng đến 2020;
5. Ts. Nguyễn Vĩnh Thanh, Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong HNKQT, Nhà xuất bản lao động – xã hội , 2006;
6. Bộ Thương mại, 20 năm đổi mới cơ chế chính sách thương mại Việt Nam, Nhà xuất bản thế giới, 2006;
7. Trường Đại học kinh tế quốc dân, Đầu tư của các công ty xuyên quốc gia (TNCs) tại Việt Nam, 2005
8. PGS,TS, Lê Trịnh Minh Châu, Viện Nghiên cứu thương mại, Giải pháp phát triển hệ thống phân phối liên kết dọc các nhóm hàng lương thực và thực phẩm, Nhà xuất bản thế giới, 2007;
9. Đại học Ngoại thương, Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá, Nhà xuất bản lao động, 2005;
10. Viện Nghiên cứu thương mại, Phát triển hệ thống phân phối hàng hoá ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, Nhà xuất bản lý luận chính trị, 2004;
11. Viện Nghiên cứu thương mại, Nghiên cứu các dịch vụ bán buôn, bán lẻ của một số nước và khả năng vận dụng vào Việt Nam, Đề tài khoa học cấp Bộ, năm 2007

12. Trung tâm thông tin thương mại, Dự báo thị trường hàng hoá thế giới đến năm 2015, Nhà xuất bản Giao thông vận tải, năm 2008;
13. Bộ Thương mại, Tài liệu hội thảo về hệ thống phân phối, năm 2005;
14. Bộ Thương mại, Tài liệu hội thảo về hệ thống mạng lưới bán lẻ, năm 2008;
15. Viện Nghiên cứu Thương mại, Đề tài cấp Bộ, Nghiên cứu các dịch vụ bán buôn, bán lẻ của một số nước và khả năng vận dụng vào Việt Nam, năm 2007;
16. Đại học ngoại thương, Tác động của các tập đoàn đa quốc gia đối với sự phát triển khoa học công nghệ ở các nước thế giới thứ ba, tháng 11/2007;
17. Đại học ngoại thương, Nghiên cứu các biện pháp xây dựng thương hiệu của các công ty đa quốc gia và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam, tháng 11/2007;
18. Báo Đầu tư năm 2008;
19. TS. Đinh Văn Ân, TS. Nguyễn Thị Tuệ Anh, Thực hiện đầu tư tư trực tiếp nước ngoài sau khi Việt Nam gia nhập WTO, Nhà Xuất bản Lao động, năm 2008

**Phụ lục**  
**Một số HTPPDQG điển hình trên thế giới**

<b>TT</b>	<b>Công ty</b>	<b>Nước</b>	<b>Loại hình kinh doanh</b>
1.	Toy”R”Us	Mỹ	Kinh doanh nhà hàng
2.	Kinkos	Mỹ	Dịch vụ
3.	Disney Store	Mỹ	CH chuyên doanh
4.	Prada	ý	CH chuyên doanh
5.	L.L.Bean	Mỹ	Bán hàng qua thư
6.	Eddie Bauer	Mỹ	CH chuyên doanh
7.	Claire’s	Mỹ	CH chuyên doanh
8.	Esprit	HongKong	CH chuyên doanh
9.	Timberland	Mỹ	CH chuyên doanh
10.	Sports Authority	Mỹ	CH chuyên doanh
11.	Warner Bros	Mỹ	CH chuyên doanh
12.	GAP	Mỹ	CH chuyên doanh
13.	Pier Imports	Mỹ	CH chuyên doanh
14.	Office	Mỹ	CH chuyên doanh
15.	Next	Anh	CH chuyên doanh
16.	RTG	Mỹ	CH chuyên doanh
17.	Tie Rack	Mỹ	CH chuyên doanh
18.	Walgreens	Mỹ	CH chuyên doanh

19.	Zara	Tây Ban Nha	Cửa hàng chuyên doanh
20.	Costco	Mỹ	Các CH bán buôn
21.	Nordstrom	Mỹ	CH chuyên doanh
22.	Hagger Clothing	Mỹ	CH chuyên doanh
23.	Carefour	Pháp	Siêu thị
24.	Metro	Đức	Các CH bán buôn
25.	Walmart	Mỹ	CH chiết khấu
26.	Dean & DeLuca	Mỹ	CH chuyên doanh thực phẩm
27.	Tesco	Anh	Siêu thị