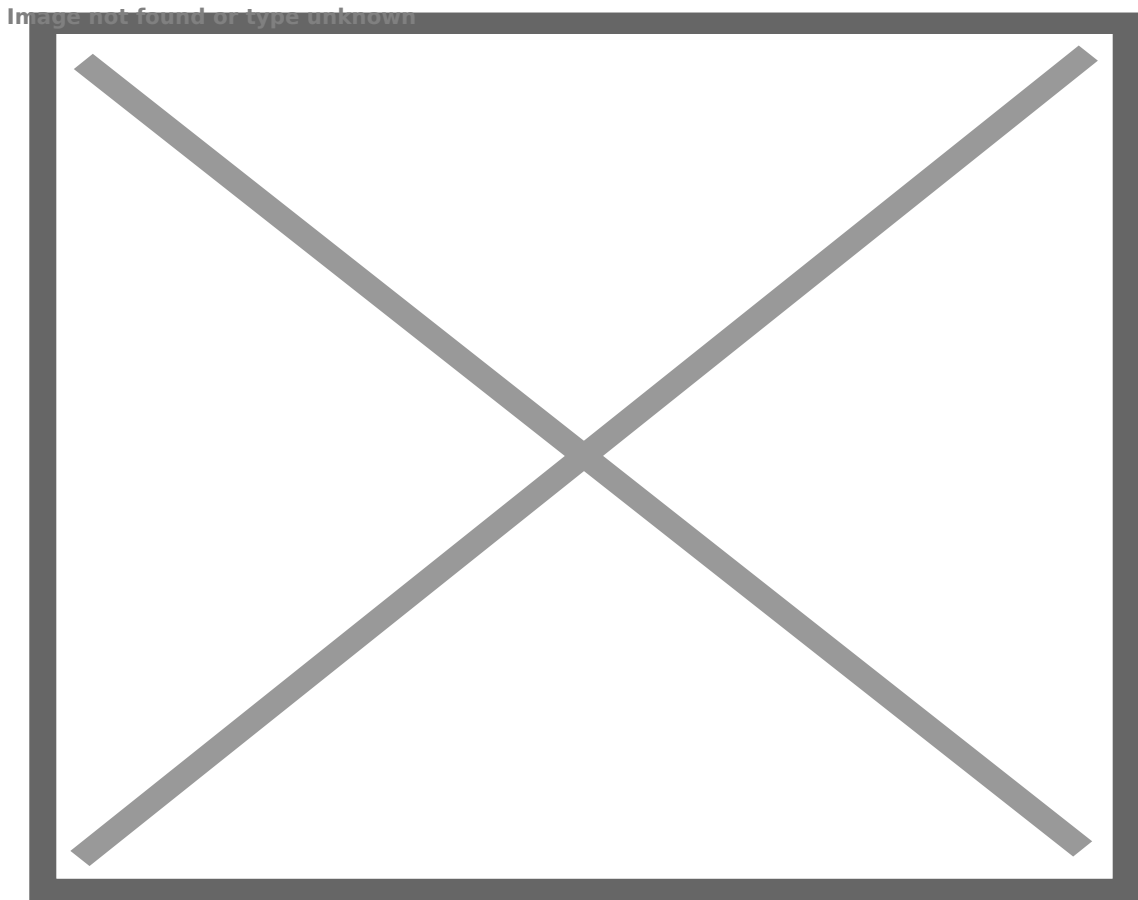


## Tổng giám đốc Hapro: Sức hút bởi lợi thế riêng!

16:58 15/03/2018

Tác giả: Đang cập nhật

**Trong cuộc trò chuyện với chúng tôi, ông Vũ Thanh Sơn - Tổng giám đốc Hapro bày tỏ nhiều kỳ vọng vào kết quả của phiên IPO sắp tới. Ông cho rằng với những lợi thế mà Hapro đang có, cùng với những chiến lược rõ ràng, đầy tiềm năng Tổng công ty vạch ra sau cổ phần hoá, Hapro vẫn sẽ thu hút được sự quan tâm nhất định từ phía nhà đầu tư.**



*Tổng giám đốc Hapro: Hàng loạt “bom tấn” sắp IPO, chúng tôi vẫn có sức hút bởi lợi thế riêng.*

*Ảnh: TL*

### Hai yếu tố sẽ tạo nên “sức nóng” cho IPO Hapro

Theo kế hoạch, Tổng công ty Thương mại Hà Nội (Hapro) sẽ tiến hành IPO vào cuối tháng 3/2018. Theo đó, sẽ có 76 triệu cổ phần đấu giá công khai (chiếm 34,51% vốn điều lệ) với giá khởi điểm là 12.800 đồng/cổ phần.

Trước thềm IPO, Tổng giám đốc Hapro – ông Vũ Thanh Sơn đã có cuộc trò chuyện với phóng viên về kỳ vọng về “sức nóng” của phiên đấu giá cũng như những kế hoạch “ấp ủ” lớn sau cổ phần.

Ông Vũ Thanh Sơn chia sẻ:

Đến thời điểm này, các quy trình công tác cổ phần hoá của Tổng công ty đã sẵn sàng. Và tôi có niềm tin rất lớn vào sự thành công của đợt IPO sắp tới bởi 3 lý do chính.

Trước hết, hoạt động của Hapro là hoạt động của một doanh nghiệp thương mại lớn trên địa bàn Thủ đô với 2 ngành nghề chính: Xuất khẩu và thương mại nội địa.

Riêng lĩnh vực xuất khẩu, chúng tôi đã vươn ra hơn 70 quốc gia và vùng lãnh thổ, xuất khẩu nhiều sản phẩm chủ lực vốn là thế mạnh của Việt Nam như gạo, cà phê, hạt tiêu, hạt điều, thủ công mỹ nghệ...

Còn trong nước, Hapro được biết đến là một doanh nghiệp có hệ thống bán buôn, bán lẻ và sản xuất 1 số mặt hàng phục vụ xuất khẩu và tiêu thụ nội địa tại Hà Nội và một số tỉnh, thành phố trong cả nước. Chúng tôi cũng có hệ thống dịch vụ như nhà hàng ăn uống mang 2 thương hiệu rất thân quen đối với người Hà Nội, đó là Thủy Tạ và Bốn Mùa.

Chúng tôi tin tưởng rằng, đặc thù ngành nghề thương mại – hoạt động cốt lõi và tạo nên giá trị cho Hapro sẽ là điểm thu hút đối với các nhà đầu tư có chiến lược làm ăn lâu dài, kỳ vọng lợi nhuận bền vững, ổn định.

Cùng với đó, chúng tôi cũng có chiến lược phát triển rất rõ ràng, đầy tiềm năng đó là đẩy mạnh thị trường xuất khẩu lên hơn 80 quốc gia và vùng lãnh thổ. Đồng thời tiếp tục phát triển mạnh mẽ thương mại nội địa với thương hiệu Hapro Mart là cốt lõi.

Yếu tố thứ 2, nhà đầu tư chiến lược hiện nay của Hapro đã được UBND Thành phố phê duyệt là đơn vị có năng lực tài chính, có ngành nghề kinh doanh thương mại quốc tế và nội địa phù hợp với ngành nghề kinh doanh chính của Hapro. Với nhà đầu tư chiến lược, chúng tôi kỳ vọng rất lớn bởi họ có năng lực và hội tụ đầy đủ điều kiện.

Khi tìm được nhà đầu tư chiến lược mạnh, có khả năng dẫn dắt Tổng công ty thì kỳ vọng hiệu quả hoạt động Tổng công ty sau cổ phần là rất lớn. Đây được đánh giá là yếu tố quan trọng thu hút nhà đầu tư khác yên tâm đầu tư.

Yếu tố thứ 3 khiến chúng tôi rất kỳ vọng vào phiên IPO này, đó là yếu tố mang tính thời điểm.

Khoảng thời gian này là thời điểm tương đối tốt bởi thị trường chứng khoán đang khởi sắc, nhà đầu tư đang trong tâm trạng hưng phấn.

Hội tụ đầy các yếu tố mang tính “thiên thời, địa lợi, nhân hoà” như nói trên, chúng tôi kỳ vọng rất lớn vào sự thành công của đợt IPO sắp tới.

*Ông có cho rằng với phương án bán toàn bộ phần vốn Nhà nước tại doanh nghiệp cũng sẽ là một trong những điều hấp dẫn của Hapro khi cổ phần hoá?*

-Tôi đồng ý điều này. Hầu hết các nhà đầu tư tỏ ra ít quan tâm hơn khi một doanh nghiệp vẫn còn giữ vốn nhà nước trên chi phối hoặc một tỷ lệ nào đó. Cổ phần hoá gắn liền với việc tái cơ cấu doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu muốn tái cơ cấu triệt để thì nhất thiết phải hoạt động đúng mô hình CTCP, trong đó nhà nước có thể không nắm giữ vốn tại những doanh nghiệp kinh doanh thương mại như Hapro.

Có như vậy, HĐQT của CTCP mới có thể áp dụng các giải pháp về quản trị, điều hành sát hơn với thị trường, tái cơ cấu một cách triệt để được.

Ngược lại, nếu nhà nước vẫn giữ cổ phần thì nhà đầu tư ít nhiều cũng lo ngại. Họ cho rằng cơ cấu như vậy chưa phải là triệt để và rồi doanh nghiệp sẽ khó có sức bật. Chính vì tâm lý đó, đợt thoái toàn bộ vốn nhà nước này của Hapro cũng chính là điểm hấp dẫn hút nhà đầu tư.

### **Hàng loạt “bom tấn” IPO, Hapro vẫn có “lối đi” riêng**

*Thị trường năm 2018 sẽ chứng kiến một loạt các thương vụ IPO và thoái vốn lớn. Quy mô lớn và thời gian diễn ra khá dồn dập, giới chuyên gia ít nhiều bày tỏ lo ngại về sức hấp thụ của thị trường. Ông có nghĩ Hapro cũng sẽ chịu cạnh tranh rất lớn trong việc thu hút các nhà đầu tư trong bối cảnh này?*

-Chúng tôi cũng có tính đến điều này. Thực hiện chương trình đổi mới tái cơ cấu vốn nhà nước của Chính phủ thì một loạt các doanh nghiệp nhà nước sẽ IPO và thoái vốn trong năm 2018.

Tuy nhiên, trong danh sách này có thể thấy ngành nghề rất đa dạng, nhưng đối với hoạt động thương mại bao gồm cả quốc tế và nội địa thì chỉ có mỗi Hapro. Thế nên có thể nói chúng tôi có lợi thế mang tính cá biệt.

Thương mại có đặc thù, tuy rằng lợi nhuận không phải là cao so với nhiều ngành khác nhưng nó lại là ngành cần thiết và sinh lời hàng ngày. Dòng tiền thu về từ hoạt động thương mại đều đều, lợi

nhuận ổn định.

Chính vì vậy, có thời kỳ kinh tế khó khăn, lợi nhuận một số ngành giảm sút, dòng tiền mặt khó khăn thì hoạt động thương mại vẫn diễn ra ổn định.

Đợt IPO chúng tôi sẽ thu hút nhà đầu tư quan tâm đến hoạt động đầu tư ổn định, bền vững lâu dài, không kỳ vọng lợi nhuận cao nhưng ổn định.

*Một trong các mục tiêu ưu tiên đẩy mạnh sau cổ phần hoá của Hapro đó là đẩy mạnh và nâng cao kim ngạch xuất khẩu. Tuy nhiên với xu thế gia tăng bảo hộ thương mại hiện nay cùng với đó sức ép cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ, liệu mục tiêu đưa thương hiệu xuất khẩu Hapro trở thành thương hiệu quốc tế hàng đầu tại khu vực có tham vọng, thưa ông?*

-Trong thời điểm hiện nay các nước áp dụng nhiều hàng rào kỹ thuật, thuế quan để bảo hộ sản xuất trong nước. Tôi thừa nhận, đây đúng là một yếu tố khó khăn. Tuy nhiên không phải không có thuận lợi.

Thời gian qua Việt Nam đã và đang tham gia ký kết nhiều hiệp định thương mại tự do cả song phương lẫn đa phương. Chính điều này đã tạo điều kiện thuận lợi rất lớn cho sản phẩm của Việt Nam có thể gia nhập thị trường thế giới.

Trong khi đó, thực tế thời gian qua nhiều sản phẩm của chúng ta cũng có chỗ đứng trên thị trường vì chất lượng sản phẩm cũng giá cạnh tranh. Việt Nam là nước đứng thứ 2 về xuất khẩu gạo trên thế giới, đây cũng là sản phẩm chủ lực của công ty.

Hay như hạt tiêu, hạt điều được đánh giá chất lượng rất tốt. Chính vì vậy, dù nhiều nước có áp dụng bảo hộ thì vẫn cần sản phẩm của chúng ta. Thực tế ở Hapro đã chứng minh điều này, kim ngạch xuất khẩu của chúng tôi tăng rất tốt.

### **Hapro không “ngán” trong cuộc đua với nhà bán lẻ ngoại**

Thời gian qua, các nhà bán lẻ nội địa đã, đang và sẽ tiếp tục chịu sức ép cạnh tranh khốc liệt khi đất nước ngày càng mở cửa sâu rộng. Rất nhiều tập đoàn đa quốc gia đã “đổ bộ” xâm nhập thị trường Việt Nam. Điều này có làm những nhà bán lẻ như Hapro lo lắng, đặc biệt khi lợi thế là một “ông lớn” nhà nước sẽ không còn sau cổ phần hoá?

Thị trường bán lẻ Việt Nam được đánh giá là mới và rất hấp dẫn. Nếu so với dân số, quy mô thị trường, hệ thống bán lẻ của Việt Nam là mới, dư địa rất lớn. Rất nhiều nhà bán lẻ thời gian qua đã

đổ bộ vào VN tìm cơ hội.

Các nhà bán lẻ trong nước trong đó có Hapro đã chịu sức ép rất lớn. Không thể phủ nhận các nhà bán lẻ nước ngoài họ rất mạnh về tài chính, mạnh về hệ thống phân phối và mạnh về thương hiệu.

Tuy nhiên, việc mở cửa hội nhập là điều tất yếu. Chúng tôi hay các nhà bán lẻ nội địa khác phải chấp nhận cuộc chơi này. Đây cũng là yếu tố thúc đẩy Hapro phải tự đổi mới. Thời gian qua để giữ được chỗ đứng và nâng cao vị thế, chúng tôi cũng đã đưa ra được các chiến lược riêng, lối đi riêng.

Sau cổ phần hoá, chúng tôi tin rằng sẽ có cơ hội đẩy mạnh hơn nữa việc tái cơ cấu, cạnh tranh với cả các nhà bán lẻ trong và ngoài nước. Trong đó, chúng tôi có áp dụng việc đổi mới hệ thống phát triển bán lẻ.

Với kinh nghiệm đã đầu tư hệ thống bán lẻ tương đối sớm cùng với hệ thống quản trị linh hoạt sau cổ phần hoá, chắc chắn hệ thống bán lẻ của Hapro sẽ có “diện mạo” mới.

*Trước sức ép cạnh tranh rất lớn từ các bán lẻ nước ngoài, không ít doanh nghiệp trong nước cho rằng Nhà nước nên hạn chế số lượng siêu thị mà doanh nghiệp nước ngoài được mở, tránh tình trạng doanh nghiệp nước ngoài tạo nên chuỗi siêu thị, gây sức ép lớn lên các doanh nghiệp trong nước. Ông nghĩ như thế nào về quan điểm này?*

-Đất nước hội nhập, chúng ta không thể ngăn họ đầu tư được, thậm chí còn phải kêu gọi tăng dòng vốn nước ngoài đầu tư vào Việt Nam. Tuy nhiên, nếu mở toang hết các cánh cửa để họ có thể đầu tư ở tất cả mọi nơi, số lượng không hạn chế thì điều này cần được cân nhắc.

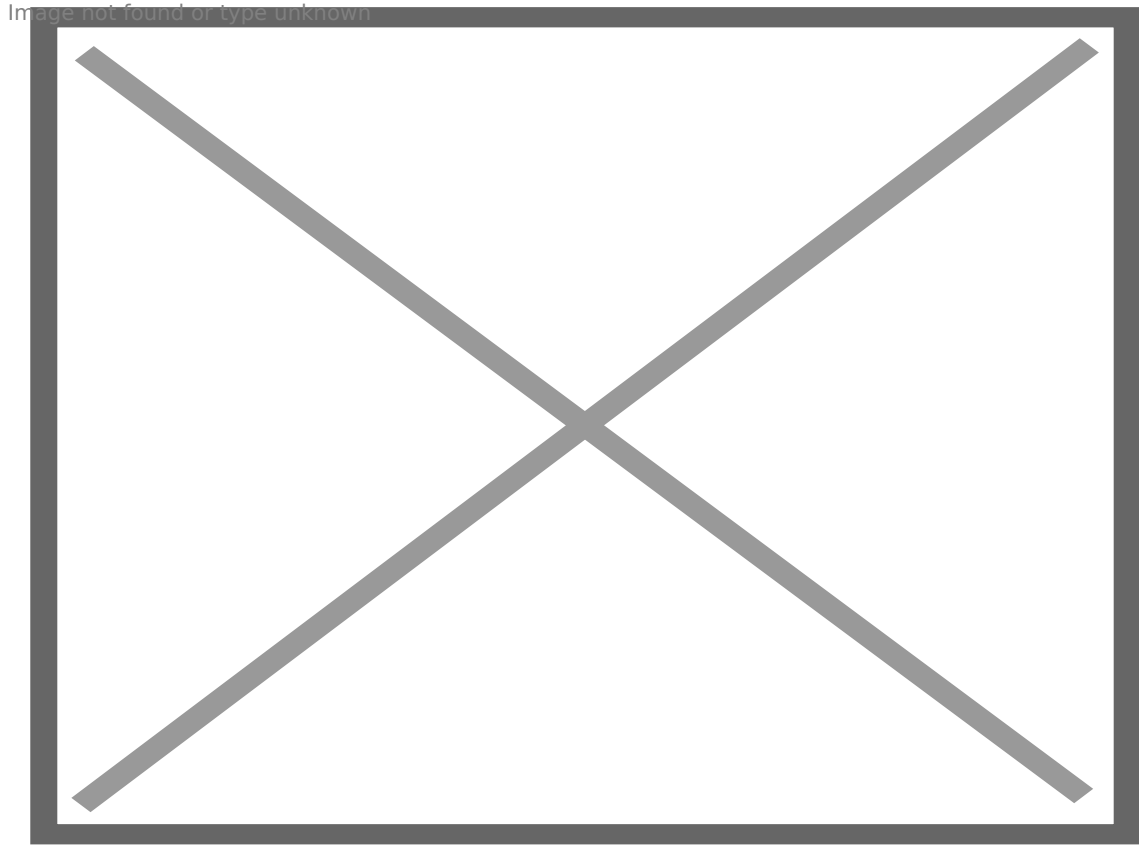
Vấn đề thị trường trong nước ảnh hưởng lớn đến đời sống nhân dân và sự phát triển kinh tế đất nước. Thậm chí, có cả yếu tố an ninh kinh tế, an toàn sản xuất quốc gia trong câu chuyện này. Bởi khi một hệ thống bán lẻ chi phối toàn bộ khâu phân phối hàng hoá thì sẽ tác động rất lớn trở lại sản xuất.

Theo tôi, đối với các tập đoàn bán lẻ hiện đại, các tập đoàn siêu thị lớn của nước ngoài đầu tư vào Việt Nam, bên cạnh việc nước ta cần cho họ đầu tư thì cũng cần có biện pháp kiểm soát phù hợp. Thực tế hiệp ước ký với các nước chúng ta cũng có điều khoản ghi rất rõ, đó là việc áp dụng điều kiện kinh tế cụ thể từng nơi.

Ví dụ như khi một tập đoàn đại siêu thị lớn xin phép mở ở Việt Nam chúng ta cũng phải cân nhắc hoàn cảnh từng vùng để đặt đại siêu thị ở đâu, bao nhiêu cái. Chẳng hạn không thể cho phép đặt ở

trung tâm thành phố được vì vừa cạnh tranh với các siêu thị nhỏ vừa ảnh hưởng đến giao thông...

Các nước khác họ cũng làm như thế chứ không riêng gì chúng ta đâu. Khi các tập đoàn này xin mở các đại siêu thị quá nhiều ở một địa phương thì chúng ta có thể căn cứ vào tình hình địa phương đó để kiểm soát chứ đâu thể để tràn lan...



*Hapro là một cái tên rất đáng chú ý trong các hoạt động IPO khối doanh nghiệp nhà nước đầu năm 2018. Ảnh: TL*

### **Thoái hết vốn những công ty con kém hiệu quả, thua lỗ**

*Ông đã nói về những kỳ vọng đổi mới Hapro sau cổ phần hoá. Dường như ông rất tự tin về khả năng phát triển, hiệu quả kinh doanh của Hapro sau cú “lột xác” này?*

-Tôi nghĩ rằng sau cổ phần hoá, Hapro sẽ có những lợi thế để phát triển tốt hơn. Đúng là DNNN cũng có nhiều lợi thế nhưng thời gian qua, doanh nghiệp nhà nước cũng đã bộc lộ một số tồn tại như việc phân định quyền lợi và trách nhiệm của người lao động bao gồm cả lãnh đạo đều không rõ.

Thêm vào đó, động lực trong sản xuất kinh doanh gắn với quyền lợi của người lao động cũng có những hạn chế. Chưa kể, quản trị DNNN cũng bị động, thiếu tính chủ động, hệ quả là đưa ra quyết

định thường rất chậm. Tất cả điều đó dẫn đến sức cạnh tranh DNNN không cao.

Sau cổ phần hoá, chúng tôi tin tưởng rằng Hapro trong điều kiện nguồn lực như hiện nay cộng với việc áp dụng với các biện pháp quản trị chủ động của mô hình CTCP sẽ tạo ra sức bật lớn hơn.

Để có thể thực hiện được các mục tiêu và kế hoạch cụ thể đã đặt ra sau cổ phần hoá, ông có thể gạch đầu dòng những giải pháp quan trọng sẽ được Hapro ưu tiên thực hiện?

Tổng công ty đã vạch ra nhiều chiến lược, đường hướng quan trọng cho sự phát triển của Hapro sau cổ phần hoá, trong đó trọng tâm đầu tiên là cơ cấu lại nguồn nhân lực. Chúng tôi có đội ngũ cán bộ có trình độ, đào tạo căn bản, tâm huyết và trách nhiệm. Cùng là cán bộ CNV của doanh nghiệp nhà nước, nhiều anh em chuyển đi làm tại các Công ty cổ phần, các doanh nghiệp tư nhân đã phát huy rất tốt.

Tổng công ty cổ phần sẽ tiến hành đào tạo, sắp xếp sử dụng cán bộ, đưa cán bộ vào vị trí phù hợp nhất, thay đổi cơ chế tiền lương, gắn tiền lương thưởng với trách nhiệm, công sức, cống hiến thực sự của cán bộ,

Khơi dậy động lực, hiệu quả làm việc của người lao động bằng cả biện pháp về vật chất và tinh thần. Tôi tin người lao động sẽ bước sang một khí thế mới, cống hiến hết sức mình.

Thứ 2, cơ cấu lại, áp dụng các biện pháp quản trị tiên tiến, linh hoạt để nâng cao sức cạnh tranh. Yếu tố thứ 3 là phải tái cơ cấu sử dụng tốt nhất nguồn lực tổng công ty cổ phần để hỗ trợ cho phát triển. Trong đó khai thác tốt mạng lưới địa điểm bán hàng của công ty - đây là điểm mạnh tổng công ty.

Một việc rất quan trọng khác, đó là xem xét tái cơ cấu tại các công ty con, công ty thành viên. Xem công ty nào giữ vị trí chủ đạo, có thế mạnh thì tiếp tục tập trung đầu tư phát triển, đưa những đơn vị mạnh này chiếm giữ vị trí then chốt.

Còn những công ty có lĩnh vực kinh doanh không cần thiết, hoặc làm ăn yếu kém thua lỗ thì cần cơ cấu lại, thậm chí thoái hết vốn, rút hết vốn về. Kiên quyết loại bỏ những khâu yếu tạo sức nặng, gây khó khăn cho Tổng công ty cổ phần.

*Có ý kiến từng lo ngại rằng, cổ phần hóa triệt để có thể khiến nhiều lãnh đạo “mất ghế”, mất quyền lực khi các cổ đông bên ngoài tham gia vào. Cá nhân ông nghĩ như thế nào về vấn đề này?*

-Cá nhân tôi luôn suy nghĩ, cổ phần hoá là việc tất yếu. Đây vừa là chủ trương lớn của Nhà nước

nhưng đồng thời cũng là câu chuyện sống còn của doanh nghiệp. Thực tế các DNNN hiện nay trong các cuộc cạnh tranh với các thành phần kinh tế khác đang bộc lộ rất nhiều khó khăn, khuyết tật cần được đổi mới, thay đổi.

Trong 5 tổng công ty của Thành phố thì Hapro là tổng công ty đầu tiên tiến hành cổ phần và cổ phần một cách triệt để luôn. Chúng tôi xác định rõ cổ phần hoá Tổng công ty sẽ phát triển tốt hơn, tập thể lãnh đạo và anh chị em CBCNV Tổng công ty đã thống nhất rất cao. Mọi người hồ hởi, vui vẻ, đẩy mạnh công việc hơn.

Thời gian qua tôi cùng tập thể Ban lãnh đạo và CBCNV TCT đã rất cố gắng để hoàn thành tiến trình CPH theo đúng kế hoạch. Trong suy nghĩ, điều mong muốn nhất của tôi và tập thể Ban lãnh đạo và CBCNV TCT bây giờ là cuộc đấu giá IPO của Tổng công ty ngày 30/3/2018 sẽ thành công tốt đẹp.

Tổng công ty chuyển sang hoạt động theo mô hình Tổng công ty cổ phần sẽ phát huy được các lợi thế, phát triển SXKD, đẩy mạnh xuất khẩu, phát triển thị trường nội địa... tiếp tục đảm bảo được việc làm, thu nhập tốt cho tập thể CBCNV và người lao động đã nhiều năm tâm huyết, gắn bó với Tổng công ty. Được như vậy và sau khi đã hoàn thành nhiệm vụ, dù cá nhân tôi có phải thay đổi vị trí công tác hiện nay thì tôi vẫn vui vẻ chấp nhận.

Xin cảm ơn ông về cuộc trò chuyện!

**Theo Dân Trí**

**Link bài viết:** <https://nguoilambao.vn/tong-giam-doc-hapro-suc-hut-boi-loi-the-rieng>