



# Chương 3

## Môi trường kinh doanh quốc tế

# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

## ■ Lịch sử

- 1948 Charles Lazarus đầu tư \$4000 mở 1 cửa hàng bán đồ gỗ cho trẻ em có kèm theo bán đồ chơi
- 1958 mở 1 siêu cửa hàng (superstore) chuyên bán đồ chơi và các mặt hàng có liên quan
- 1978 – 2005 Toys ‘R’ Us nhà bán lẻ đồ chơi lớn nhất nước Mỹ. Được các nhà phân tích thị trường chứng khoán đặt tên: “category killer” – không để cơ hội kinh doanh cho bất cứ thương nhân nào bán chủng loại hàng tương tự

# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới



# Nghiên cứu tình huống Toys "R" Us chiếm lĩnh thế giới

- Lịch sử (tiếp)
  - 6/2005 Tập đoàn đầu tư bao gồm các chi nhánh của Bain Capital Partners LLC, Kohlberg Kravis, Roberts & Co. (KKR), và Vornado Realty Trust (NYSE: VNO) mua lại Toys "R" Us, Inc. với \$6.6 billion.
  - **Toys "R" Us, Inc. Headquarters**
    - One Geoffrey Way  
Wayne, New Jersey

# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

## ■ Lịch sử (tiếp)

□ Mạng lưới cửa hàng trên toàn thế giới:

> 1500

- Tại Mỹ: 586 Toys “R” Us và 250 Babie “R” Us
- Nước ngoài: 670
- Bán qua mạng: [www.toysrus.com](http://www.toysrus.com),  
[www.babiesrus.com](http://www.babiesrus.com)

# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới



# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

- Công thức để thành công
  - Xây dựng các cửa hàng cực lớn vùng ngoại ô
  - Giữ lượng hàng trong kho để luôn có sẵn khi khách hàng muốn mua
  - Bán hàng với mức giá chiết khấu
  - Bán hàng sơ sinh với giá rất thấp để xây dựng lòng trung thành của khách hàng
  - Xây dựng lòng trung thành từ phía nhà SX: đảm bảo hàng của họ được bán quanh năm.

# Nghiên cứu tình huống Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

- Mở rộng thị trường
  - 1984 mở cửa hàng đầu tiên tại Canada (áp dụng công thức kinh doanh như cũ)
  - Tại UK
    - Người tiêu dùng Anh: không đi xa, hàng rẻ là không tốt
    - Luật pháp: qui định không bán hàng vào buổi tối, CN, luật zoning laws (các nhà bán lẻ quần áo sử dụng để ngăn cản TRUs bán quần áo trẻ em)...
  - Hãng chiếm 10% thị phần ở Anh và tiếp tục mở rộng kinh doanh sang các nước châu Âu khác



# Nghiên cứu tình huống

## Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

- Mở rộng thị trường (tiếp)
  - Tại Nhật Bản
    - Large-Store Law: MITI và các các cộng đồng địa phương sử dụng để ngăn cản việc XD các cửa hàng lớn. (việc nộp đơn đòi hỏi quá trình 10 năm)
    - 1980s:
      - Ký kết Sáng kiến Structural Impediment, tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty Mỹ tiếp cận thị trường Nhật Bản
      - Den Fujita (doanh nhân Nhật) chủ tịch công ty Mc Donald’s Nhật Bản vận động hành lang rút ngắn thời gian nộp đơn) - 20% vốn của TRUs.
      - 1991 TTG. Bush cắt băng khánh thành cửa hàng đầu tiên (60.000 khách hàng ngày đầu tiên)
      - Cản trở: đóng cửa lúc 8h tối, 30 ngày/ năm, các nhà SX đồ chơi Nhật không cung cấp hàng...
    - => 150 Toys “R” Us và 17 Babies “R” Us tại Nhật Bản

# Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

## ■ Khái niệm:

- MTKD - tổng hợp và tương tác lẫn nhau giữa các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới hoạt động KD của DN
- MTKDQT - tổng thể các môi trường thành phần: MT luật pháp, chính trị, kinh tế, VH-XH, cạnh tranh, tài chính...=> tác động và chi phối HĐKD của DN, buộc DN tự điều chỉnh để thích ứng, nắm bắt cơ hội KD, đạt hiệu quả cao trong KD

# Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

## ■ Phân loại MTKD

### □ Trạng thái tĩnh

- MT địa lý
- MT chính trị
- MT luật pháp
- MT kinh tế
- MT văn hoá
- ...

# Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

- Phân loại MTKD (tiếp)
  - Theo chức năng hoạt động
    - MT quản lý
    - MT tổ chức
    - MT công nghệ
    - MT nhân lực

# Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

- Phân loại MTKD (tiếp)
  - Theo điều kiện KD
    - MT tài chính tiền tệ
    - MT đầu tư
  - Theo cấp độ
    - MT trong nước
    - MT quốc tế
    - MT vĩ mô
    - MT vi mô

# Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

- Phân loại MTKD (tiếp)
  - Theo mức độ cạnh tranh
    - MT cạnh tranh năng động
    - MT độc quyền

# Môi trường KDQG (các yếu tố xã hội)

- Các yếu tố về nhân khẩu học
  - Dân số: nguồn LĐ và qui mô
  - Tốc độ tăng dân số (tháp dân số khác nhau)
  - Chỉ tiêu về giáo dục, học vấn của vùng, quốc gia
  - Tập quán, truyền thống sinh sống của dân cư
  - Giá trị xã hội => SF phù hợp?

# Môi trường KDQG (các yếu tố kinh tế)

- TSPQD (GNP), TSPQN (GDP) - dung lượng thị trường
- TSPQD/người - sức mua
- Tình hình tài chính quốc gia: giá cả, lạm phát, thu chi ngân sách,...
- Kết cấu hạ tầng cơ sở



# Môi trường KDQG

## (chính sách thương mại của quốc gia)

- Các hàng rào thương mại
  - Thuế quan: phân loại, tác động
  - Phi thuế quan:
    - Hạn ngạch
    - VTRs
    - Giấy phép
    - ...

# Môi trường KDQG

(chính sách thương mại của quốc gia)

- Các biện pháp khuyến khích
  - Trợ cấp
  - Khuyến khích R & D
  - Trợ giá SF
  - Cung cấp dịch vụ công cộng với giá thấp
  - ...

# Môi trường KDQG (chính sách đầu tư của quốc gia)

## ■ Các hàng rào

- Thủ tục hành chính
- Quy định về lĩnh vực đầu tư
- Quy định về sở hữu
- Các quy định khác
  - Vay vốn
  - Hồi hương lợi nhuận
  - Ngoại tệ

# Môi trường KDQG (chính sách đầu tư của quốc gia)

- Các biện pháp khuyến khích
  - Lĩnh vực đầu tư
  - Địa bàn đầu tư
  - Ưu đãi về thuế
  - Ưu đãi về tín dụng
  - ...

# Môi trường KDQG (hệ thống luật pháp)

- Hệ thống luật theo tập quán - chế độ thường luật (Mỹ, Anh): hệ thống luật dựa trên cơ sở truyền thống, tiền lệ, phong tục, tập quán
- Đặc điểm: chế độ luật dựa trên sự diễn dịch sự kiện của tòa án

# Môi trường KDQG (hệ thống luật pháp)

- Hệ thống luật dân sự - chế độ dân luật (các nước châu Âu lục địa, ... >70 nước): hệ thống luật pháp dựa trên các bộ luật được hệ thống hoá
- Đặc điểm: chế độ luật pháp dựa trên tập hợp chi tiết, cụ thể các điều luật được hệ thống hoá trong các bộ luật

# Môi trường KDQG (hệ thống luật pháp)

- Hệ thống luật thần quyền: hệ thống luật pháp dựa trên luật lệ tôn giáo
- Đặc điểm: chế độ luật pháp dựa trên giáo lý của tôn giáo cụ thể
- VD: luật Hồi giáo dựa trên giáo lý của đạo Hồi (>30 nước)
  - Luật Hồi giáo + tập quán
  - Luật Hồi giáo + dân luật
  - Luật thời thuộc địa + chuẩn mực đạo đức Hồi giáo

# Môi trường KDQG (hệ thống luật pháp)

- Các hiệp định và hiệp ước khu vực => luật khu vực
- Các hiệp định và hiệp ước quốc tế => luật quốc tế  
=> điều kiện kinh doanh trong khu vực và thế giới



# Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

- Tính ổn định: điều kiện quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh
- Các biểu hiện
  - Sự đồng tình của dân chúng đối với quan điểm chính trị
  - Sự đồng tình của dân chúng đối với thể chế
  - Uy tín và độ tin cậy của hệ thống chính trị (Đảng cầm quyền) đối với dân chúng, doanh nghiệp trong và ngoài nước...

# Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

- Hệ thống chính trị dân chủ
  - Quyền tự do ý kiến về quan điểm, biểu tình, xuất bản, ...
  - Tham gia bầu cử để lựa chọn người đại diện
  - Hệ thống toà án độc lập và công bằng
  - Bảo vệ cơ sở hạ tầng
  - “Mở cửa”, “nới lỏng” tương đối sự can thiệp của nhà nước

# Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

- Hệ thống chính trị chuyên chế: không cho phép có sự đối lập về hệ thống chính trị
  - Chuyên chế theo kiểu tập trung quan liêu, chuyên chế thần quyền (các nước đạo Hồi ở Trung Đông)
  - Chuyên chế cổ (thực hiện thông qua sức mạnh quân đội và dựa trên khái niệm thần tục hơn là tôn giáo)

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)

## ■ Khái niệm văn hoá

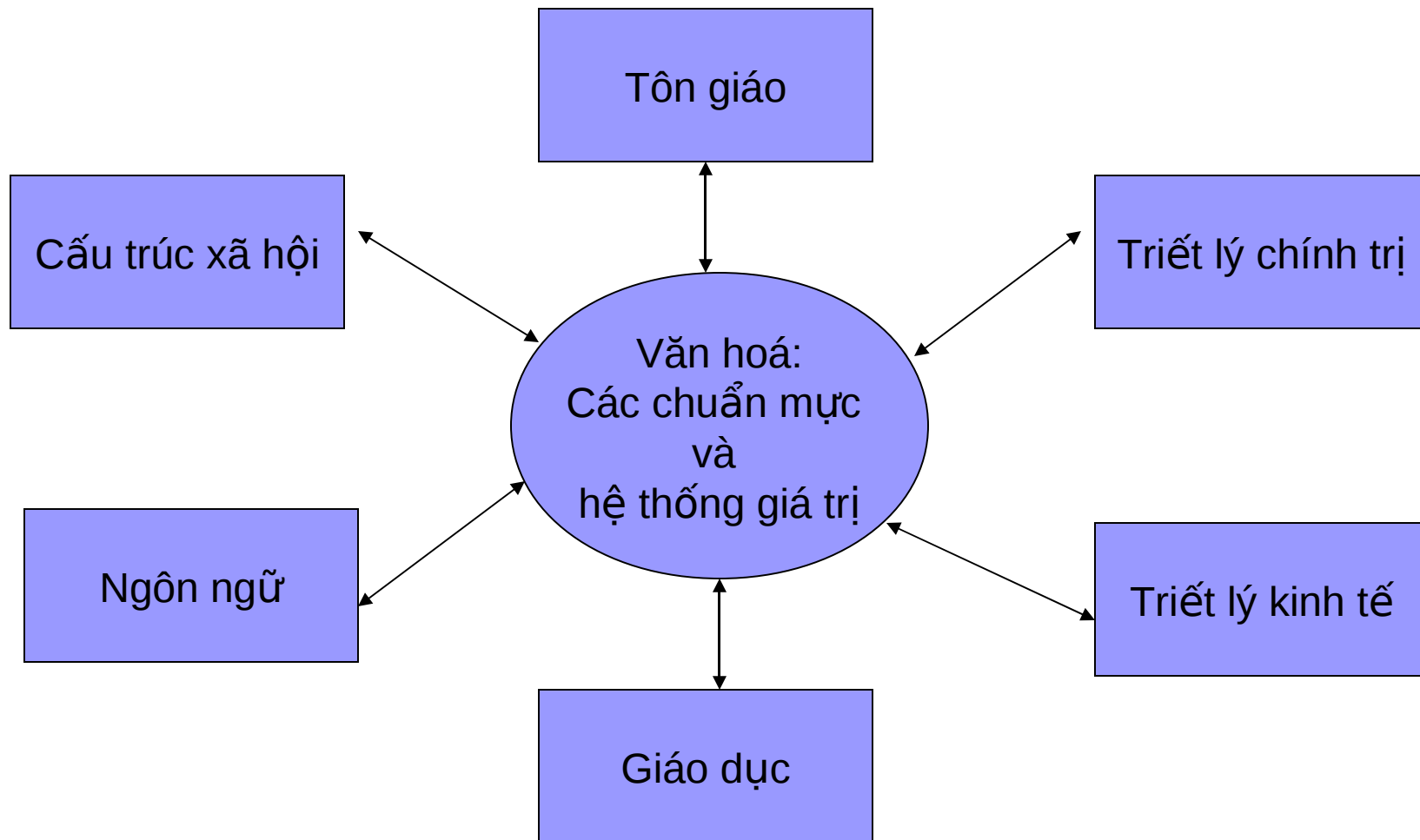
- Edward Tylor: Tổng thể các tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và những năng lực mà mỗi con người với tư cách là một thành viên xã hội có được
- Geert Hofstede: Tập hợp chương trình của trí não cho phép phân biệt các thành viên của một nhóm người này với một nhóm người khác... Văn hoá, theo nghĩa này bao gồm hệ thống các giá trị và chính các giá trị tạo nên khối kiến trúc của văn hoá

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)

## ■ Khái niệm văn hoá

- Zvi Namewith & Robert Weber: Văn hoá là hệ thống các tư tưởng, hệ thống các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ trong một nhóm người và khi được tập hợp lại chúng tạo nên một khuôn mẫu sống
- => “Văn hoá là tổng thể các tri thức, niềm tin, nghệ thuật, đạo đức, luật pháp, phong tục và các năng lực mà con người có được với tư cách là một thành viên của xã hội”

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)



# Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-giá trị  
và chuẩn mực)

- Giá trị: các tư tưởng trừu tượng theo đó xã hội tin rằng đó là tốt, là đúng, là mong muốn
- Các chuẩn mực: các quy ước xã hội và nguyên tắc quy định hành vi ứng xử phù hợp trong hoàn cảnh nhất định
- => giá trị và chuẩn mực chịu ảnh hưởng của triết lý chính trị, kinh tế, cấu trúc xã hội, tôn giáo, ngôn ngữ và giáo dục

# Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-cấu trúc xã hội)

- Cấu trúc XH là tổ chức XH nền tảng của một xã hội
- Các loại cấu trúc chủ yếu
  - Cá nhân: cá nhân là khối kiến trúc cơ bản của tổ chức XH; nhấn mạnh đến các thành tựu của cá nhân (Mỹ)
  - Nhóm: nhóm là khối kiến trúc cơ bản của tổ chức XH; nhấn mạnh đến tư cách thành viên trong nhóm, quan tâm trước hết đến thành tựu của nhóm (Nhật Bản)



# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-cấu trúc xã hội)

### ■ Các loại cấu trúc chủ yếu (tiếp)

□ **Đẳng cấp:** tổ chức xã hội xây dựng dựa trên sự phân biệt giữa các giai cấp. Các xã hội này có sự lưu động XH thấp và phân tầng giai cấp cao (Ấn Độ 80% dân số theo đạo Hindu)

■ **Brahman:** những thầy tu và giáo sĩ

■ **Kshatrya:** những người lãnh đạo và binh lính

■ **Vaisya:** tầng lớp buôn bán

■ **Sudra:** người lao động

(Achuta – 160 triệu (không phải là

người))

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá-cấu trúc xã hội)



# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-tôn giáo)

### ■ Khái niệm

- Tôn giáo: hệ thống các niềm tin và lễ nghi liên quan đến lĩnh vực thần thánh, thiêng liêng
  - Hệ thống đạo đức: tập hợp các nguyên tắc đạo đức hoặc các giá trị dùng để hướng dẫn và định hướng thái độ ứng xử
- ### ■ Các tôn giáo lớn: đạo thiên chúa, đạo hồi, đạo ấn độ, đạo phật, đạo khổng (không phải tôn giáo nhưng có ảnh hưởng rất lớn)

# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-tôn giáo)

- Đạo thiên chúa (20% dân số - Âu, Mỹ, Phi)

### Chúa Jesus

- Công giáo, tin lành, chính thống
- Kêu gọi chăm chỉ làm việc và tạo ra của cải, kêu gọi tiết kiệm và đầu tư
- Quan hệ chặt chẽ với sự ra đời của CNTB

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá-tôn giáo)

- Đạo hồi (1 tỷ dân) nhà tiên tri Mohamed
  - Yêu cầu chấp nhận vô điều kiện sự duy nhất và quyền lực tuyệt đối của đức chúa trời vạn năng. Mục đích cuộc sống là hoàn thành mệnh lệnh của chúa để hy vọng được tiếp nhận trên thiên đường
  - Nguyên tắc chủ yếu: kính trọng cha mẹ, tôn trọng quyền của người khác, không giết người trừ có nguyên nhân hợp pháp, đối xử công bằng, bình đẳng với người khác
  - Kinh Coran: ủng hộ kinh doanh tự do, cho phép kiếm lời hợp pháp từ thương mại, không bóc lột, cấm cho vay nặng lãi

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá-tôn giáo)

- Ấn độ giáo (Hindu) 750 triệu
  - Cổ vũ các nguyên tắc khổ hạnh, không khuyến khích kinh doanh tư nhân, tạo của cải
  - Đánh giá cá nhân không bằng các thành tựu vật chất mà bằng tinh thần
  - XH Ấn Độ hiện đại ?

# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-tôn giáo)

- Đạo phật, 350 triệu (Trung Á, ĐNA, TQ, Hàn Quốc, Nhật Bản)
    - Kêu gọi giảm giới, tiết chế
    - Không phân tầng XH, ít khổ hạnh
- => thuận lợi cho hoạt động kinh doanh

# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-tôn giáo)

### ■ Khổng giáo

- Trung thành (người làm công?)

- Trung thực

- Trách nhiệm có đi có lại (chủ - thợ)

=> thuận lợi cho hoạt động kinh doanh



# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-ngôn ngữ)

- Ngôn ngữ: nói - dấu hiệu
- Ngôn ngữ sử dụng nhiều trên thế giới
  - Tiếng Trung 20% dân số
  - Tiếng Anh 6%
  - Hindu 5%
  - Nga 4%
  - Tây Ban Nha 3%
  - Ngôn ngữ khác 62%

# Môi trường KDQG

## (môi trường văn hoá-giáo dục)

- Giáo dục: phương tiện qua đó các cá nhân học kỹ năng, xã hội hoá các giá trị và chuẩn mực của xã hội
- GD đóng vai trò quan trọng trong xác định (hình thành và phát triển) lợi thế cạnh tranh của quốc gia

# Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)

- Văn hoá không phải cố định mà có sự tiến hoá: tiến bộ kỹ thuật và xu thế toàn cầu hoá là đầu tàu của sự thay đổi văn hoá
- VD: Matsushita 1998 thay đổi cách thức truyền thống
  - Thay đổi hệ thống trả lương cho 11.000 quản trị viên (dựa theo thâm niên; dựa theo KQ)
  - Lựa chọn phương thức trả lương
  - Hệ thống làm thuê suốt đời (đóng cửa 30 nhà máy ở Nhật bản chuyển 1000 việc làm về Marketing sang công việc khác – chăm sóc sức khoẻ)