
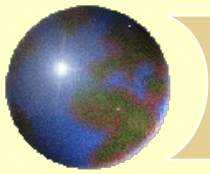




Chương 9

*Những chiến lược thâm nhập thị trường toàn cầu: bán giấy phép, đầu tư, và liên minh chiến lược*

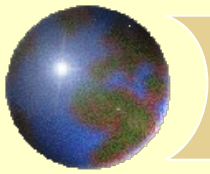


Giới thiệu

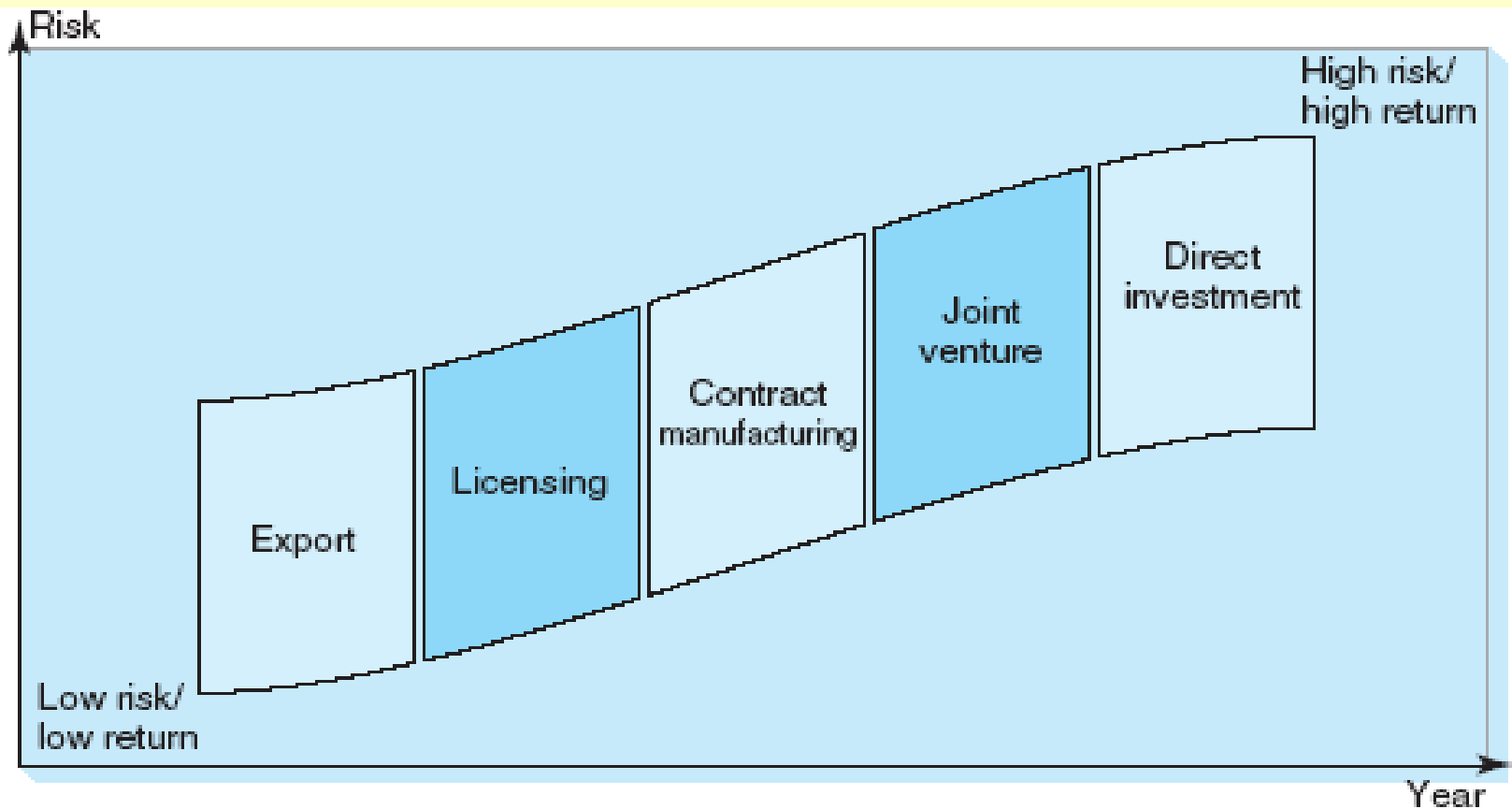
- ☛ Những rào cản thương mại đang bị loại bỏ dần trên toàn thế giới
- ☛ Các công ty cần phải có chiến lược để thâm nhập thị trường thế giới
- ☛ Starbucks đã sử dụng hình thức quyền sở hữu trực tiếp, bán giấy phép và nhượng quyền kinh doanh chuỗi cửa hàng và các sản phẩm

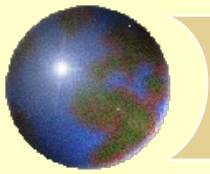


Trong năm 2006, Starbucks đã có 12,000 quán cafe ở 35 nước và doanh thu bán hàng lên đến 7.7 tỷ USD.



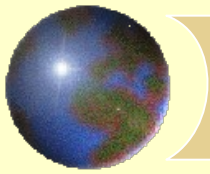
Giới thiệu





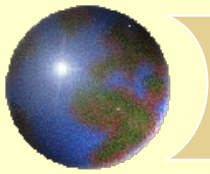
Nên sử dụng chiến lược nào?

- ✚ Điều này phụ thuộc vào:
 - ✚ Tầm nhìn
 - ✚ Thái độ đối với nguy cơ
 - ✚ Vốn đầu tư hiện có
 - ✚ Mức độ kiểm soát muốn có



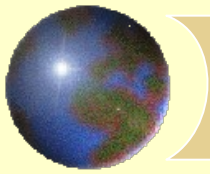
Bán giấy phép (cấp phép)

- ☀ Là một hợp đồng, theo đó một công ty (người cấp phép) trao một tài sản nào đó cho một công ty khác (người được cấp phép) để đổi lấy tiền bản quyền, phí cấp phép, hoặc một số hình thức đền bù khác
 - ❑ Bằng sáng chế
 - ❑ Bí mật thương mại
 - ❑ Thương hiệu
 - ❑ Công thức sản phẩm



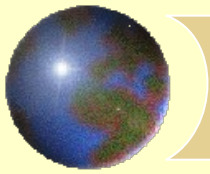
Ưu điểm của bán giấy phép

- ✦ Mang lại lợi nhuận phụ thêm với vốn đầu tư ban đầu rất ít
- ✦ Đưa ra cách thức giúp vượt qua các rào cản về mức thuế, hạn ngạch, và các rào cản xuất khẩu khác
- ✦ Tỷ lệ hoàn vốn ROI hấp dẫn
- ✦ Chi phí thực hiện thấp



Nhược điểm của bán giấy phép

- ✦ Sự tham gia hạn chế
- ✦ Có thể mất các khoản thu nhập
- ✦ Thiếu kiểm soát
- ✦ Người được cấp phép có thể trở thành đối thủ cạnh tranh
- ✦ Người được cấp phép có thể lợi dụng các nguồn lực công ty



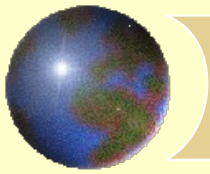
Các thỏa thuận cấp phép đặc biệt

✚ Hợp đồng sản xuất

- ✚ Công ty cung cấp chi tiết kỹ thuật cho nhà sản xuất địa phương hoặc thầu phụ
- ✚ Cho phép công ty chỉ tập trung vào thiết kế sản phẩm, còn các nhà thầu sẽ chịu trách nhiệm về cơ sở sản xuất

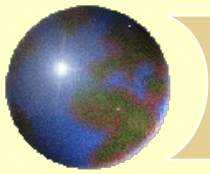
✚ Nhượng quyền kinh doanh

- ✚ Hợp đồng giữa công ty mẹ - bên nhượng quyền và bên được nhượng quyền cho phép bên được nhượng quyền thực hiện một hoạt động kinh doanh đã được phát triển bởi bên nhượng quyền khi đã trả một khoản lệ phí và tuân thủ các chính sách nhượng quyền kinh doanh toàn cầu



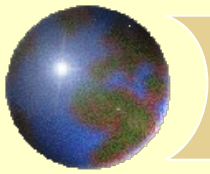
Hoạt động nhượng quyền kinh doanh toàn cầu

✚ Xem bảng 9-1



Các câu hỏi về nhượng quyền kinh doanh

- ⊕ Liệu người tiêu dùng địa phương có mua sản phẩm của bạn?
- ⊕ Sự cạnh tranh ở địa phương có khốc liệt không?
- ⊕ Chính phủ có tôn trọng quyền thương hiệu và quyền kinh doanh không?
- ⊕ Lợi nhuận của bạn có thể dễ dàng chuyển về nước?
- ⊕ Bạn có thể mua tất cả các vật tư cần thiết tại địa phương?
- ⊕ Các không gian thương mại có sẵn có và thuê được với giá cả phải chăng không?
- ⊕ Những đối tác địa phương của bạn có khả năng tài chính tốt và họ có hiểu rõ những điều căn bản về nhượng quyền kinh doanh hay không?



Hoa Kỳ và đầu từ trực tiếp nước ngoài

Top các nước mục tiêu đầu từ của Hoa Kỳ

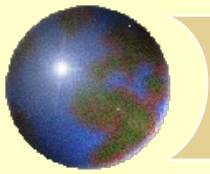
1. Anh
2. Canada
3. Hà Lan

Năm 2000 tổng đầu từ của các công
tư Hoa Kỳ là 1.2 nghìn tỷ USD

Top các nước đầu từ vào Hoa Kỳ

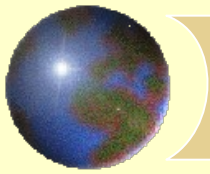
1. Anh
2. Nhật
3. Hà Lan

Năm 2000 tổng đầu từ nước ngoài vào
Hoa Kỳ cũng là 1.2 nghìn tỷ USD



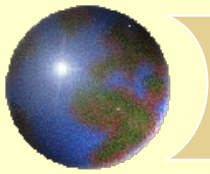
Đầu tư

- ✿ Một phần hay toàn quyền sở hữu các hoạt động là của nước ngoài
 - ❑ Đầu tư trực tiếp nước ngoài
- ✿ Hình thức
 - ❑ Liên doanh
 - ❑ Thiểu số hay đa số cổ phần góp vốn chủ sở hữu
 - ❑ Mua lại hoàn toàn



Liên doanh

- ✿ Là chiến lược xâm nhập vào một quốc gia mục tiêu duy nhất trong đó các đối tác chia sẻ quyền sở hữu một doanh nghiệp mới được thành lập



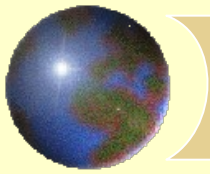
Liên doanh

Ưu điểm

- ❑ Cho phép chia sẻ rủi ro (cả về tài chính và chính trị)
- ❑ Có cơ hội để tìm hiểu môi trường mới
- ❑ Có cơ hội để đạt được sức mạnh tổng hợp bằng cách kết hợp thế mạnh của các đối tác
- ❑ Có thể là cách duy nhất vượt qua các rào cản để xâm nhập vào thị trường

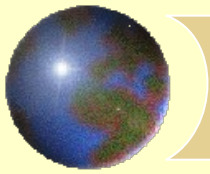
Nhược điểm

- ❑ Đòi hỏi nhiều vốn đầu tư hơn là một thỏa thuận bán giấy phép
- ❑ Phải chia sẻ lợi ích cũng như rủi ro
- ❑ Đòi hỏi phải phối hợp chặt chẽ
- ❑ Khả năng xung đột giữa các đối tác
- ❑ Đối tác có thể trở thành đối thủ cạnh tranh



Đầu tư thông qua quyền sở hữu hoặc cổ phần

- ✚ Xây dựng các hoạt động mới
 - ▣ Các hoạt động “Greenfield” hoặc
 - ▣ Đầu tư “Greenfield”
- ✚ Sáp nhập với một doanh nghiệp hiện có
- ✚ Mua lại của doanh nghiệp hiện có

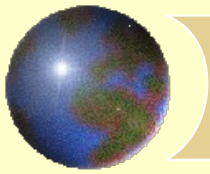


Các đối tác chiến lược toàn cầu

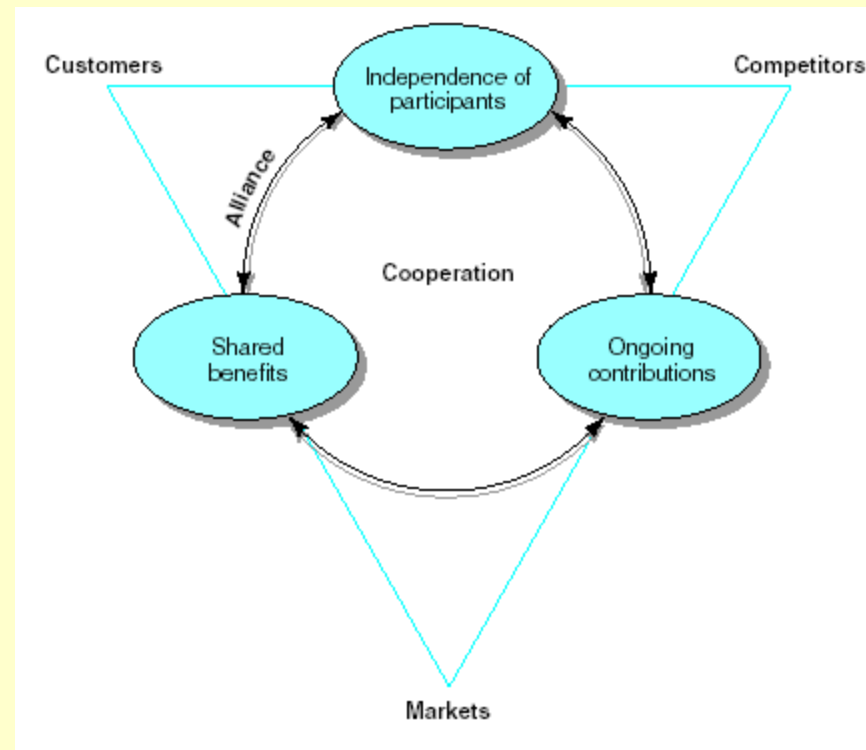
- ✦ Các điều khoản lựa chọn
 - ✦ Thỏa thuận hợp tác
 - ✦ Các liên minh chiến lược
 - ✦ Các liên minh chiến lược quốc tế
 - ✦ Quan hệ đối tác chiến lược toàn cầu (GSP)

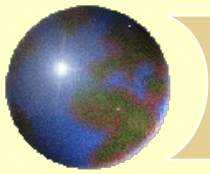


Star Alliance là một GSP giữa 6 hãng hàng không.



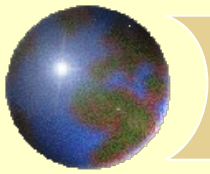
Bản chất của quan hệ đối tác chiến lược toàn cầu





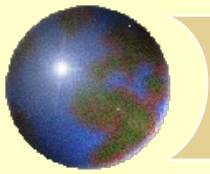
Bản chất của quan hệ đối tác chiến lược toàn cầu

- ✦ Các bên tham gia vẫn độc lập sau khi hình thành của liên minh
- ✦ Các bên tham gia chia sẻ lợi ích của liên minh cũng như kiểm soát hoạt động của những công việc được ấn định
- ✦ Các bên tham gia đóng góp liên tục về công nghệ, sản phẩm, và các lĩnh vực trọng điểm chiến lược khác



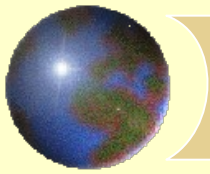
Năm thuộc tính của quan hệ đối tác toàn cầu chiến lược thực sự

- ✚ Hai hay nhiều công ty phát triển một chiến lược chung dài hạn
- ✚ Mỗi quan hệ là có đi có lại
- ✚ Tâm nhìn và nỗ lực của các đối tác mang tính toàn cầu
- ✚ Mỗi quan hệ được tổ chức dọc theo chiều ngang (không theo chiều dọc)
- ✚ Khi lợi thế cạnh tranh trên thị trường không thuộc về liên minh thì các bên tham gia duy trì tư tưởng và bản sắc dân



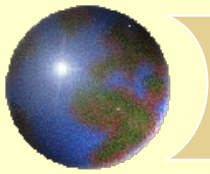
Yếu tố thành công

- ✚ **Nhiệm vụ:** GSPs thành công tạo ra tình huống win-win, nơi mà các bên tham gia theo đuổi các mục tiêu trên cơ sở lợi thế và nhu cầu chung.
- ✚ **Chiến lược:** Một công ty có thể thành lập các GSPs riêng với các đối tác khác nhau, chiến lược phải được cân nhắc tính toán trước để tránh xung đột.
- ✚ **Quản trị:** Dựa trên nguyên tắc thảo luận và sự đồng thuận. Các đối tác phải bình đẳng



Yếu tố thành công

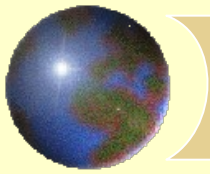
- ✦ **Văn hóa:** mối quan hệ cá nhân rất quan trọng - như là sự phát triển thành công của một tập hợp các giá trị chung.
- ✦ **Tổ chức:** cấu trúc và thiết kế sáng tạo có thể cần thiết để bù lại sự phức tạp trong quản lý mang tính đa quốc gia.
- ✦ **Quản lý:** Các vấn đề có thể gây chia rẽ cần phải được xác định trước, và rõ ràng, cần thiết lập sự thống nhất trong liên minh để có được sự cam kết đồng thuận của tất cả các đối tác.



Liên minh với các đối thủ cạnh tranh châu Á

✚ Bốn vấn đề phổ biến

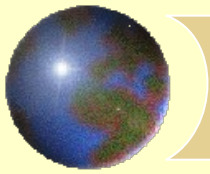
- ✚ Mỗi đối tác có một giấc mơ khác nhau
- ✚ Mỗi đối tác đều phải đóng góp cho liên minh và đều phụ thuộc lẫn nhau ở một mức độ nhất định sao cho đảm bảo lợi ích của liên minh.
- ✚ Sự khác biệt về triết lý quản lý, kỳ vọng và phương pháp tiếp cận
- ✚ Không có bộ nhớ của công ty



Chiến lược Hợp tác ở Nhật Bản:

Keiretsu

- ✚ Liên minh giữa các công ty hoặc các nhóm các doanh nghiệp trong đó các công ty gia đình liên kết với nhau để giành thị phần
- ✚ Thường gắn với chủ sở hữu ngân hàng với khối lượng lớn cổ phiếu và quyền sở hữu cổ phần chéo giữa công ty với người mua và nhà cung cấp phi tài chính
- ✚ Các nhà điều hành Keiretsu có thể trấn áp ban điều hành của công ty khác một cách hợp pháp, chia sẻ thông tin, và điều phối giá



Chiến lược Hợp tác Ở Hàn Quốc: Chaebol

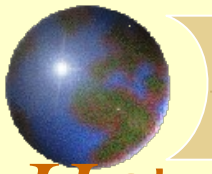
✿ Gồm hàng chục công ty, tập trung vào một ngân hàng hay công ty nắm giữ, và chi phối bởi một gia đình sáng lập

✿ Samsung

✿ LG

✿ Hyundai

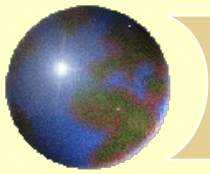
✿ Daewoo



Hợp tác chiến lược thế kỷ 21: Nhắm mục tiêu vào tương lai kỹ thuật số

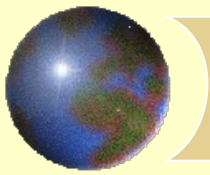
✚ Liên minh giữa các công ty trong một số ngành công nghiệp đang trải qua sự chuyển đổi và đồng tụ

- ❑ Máy tính
- ❑ Truyền thông
- ❑ Điện tử gia dụng
- ❑ Giải trí



Trên tầm các liên minh chiến lược

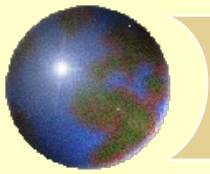
- ✦ Giai đoạn tiếp theo trong sự phát triển của các liên minh chiến lược
 - ❑ Siêu liên minh
 - ❑ Tổng công ty ảo



Chiến lược mở rộng thị trường

		Market	
		Concentration	Diversification
Country	Concentration	1. Narrow Focus	2. Country Focus
	Diversification	3. Country Diversification	4. Global Diversification

- ✚ Các công ty phải quyết định mở rộng bằng cách
 - ✚ Tìm kiếm thị trường mới ở các nước hiện tại
 - ✚ Tìm kiếm thị trường các nước mới theo những phân đoạn thị trường đã được xác định và phục vụ



Chương tiếp theo - Chương 10

- ✚ Marketing hỗn hợp toàn cầu—các quyết định về sản phẩm và thương hiệu