

CHƯƠNG 4: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH QUỐC TẾ

I. Chiến lược kinh doanh quốc tế

1. Chiến lược kinh doanh

Chiến lược (Strategy) là thuật ngữ được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự và sau đó được mở rộng dùng trong các lĩnh vực dân sự, đặc biệt được sử dụng nhiều trong kinh doanh và quản trị doanh nghiệp. Có nhiều khái niệm về chiến lược như:

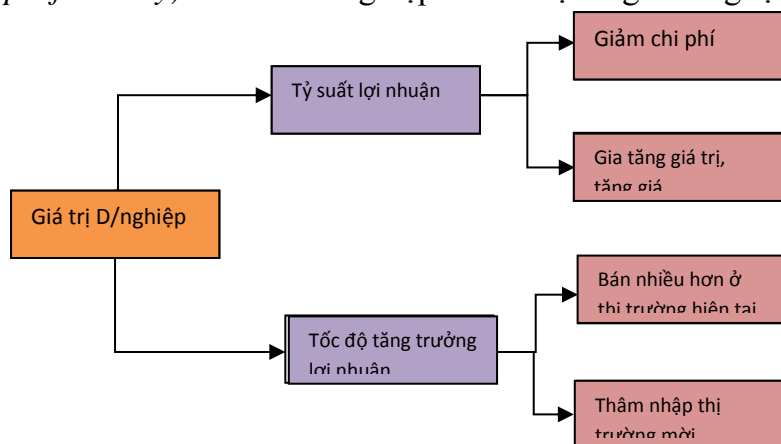
- Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, dài hạn, hướng hoạt động của toàn tổ chức vào việc thực hiện và đạt được các mục tiêu đã xác định;

- Chiến lược là hệ thống các hoạt động đã được lập kế hoạch và được thực hiện nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đã xác định.

Nói một cách khác, chiến lược thường được sử dụng phổ biến để chỉ các chương trình hành động tổng quát, có xác định các mục tiêu dài hạn của tổ chức, và cách thức, đường lối thu thập, sử dụng, phân bổ và bố trí các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Chiến lược là một quá trình khai thác được các cơ hội thuận lợi chuyển thành những kết quả thành công thông qua việc thực hiện một tập hợp các hoạt động có mục đích đặt ra trước của tổ chức.

Đối với mọi doanh nghiệp, mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là doanh nghiệp tồn tại và phát triển trên thị trường trong nước và thị trường toàn cầu thông qua việc tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, tối đa hóa lợi nhuận. Chiến lược kinh doanh là các kế hoạch hành động và bước đi của doanh nghiệp trong một thời gian dài để cho phép đạt được mục tiêu tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Để đạt được mục tiêu này, lãnh đạo doanh nghiệp phải nâng cao khả năng sinh lời (*profitability*) của doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận theo thời gian (*Hình 4.1.*)



Hình 4.1. Các yếu tố của giá trị doanh nghiệp

Tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp có thể được đo lường theo nhiều cách khác nhau, nhưng để đơn giản, chúng ta coi tỷ suất lợi nhuận là khả năng thu hồi vốn của doanh nghiệp,

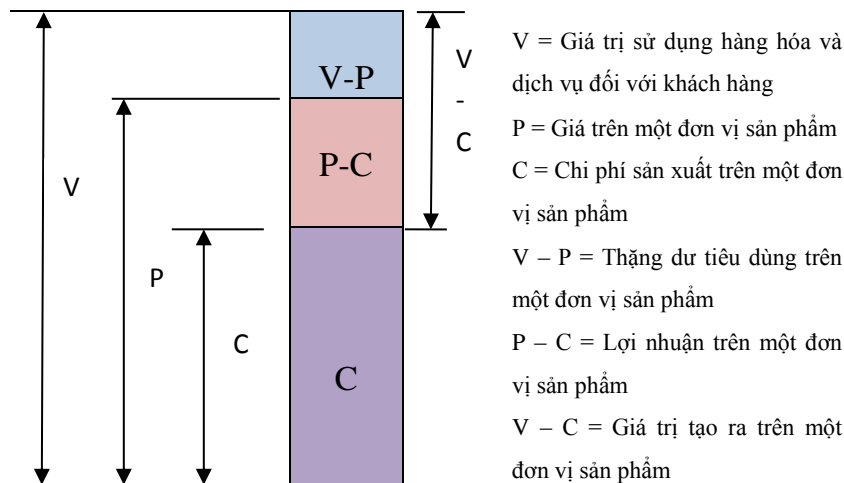
được tính theo công thức lợi nhuận thuần chia cho tổng vốn đầu tư (*ROIC – Rate of Return on Invested Capital*). Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận được tính là phần trăm tăng trưởng của lợi nhuận thuần theo thời gian. Nhìn chung, tỷ suất lợi nhuận cao, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sẽ làm gia tăng giá trị doanh nghiệp.

Để tăng được tỷ suất lợi nhuận, các doanh nghiệp phải theo đuổi các chiến lược như giảm chi phí hoặc gia tăng giá trị của hàng hóa và dịch vụ và từ đó tăng giá hàng hóa và dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp. Để duy trì và tăng tốc độ tăng trưởng lợi nhuận, doanh nghiệp thường thực hiện chiến lược bán nhiều hơn hàng hóa và dịch vụ vào các thị trường hiện tại của doanh nghiệp hoặc phải thâm nhập vào các thị trường mới.

Tạo lập giá trị và giá trị sử dụng của hàng hóa và dịch vụ

Phương thức tăng tỷ suất lợi nhuận của một doanh nghiệp thường gắn với việc tạo ra giá trị trong hàng hóa và dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp. Giá trị một doanh nghiệp tạo ra bằng sự chênh lệch giữa chi phí sản xuất và giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về hàng hóa và dịch vụ đó. Giá trị của hàng hóa và dịch vụ khách hàng đánh giá càng cao thì doanh nghiệp có thể định giá càng cao đối với những sản phẩm đó. Tuy nhiên, giá cả hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đưa ra thông thường bao giờ cũng phải thấp hơn giá trị sử dụng mà khách hàng cảm nhận và đánh giá – đó chính là giá trị thặng dư của người tiêu dùng (*Xem Hình 4.2*).

Hình 4.2. Các thành phần tạo lập giá trị



2. Các loại hình chiến lược kinh doanh tiêu biểu

Đối với việc kinh doanh của một doanh nghiệp, nhằm tối đa hóa lợi nhuận, doanh nghiệp có thể thực hiện một trong hai chiến lược để giúp doanh nghiệp cạnh tranh thành công trên thị trường là chiến lược chi phí thấp (*low cost strategy*) hoặc chiến lược khác biệt hóa (*differentiation strategy*). Với chiến lược chi phí thấp, doanh nghiệp cạnh tranh bằng giá để có được thị phần. Với chiến lược khác biệt hóa, doanh nghiệp tăng cường tạo ra các giá trị khác biệt của sản phẩm nhằm thỏa mãn nhu cầu thị hiếu khác nhau của khách hàng.

Chiến lược chi phí thấp

Chiến lược chi phí thấp là một hệ thống các cơ chế, hành động của doanh nghiệp có mối quan hệ nhất quán nhằm sản xuất hoặc cung ứng hàng hóa và dịch vụ tại chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn đảm bảo những tính năng phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Chiến lược chi phí thấp thường bao gồm các sản phẩm và dịch vụ theo chuẩn thông thường cho hầu hết số đông các khách hàng tiêu biểu trong ngành. Để thực hiện thành công chiến lược này, doanh nghiệp cần thiết phải luôn tập trung vào việc kiểm soát và giảm các chi phí xuống mức thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

Chiến lược chi phí thấp đã mở đường đến thành công cho nhiều công ty. Khi mới xuất hiện lần đầu vào các thập niên 1950 và 1960, các nhà bán lẻ hạ giá ở Hoa Kỳ như Kmart đã thu tóm phần lớn thị trường bán lẻ từ tay các cửa hàng bách hóa truyền thống và các cửa hàng đặc chủng. Thành công của họ nhờ vào khả năng cung cấp sản phẩm với giá thấp, và họ đã phát triển khả năng ấy bằng cách giữ cho cơ cấu chi phí của mình luôn thấp hơn chi phí của các đối thủ cạnh tranh truyền thống. Những công ty hạ giá này lần lượt bị thay thế bởi Wal-Mart và Target vì cả hai đã có thể thực hiện một chiến lược chi phí thấp hiệu quả hơn.

Trong chiến lược này, sản phẩm hay dịch vụ mà Wal-Mart hay Target cung cấp hoàn toàn giống với sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ. Chẳng hạn, các mặt hàng được Wal-Mart và Target bán có thể lấy từ nhiều nguồn khác nhau như pin Duracell, ống nhòm Minolta, máy ảnh Canon, phim Kodak, quần jeans Wrangler, đồ lót Hanes, lưỡi dao cạo râu Gillette, bút Bic... Vậy tại sao nhiều người lại thích tìm đến Wal-Mart và Target để mua những món hàng này mà bỏ qua những địa điểm bán hàng của đối thủ? Vì họ tin rằng họ sẽ mua được cũng những món hàng như vậy nhưng với giá rẻ hơn. Hai tập đoàn này đã được xây dựng đặc biệt với lợi thế chi phí thấp như một phần chính trong chiến lược tổng thể của mình.

Chìa khóa để sử dụng cho sự thành công của chiến lược chi phí thấp là đem lại giá trị mà khách hàng mong đợi ở mức chi phí đảm bảo khả năng sinh lợi thỏa đáng. Đây là trò chơi mà Wal-Mart đã tham gia và chiến thắng trong nhiều năm. Họ đã siết chặt chi phí từ các nhà cung ứng của họ nhiều hơn bất kỳ nhà bán lẻ lớn nào khác.

Chiến lược khác biệt hóa

Chiến lược khác biệt hóa là hệ thống các cơ chế, hành động của doanh nghiệp có mối quan hệ nhất quán nhằm sản xuất hoặc cung ứng hàng hóa và dịch vụ mà khách hàng cảm nhận khác nhau nhưng quan trọng đối với họ. Chiến lược khác biệt hóa thường được các công ty cung cấp các sản phẩm độc đáo, không theo chuẩn thông thường. Chiến lược khác biệt hóa cung cấp những sản phẩm và dịch vụ không phải với mức giá thấp nhất mà là có những tính năng hoặc đặc điểm khác biệt đối với những sản phẩm của đối thủ và như vậy doanh nghiệp có thể bán ra với mức giá cao. Chiến lược này thường là hiệu quả khi nhu cầu của khách hàng là đa dạng và khi công nghệ cho phép tạo ra những sản phẩm khác biệt.

Có nhiều cách để tạo ra sự khác biệt như thông qua chất lượng tốt hơn, thiết kế đẹp hơn, tinh tế hay phù hợp hơn, thời gian giao hàng hay phục vụ nhanh hơn hay chính xác hơn, hình ảnh thương hiệu cao cấp hay khác biệt, sáng tạo hơn, công nghệ hiện đại hơn, v.v... Chiến lược này yêu cầu người áp dụng phải hiểu rõ về giá trị thực sự khách hàng mong muốn, có năng lực marketing mạnh, và có được sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong nội bộ tốt. Trong thực tế, có rất nhiều công ty đã thành công trong việc tạo ra sự khác biệt thông qua thương hiệu: họ quản trị tốt tài sản vô hình này để tạo ra những giá trị gia tăng. Đồng thời họ cố gắng giữ sự trung thành đối với thương hiệu luôn ở mức cao nhằm duy trì ổn định sự khác biệt dưới khía cạnh thương hiệu.

Mặc dù sự hấp dẫn chính đối với khách hàng không phải là yếu tố về giá, song chính sách giá trong chiến lược khác biệt hóa cũng không được tăng quá mức. Cần biết rõ mức giá giới hạn mà khách hàng có thể sẵn lòng chi trả. Ngoài ra, cũng cần lưu ý rằng khách hàng có thể ngừng theo đuổi những giá trị mà một sản phẩm dựa vào đó để có sự khác biệt, hoặc trong trường hợp đối thủ xây dựng một sản phẩm với những giá trị tương tự.

Chiến lược khác biệt hóa có thể áp dụng ở phạm vi cạnh tranh rộng hoặc phạm vi cạnh tranh hẹp. Trong chiến lược này, sự khác biệt nên được hiểu là sự khác biệt trong nhận thức của khách hàng. Và sự khác biệt đó được tập trung vào ít nhất một đặc điểm hoặc thuộc tính của sản phẩm. Đặc điểm này có thể là hữu hình hoặc vô hình. Yếu tố quan trọng cho một chiến lược tạo sự khác biệt thành công chính là việc nhận ra được nhu cầu mà khách hàng cho là quan trọng và cung cấp những giá trị cho họ thỏa mãn những nhu cầu đó. Một số người tin rằng, chính những đặc điểm độc nhất vô nhị trong dòng xe Lexus của Toyota đã đem đến cho khách hàng chất lượng tuyệt vời, chạy êm, một vẻ bề ngoài hòa nhoáng có đẳng cấp cao. Các hãng hóa được đánh giá là thực hiện chiến lược khác biệt hóa là đồ thời trang của hiệu Louis Vuston, Nordstrom, xe di chuyển trên mặt đất của Caterpillar...

3. Doanh nghiệp thiết kế chiến lược theo chuỗi giá trị (value chain)

Cho dù doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh chi phí thấp hay khác biệt hóa thì khả năng tạo lập giá trị của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị gồm cả giá trị sản xuất doanh nghiệp đưa vào và giá trị sử dụng mà khách hàng đánh giá và cảm nhận về sản phẩm. Đối với cả hai chiến lược nói trên, doanh nghiệp có thể thu được lợi nhuận cao hơn đối thủ cạnh tranh của mình khi doanh nghiệp tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng của mình và thu về mức giá xứng đáng với giá trị đó. Để hiểu mối quan hệ này và làm thế nào để duy trì mối quan hệ đó thì chính là việc doanh nghiệp đã thực hiện chiến lược kinh doanh.

Doanh nghiệp nào cho dù thực hiện chiến lược nào cũng phải đi đến thực tế là làm sao đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Các câu hỏi không ngừng xuất hiện như doanh nghiệp sẽ tiến hành thiết kế ở đâu, sản xuất ở đâu, phương thức tốt nhất để cung cấp sản phẩm tới khách hàng ở các nước khác nhau là gì, công cụ marketing nào sẽ là hiệu quả nhất, nhân sự như thế nào sẽ là phù hợp nhất với hệ thống phân phối sản phẩm của doanh nghiệp, trụ sở chính của

doanh nghiệp sẽ có vai trò như thế nào trong quá trình ra quyết định của doanh nghiệp... Câu trả lời cho mỗi câu hỏi trên thông thường đều liên quan đến việc tạo lập giá trị của doanh nghiệp trong việc làm thế nào doanh nghiệp sẽ thiết kế, sản xuất, vận chuyển và bán sản phẩm của mình; làm thế nào doanh nghiệp sẽ thực hiện những công đoạn này hiệu quả và doanh nghiệp sẽ phối hợp các quyết định khác nhau ở những bộ phận khác nhau trong nội bộ doanh nghiệp như thế nào.

Vậy khi coi một doanh nghiệp là một chuỗi giá trị có thể giúp doanh nghiệp giải quyết được những vấn đề thách thức trên. Chuỗi giá trị (value chain) là một khung cho phép doanh nghiệp chuyển tải các ý tưởng về việc tạo lập giá trị vào một loạt các hoạt động khác nhau mà doanh nghiệp sẽ thực hiện để tạo ra các giá trị của sản phẩm. Vì vậy, qua việc xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp có thể tập trung tri thức và đầu tư cho những hoạt động tạo lập giá trị và hạn chế những hoạt động không tạo ra giá trị sản phẩm.

Từ ý tưởng chung là việc tạo ra giá trị tới có được lợi nhuận từ doanh thu bán hàng, doanh nghiệp sẽ quyết định triển khai các chức năng và quy trình kinh doanh thông qua các khâu thiết kế, tìm kiếm nguyên vật liệu và bán thành phẩm, marketing, phân phối và hỗ trợ tới khách hàng cuối cùng (*xem Hình 4.3*)

Hình 4.3. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp



Các hoạt động chủ yếu:

Thu mua đầu vào: Nhập kho, lưu kho, kiểm soát hàng tồn kho các nguyên liệu đầu vào cho sản xuất từ các nhà cung cấp.

Sản xuất, vận hành: Quá trình chuyển đổi từ nguyên liệu đầu vào thành thành phẩm.

Phân phối sản phẩm đầu ra: Vận chuyển thành phẩm từ nhà máy vào chuỗi cung ứng của các nhà bán buôn, bán lẻ hoặc người tiêu dùng cuối cùng.

Bán hàng và Marketing: Marketing mix và quảng cáo để khách hàng mua sản phẩm.

Dịch vụ: Hỗ trợ khách hàng lắp đặt, dịch vụ sau bán hàng, xử lý khiếu nại khách hàng, đào tạo, vv...

Các hoạt động hỗ trợ:

Mua sắm, đầu thầu: mua sắm nguyên vật liệu, linh kiện, các đầu vào khác cho toàn bộ quá trình tạo lập giá trị

Phát triển công nghệ và hệ thống: Nghiên cứu và phát triển, tự động hóa các quy trình, hệ thống viễn thông và không dây, các công nghệ khác để hỗ trợ các hoạt động tạo lập giá trị.

Quản trị nhân lực: tuyển dụng, phát triển, chế độ chính sách, duy trì nhân lực và các mối quan hệ lao động.

Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp: các hoạt động liên quan tới quản trị, kế toán và tài chính, pháp chế, an toàn lao động, hệ thống thông tin quản trị, và các chức năng “cố định”, khác.

Nguồn: Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition, trang 458.

Mỗi hoạt động chủ yếu hay hỗ trợ của doanh nghiệp đều là nguồn tạo ra điểm yếu hoặc điểm mạnh của doanh nghiệp. Những điểm mạnh của doanh nghiệp mang tính bền vững lâu dài chính là năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Thuật ngữ **năng lực cốt lõi (core competency)** dùng để chỉ năng lực, khả năng và kỹ năng quan trọng, cốt yếu trong nội bộ một doanh nghiệp mà các đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng có được hay bắt chước được. Những năng lực này có thể tồn tại trong bất kỳ một công đoạn tạo lập giá trị nào của doanh nghiệp, có thể trong khâu thiết kế, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, marketing, nguồn nhân lực, vận chuyển logistics, quản trị... Những năng lực này có thể được thể hiện rõ nét và tiêu biểu trong việc

cung cấp hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp mà các đối thủ cạnh tranh khác rất khó theo kịp hoặc khó làm theo. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp là nền tảng để doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh của mình. Năng lực cốt lõi cho phép một doanh nghiệp cắt giảm được chi phí khi tạo lập giá trị hoặc tạo ra những giá trị khác biệt mà khách hàng có thể sẵn sàng chi trả với mức giá cao. Ví dụ, hãng Toyota có năng lực cốt lõi trong việc sản xuất ô tô. Hãng có thể sản xuất ra những chiếc ô tô có thiết kế tuyệt hảo, chất lượng cao với mức chi phí thấp hơn bất kỳ một hãng nào trên thế giới. Những năng lực này đã cho phép hãng Toyota làm được điều này chủ yếu tồn tại trong khâu sản xuất và phân phối, vận chuyển. Hãng McDonald's có năng lực cốt lõi trong việc quản trị việc vận hành hệ thống cung cấp đồ ăn nhanh, hãng Procter & Gamble có năng lực cốt lõi trong việc phát triển và marketing các sản phẩm tiêu dùng, hóa mỹ phẩm dưới nhiều nhãn hiệu khác nhau; hãng Starbuck có năng lực cốt lõi trong việc quản trị các hệ thống bán lẻ số lượng lớn đồ uống pha chế tươi từ cà phê.

4. Chiến lược kinh doanh quốc tế

Đối với một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế, việc thâm nhập và mở rộng thị trường trên quy mô quốc tế sẽ góp phần tăng trưởng cả tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp và cả tốc độ tăng trưởng lợi nhuận doanh nghiệp qua thời gian. Vậy có thể nói, chiến lược kinh doanh quốc tế là một bộ phận của chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm các kế hoạch và bước đi của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế nhằm tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

Một chiến lược kinh doanh quốc tế được xác định tốt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường quốc tế. Chiến lược kinh tế quốc tế có thể giúp cho doanh nghiệp kinh doanh quốc tế xây dựng được cơ chế phối hợp và khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế, xây dựng, hình thành và phát triển các nguồn lực mới của doanh nghiệp theo yêu cầu, định hướng dài hạn của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp cạnh tranh thắng lợi trên thị trường quốc tế.

Mở rộng thị trường ra toàn cầu cho phép doanh nghiệp tăng được tỷ suất lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp mà một doanh nghiệp kinh doanh đơn thuần trong thị trường nội địa không có được. Các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trên thị trường quốc tế có thể:

(1) mở rộng thị trường đối với các sản phẩm của mình trên thị trường quốc tế nhằm kéo dài vòng đời sản phẩm trên cơ sở khai thác năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Nhu cầu đối với sản phẩm của một doanh nghiệp có thể sẽ nảy sinh và phát triển ở các nước khác do doanh nghiệp này xuất khẩu và giới thiệu sản phẩm tới.

(2) có được lợi ích từ địa điểm, khai thác được sự khác biệt giữa các nền kinh tế do đa dạng hóa các hoạt động sản xuất – kinh doanh tới các địa điểm khác nhau trên toàn cầu.

(3) có được lợi ích từ chi phí do kết quả của đường cong kinh nghiệm thông qua phục vụ thị trường toàn cầu từ một điểm trung tâm dưới áp lực gia tăng của xu hướng toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa quá trình sản xuất.

Tuy nhiên, năng lực của một doanh nghiệp có thể tăng được tỷ suất lợi nhuận hay tốc độ tăng trưởng lợi nhuận hay không khi theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế thường bị hạn chế bởi nhu cầu nội địa hóa sản phẩm, chiến lược marketing và bán hàng khác nhau ở từng thị trường tại các quốc gia khác nhau.

Mở rộng thị trường, khai thác năng lực cốt lõi.

Trên thực tiễn của hoạt động kinh doanh quốc tế, ta có thể nhìn thấy nhiều ví dụ về việc doanh nghiệp mở rộng kinh doanh sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Hãng Procter & Gamble ban đầu đã khai thác các sản phẩm bán chạy của hãng tại thị trường Hoa Kỳ như bỉm trẻ con Pampers và xà phòng tắm Ivory ra bán trên khắp thị trường toàn cầu. Tương tự như vậy, mặc dù các phần mềm được thiết kế tại Hoa Kỳ nhưng hãng Microsoft luôn định hướng bán sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Những công ty ô tô như Toyota cũng nghiên cứu và phát triển các sản phẩm từ trong nước và bán sản phẩm trên thị trường toàn cầu. Hiệu quả và lợi ích từ chiến lược này sẽ cao hơn nhiều nếu các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nước sở tại chưa phát triển được sản phẩm tương ứng để tham gia cạnh tranh. Chính vì vậy, hãng Toyota đã tăng trưởng được lợi nhuận của doanh nghiệp do thâm nhập được vào thị trường ô tô rộng lớn của khu vực Bắc Hoa Kỳ và Châu Âu và bán các sản phẩm khác biệt, có đặc điểm và chất lượng nổi trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên hai thị trường này, đó là hãng Ford và GM.

Sự thành công của nhiều doanh nghiệp, công ty quốc tế khi mở rộng thị trường không chỉ nhờ vào hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp đó bán ra trên thị trường nước ngoài mà còn bởi năng lực cốt lõi của doanh nghiệp trong việc phát triển, sản xuất và marketing hàng hóa và dịch vụ đó. Do năng lực cốt lõi theo định nghĩa là nguồn gốc năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nên việc mở rộng thị trường toàn cầu của các công ty sản xuất như Toyota hay Procter & Gamble không chỉ dựa vào việc sản xuất và cung ứng sản phẩm trên thị trường nước ngoài mà còn là việc chuyển giao năng lực cốt lõi tới các thị trường nước ngoài nơi các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại không có những năng lực này.

Mở rộng thị trường, khai thác lợi ích địa điểm và từ sự khác biệt giữa các nền kinh tế

Các nền kinh tế trên thế giới luôn có sự khác biệt về nhiều phương diện trong kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa. Chính những sự khác biệt này sẽ làm ảnh hưởng làm tăng hoặc giảm chi phí kinh doanh tại nền kinh tế hoặc quốc gia đó. Các học thuyết về thương mại quốc tế đã chỉ ra cho chúng ta rằng chính nhờ vào sự khác biệt giữa chi phí các yếu tố sản xuất mà một số nước có lợi thế so sánh hơn những nước khác trong việc sản xuất một sản phẩm bất kỳ. Nhật Bản có thể rất tuyệt vời trong việc sản xuất ô tô và các đồ điện tử tiêu dùng; Hoa Kỳ trong việc sản xuất phần mềm máy tính, dược phẩm, sản phẩm sử dụng công nghệ sinh học và dịch vụ tài chính; Thụy Sĩ nổi tiếng trong việc sản phẩm các thiết bị chính xác, đồng hồ và dược phẩm; Hàn Quốc nổi tiếng trong việc sản xuất thiết bị bán dẫn; và Trung Quốc nổi tiếng trong việc sản xuất đồ may mặc.

Đối với một doanh nghiệp trong nỗ lực cạnh tranh trên thị trường toàn cầu, sau khi loại trừ các yếu tố liên quan tới các rào cản thương mại và chi phí vận chuyển, các yếu tố chi phí còn lại liên quan tới quá trình tạo lập giá trị của hãng tại những địa điểm khác nhau, theo những điều kiện và môi trường kinh tế, chính trị, pháp luật và văn hóa khác nhau là điều ảnh hưởng trực tiếp nhất tới hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, nếu các nhà thiết kế tài năng nhất của một sản phẩm sống tại Pháp, doanh nghiệp đó sẽ đặt trụ sở thiết kế tại Pháp. Nếu nguồn nhân lực thực hiện khâu lắp ráp hiệu quả nhất tại Mexico thì phân xưởng lắp ráp sẽ được đặt tại Mexico. Nếu các nhà marketing giỏi nhất là của Hoa Kỳ thì chiến lược marketing sẽ được hoạch định tại Hoa Kỳ.

Các doanh nghiệp sẽ theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế nào cho phép doanh nghiệp khai thác được lợi thế từ các địa điểm trên toàn cầu, đây là lợi thế có được khi thực hiện một hoạt động tạo lập giá trị tại địa điểm tối ưu nhất cho hoạt động đó, địa điểm này có thể ở bất kỳ đâu trên thế giới (tất nhiên sau khi đã tính tới các rào cản thương mại và chi phí vận chuyển). Lựa chọn địa điểm để nơi một hoạt động tạo giá trị là địa điểm tối ưu có thể mang lại một trong hai ưu điểm. Thứ nhất, việc này cho phép hạ thấp chi phí thực hiện, cho phép doanh nghiệp có được vị thế cạnh tranh hơn, và/hoặc cho phép một doanh nghiệp khác biệt hóa được sản phẩm của mình với các doanh nghiệp khác.

Mở rộng thị trường toàn cầu, khai thác lợi ích của đường cong kinh nghiệm

Đường cong kinh nghiệm (*experience curve*) là khái niệm dùng để chỉ khi doanh nghiệp càng có kinh nghiệm trong việc sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ thì chi phí sản xuất hoặc cung ứng ngày càng giảm đi. Trong ngành công nghiệp sản xuất máy bay cho thấy, cứ khi nào sản lượng máy bay tăng lên gấp đôi thì chi phí trên một đơn vị sản phẩm về cơ bản giảm xuống còn 80% tổng chi phí của mức sản lượng trước đó. Cụ thể hơn, chi phí sản xuất chiếc máy bay thứ tư sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 2, chi phí sản xuất cái thứ 8 sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 4, chi phí sản xuất của cái thứ 16 sẽ bằng 80% chi phí sản xuất của cái thứ 8, v.v... Lợi ích của đường cong kinh nghiệm của doanh nghiệp có được dựa trên mối quan hệ giữa chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm với sản lượng tăng lên. Lợi ích của đường cong kinh nghiệm có được là nhờ vào hiệu quả kinh tế nhờ quy mô (*economies of scale*) và lợi ích của học hỏi thông qua càng làm càng giỏi (*learning by doing effect*).

Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô là việc giảm chi phí trên một đơn vị sản xuất khi đạt được một lượng sản lượng lớn nhất định. Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô xuất hiện khi doanh nghiệp khai thác được các chi phí cố định trên mức sản lượng lớn sẽ làm giảm chi phí trên một đơn vị. Để có được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, doanh nghiệp thường phải mở rộng thị trường ra thị trường toàn cầu bởi vì nếu không doanh nghiệp không đạt tới điểm quy mô sản xuất hiệu quả nhờ quy mô. Ví dụ, trong ngành sản xuất ô tô, quy mô hiệu quả của một nhà máy là phải sản xuất 200.000 ô tô một năm. Các doanh nghiệp ô tô lại ưa thích chỉ sản xuất một model sản phẩm ở một nhà máy để đảm bảo giảm chi phí chuyển đổi sản xuất từ model

này sang model khác. Nếu nhu cầu thị trường nội địa đối với một model chỉ là 100.000 ô tô một năm thì khả năng để đạt được công suất hiệu quả 200.000 ô tô sẽ không bao giờ đạt được, và chi phí sản xuất trên một ô tô sẽ rất cao. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp thực hiện xuất khẩu ô tô, phục vụ thị trường quốc tế thì doanh nghiệp có thể đẩy sản lượng sản xuất của nhà máy lên 200.000 đơn vị để có được hiệu quả sản xuất từ quy mô lớn, giảm chi phí sản phẩm và nâng cao lợi nhuận. Bằng việc sản xuất phục vụ cả thị trường nội địa và thị trường quốc tế, các doanh nghiệp có khả năng khai thác hiệu quả công suất các cơ sở sản xuất của mình. Nếu Intel chỉ bán các bộ vi xử lý tại Hoa Kỳ thì hãng này chỉ có thể duy trì một ca sản xuất trong nhà máy với 5 ngày một tuần. Nhưng nếu phục vụ cả thị trường quốc tế, Intel có thể khai thác cũng cơ sở sản xuất và nhà máy đó hiệu quả hơn. Ngoài ra, với việc sản xuất với quy mô lớn, doanh nghiệp cũng có quyền ưu tiên và có khả năng đàm phán có được chi phí thấp từ các nhà cung cấp đầu vào. Hãng Wal-Mart thường hay đàm phán để có được chi phí đầu vào rất thấp nhờ vào quy mô mua vào với số lượng lớn của mình.

Lợi ích học hỏi cũng là một phương pháp giúp tiết kiệm chi phí khi càng làm càng giỏi. Ví dụ, con người qua việc lặp đi lặp lại các công việc hàng ngày, như lắp ráp thân máy bay, sẽ học được cách làm thế nào để hiệu quả nhất. Năng suất lao động tăng lên qua thời gian khi mỗi một cá nhân học được cách làm một công việc một cách hiệu quả nhất. Tương tự như vậy, ban giám đốc của một nhà máy sản xuất mới cũng phải học cách quản lý vận hành nhà máy một cách hiệu quả hơn qua thời gian. Vì vậy, chi phí sản xuất giảm xuống do năng suất lao động và kỹ năng quản lý được nâng cao, và điều này sẽ giúp tăng tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp.

Lợi ích học hỏi càng trở nên quan trọng hơn khi các nhiệm vụ phức tạp có tính công nghệ cao được lặp đi lặp lại, bởi vì doanh nghiệp có thể học được nhiều hơn cái có thể học được từ nhiệm vụ này. Vì vậy, lợi ích học hỏi sẽ trở nên có ý nghĩa quan trọng trong một quy trình lắp ráp bao gồm 1.000 bước phức tạp so với quy trình lắp ráp chỉ bao gồm 100 bước đơn giản. Tuy nhiên, không quan trọng mức độ phức tạp của công việc thì lợi ích học hỏi này sẽ biến mất sau một khoảng thời gian. Điều này gợi ý rằng kinh nghiệm này sẽ quan trọng trong giai đoạn đầu khởi động một quy trình mới và nó không còn tác dụng nữa sau 2 hoặc 3 năm. Lợi ích học hỏi cũng gắn liền với tính hiệu quả từ quy mô.

Case: Hãng Zara trong ngành may mặc toàn cầu

Chiến lược trong ngành may mặc toàn cầu chủ yếu dựa vào việc kết hợp mạng lưới sản xuất, mua bán và hệ thống phân phối. Trước kia, các hệ thống bán lẻ quốc gia lớn tiến hành thông qua các nhà môi giới toàn cầu để đặt hàng gia công sản xuất sản phẩm may mặc cho hàng chục nghìn các nhà sản xuất may mặc nhỏ. Các nhà sản xuất may mặc thường ở các thị trường có mức lương thấp, cơ sở sản xuất quy mô nhỏ. Trong các quy trình sử dụng nhiều sức lao động, công nhân sản xuất ra những mảnh quần áo cụ thể theo phân loại màu sắc và kích cỡ. Những mảnh quần áo này sau đó lại được ghép lại với sản phẩm đầu ra của hàng trăm các công ty khác nhau ở hàng chục nước khác nhau. Khi các nước càng sản xuất ra các bộ phận

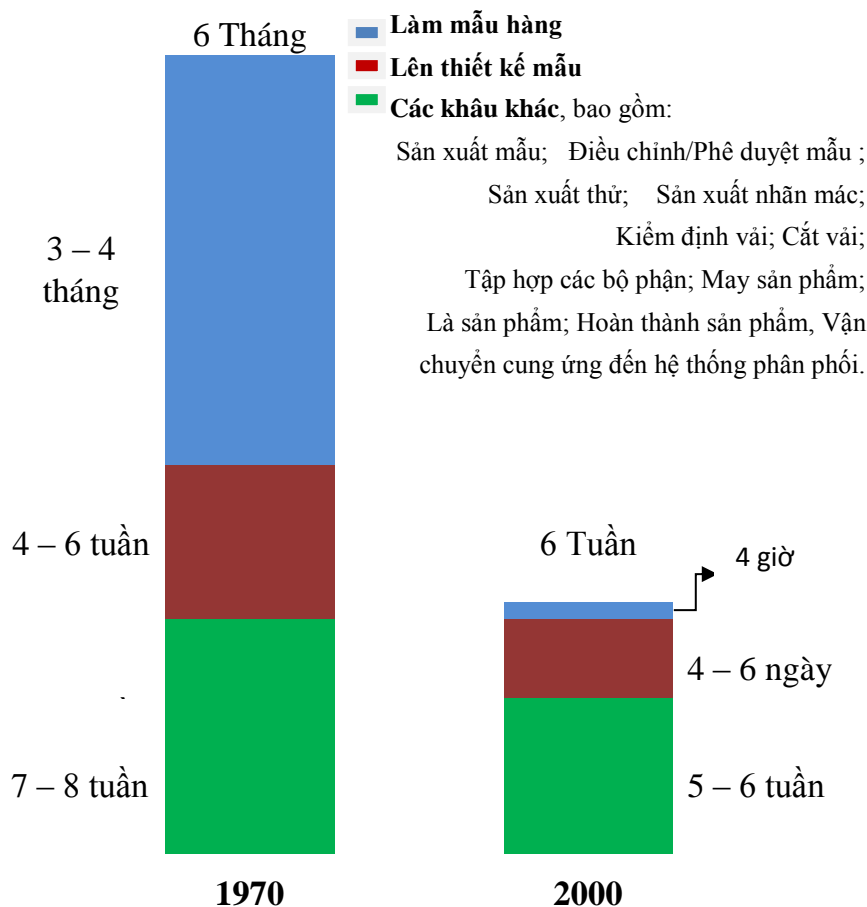
cấu thành của sản phẩm càng chuyên biệt – ví dụ, một nhà máy sản xuất phéc-măng-tuya, một nhà máy sản xuất vải lót – thì các công ty thương mại toàn cầu trở thành các nhà môi giới quan trọng trong ngành công nghiệp này.

Khi đã được gia công xong, quần áo may mặc được chuyển cho các nhà bán lẻ may mặc ở mỗi nước khác nhau. Năm 2005, thông thường năm chuỗi phân phối hàng đầu của một nước chiếm tới hơn nửa doanh thu hàng may mặc của nước đó. Nhưng cho dù, hãng bán lẻ quần áo đó là ở quốc gia nào thì họ đều yêu cầu các công ty thương mại phải tăng cường phối hợp với nhau và với các nhà máy sản xuất ở nước ngoài để tăng tốc độ và tính linh hoạt đáp ứng theo những biến động của thị trường. Thông qua việc lập kế hoạch tổng hợp sát hơn với thời điểm mùa bán hàng, thử nghiệm thị trường, đặt các đơn hàng nhỏ ban đầu và đặt hàng lại thường xuyên hơn, các hãng bán lẻ quần áo có thể tránh được sai sót trong dự báo và rủi ro hàng tồn kho.

Mối quan hệ cuối cùng của chuỗi bán hàng này là thị trường và người tiêu dùng. Mặc dù có sự lặp lại, trùng lặp ở nhiều nước, thị hiếu của người tiêu dùng tại nước sở tại thường có những điểm khác nhau. Ví dụ, người Anh tìm kiếm những cửa hàng gắn với nhạy cảm xã hội, người Đức thì nhạy cảm về giá, và người tiêu dùng Hoa Kỳ thì tìm kiếm sự đa dạng giữa phong cách, chất lượng và giá cả. Nhìn chung, sự khác biệt về thị hiếu này đã tạo ra một dây chuyền lấy tín hiệu từ người tiêu dùng trong ngành công nghiệp may mặc cho phép liên kết lại các nhà máy được phân bố rời rạc, các nhà môi giới toàn cầu, các nhà bán lẻ quốc gia và người tiêu dùng địa phương.

Quá trình toàn cầu hóa thị trường hiện nay đã và đang thay đổi các quyết định trong hoạt động sản xuất – kinh doanh của các doanh nghiệp may mặc. Theo kinh nghiệm truyền thống thì các doanh nghiệp nên lựa chọn “*nhất nghệ nhân, nhất thân vinh*”, – có nghĩa là nên lựa chọn một hoạt động cụ thể - như chỉ làm phéc-măng-tuya, tập trung vào quản lý phân phối, vào thiết kế cửa hàng hay phục vụ chính xác một phân khúc thị trường và khách hàng nào đó – thay vì cố gắng tạo ra giá trị ở nhiều hoạt động khác nhau. Hay nói cách khác là chỉ tập trung vào chiến lược “*làm cái ta làm tốt nhất*”, và đi đặt hàng hoặc gia công các phần còn lại. Còn hiện nay, các rào cản thương mại đang giảm dần và dỡ bỏ, các thị trường quốc gia, khu vực và toàn cầu đang hội nhập, phương tiện truyền thông ngày càng được cải thiện về tốc độ và chất lượng – tất cả các yếu tố đó đã làm thay đổi thị trường và tạo ra các lựa chọn chiến lược mới (Xem Hình 4.4).

Hình 4.4: Chu kỳ thời gian của ngành công nghiệp may mặc toàn cầu



Nguồn: Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition, trang 448.

Hình 4.4 cho ta thấy một ví dụ điển hình về sự thay đổi của môi trường làm thay đổi toàn bộ thời gian trong mỗi một khâu trong chuỗi giá trị của một ngành công nghiệp. Trong những năm của thập kỷ 1970, để sản xuất và cung ứng sản phẩm may mặc từ nhà máy tới tay người tiêu dùng phải mất 6 tháng thì hiện nay chỉ còn mất 6 tuần. Đối với Zara thì khoảng thời gian này chỉ mất có 15 ngày. Bằng việc bỏ qua các kinh nghiệm truyền thống, Zara đã tạo lập được các tiêu chuẩn mới trong mối quan hệ với cơ cấu ngành, chiến lược doanh nghiệp và vận hành của doanh nghiệp.

Zara là một bộ phận chính của Inditex – công ty của Tây Ba Nha, có trụ sở đặt tại La Coruna, một thành phố cỡ trung tại phía tây bắc của Tây Ba Nha. Tập đoàn Inditex Group có 92.000 người lao động, trong số đó một nửa là người Tây Ba Nha, còn lại là các quốc tịch các nước khác trên thế giới nơi là công ty có văn phòng hoạt động. Nhân lực của Tập đoàn trẻ với độ tuổi trung bình là 26 và chủ yếu là nữ, chiếm tỷ trọng 86% trong nhân viên và 54% trong các vị trí quản lý và kỹ thuật.

Cửa hàng Raza đầu tiên được mở vào năm 1975 ở La Coruna, thì đến nay hãng đã có tới hệ thống 1.444 cửa hàng trên 77 nước. Mặc dù doanh thu sau hãng Gap của Hoa Kỳ và hãng H&M của Thụy Sĩ, hoạt động và vận hành của hãng ít hãng nào theo kịp. Công ty mẹ của Zara, Inditex, gần đây vừa được vinh danh là Nhà bán lẻ toàn cầu của năm do Hội các nhà bán lẻ thế giới bình chọn. Doanh thu thuần của Inditex tăng 22%, lợi nhuận tăng 25% trong năm 2006. Từ tháng 6/2004 đến tháng 12/2007, giá cổ phiếu Inditex tăng hơn 80% trong khi giá cổ phiếu của Gap chỉ tăng 10%. Năm 2009, doanh thu từ thị trường nước ngoài, không kể Tây Ba Nha chiếm 68%.

Raza sử dụng chiến lược đổi mới để vận hành hệ thống toàn cầu của mình. Hãng đã định nghĩa lại ý tưởng về thông tin công nghệ và thời trang thông qua việc liên kết các khâu thiết kế, tốc độ, sản xuất, tính đáp ứng, công nghệ và kinh doanh điện tử để sản xuất và cung ứng những sản phẩm thời trang tinh tế với một mức giá phải chăng. Trong vận hành, Zara có thể chuyển tải xu hướng thời trang mới nhất từ một sàn diễn một tại Paris tới các cửa hàng của mình tại Luân Đôn trong khoảng thời gian 2 tuần thay vì 6 tháng như chuẩn chung của cả ngành. Hơn thế nữa Zara còn có thể sáng tạo ra các mẫu thiết kế mới vào giữa các mùa thời trang để làm hài lòng những khách hàng khó tính nhất. Thành công của Zara là bắt nguồn từ những năng lực cốt lõi của công ty trong các khâu thiết kế, sản xuất, kho vận, phân phối và bán lẻ.

Thiết kế: Zara không theo đuổi ý tưởng các bộ sưu tập thu xuân mà tập trung vào “các bộ sưu tập sống,, theo đó toàn bộ khâu thiết kế, sản xuất, phân phối và bán hàng sẽ nhanh chóng như chính thị hiếu của khách hàng – mỗi kiểu dáng không kéo dài quá 4 tuần. Hơn 300 nhà thiết kế của hãng liên tục theo sát các sự kiện thị trường, các xu hướng thời trang và thị hiếu của khách hàng trong việc thiết kế ra hơn 11.000 các sản phẩm độc đáo trong một năm so với 2.000 hoặc 4.000 sản phẩm được thiết kế của các đối thủ cạnh tranh.

Các nhà thiết kế có được ý tưởng từ các giám đốc cửa hàng, ấn phẩm thời trang, TV, Internet, phim ảnh và xu hướng thời trang sinh viên và các câu lạc bộ khiêu vũ. Những nhân viên làm việc tận tụy, những nô lệ của thời trang của Raza đã nhanh chóng nắm bắt được ý tưởng thời trang trong những buổi trình diễn mẫu một và chuyển tải ý tưởng đó vào thị trường sản xuất số lượng cho đám đông.

Raza không phát triển các sản phẩm cho từng thị trường quốc gia riêng biệt. Hãng hoàn toàn tin tưởng rằng sự hội tụ trong thời trang và thị hiếu vượt qua biên giới quốc gia cho phép hãng thực hiện những định hướng chiến lược nhằm vào chuẩn hóa. Mặc dù, một số thiết kế sản phẩm phải điều chỉnh để phù hợp hơn với sự khác biệt về vóc dáng, văn hóa hay thời tiết như kích thước nhỏ hơn tại các cửa hàng ở Nhật Bản, quần áo thiết kế đặc biệt cho phụ nữ ở các nước Ả rập, sự khác biệt giữa các mùa ở Nam Hoa Kỳ. Dù vậy, 85 cho tới 90% các thiết kế cơ bản được chào bán trong các cửa hiệu Zara thường là giống nhau từ nước này sang nước khác.

Mua sắm đầu vào: Zara mua sắm nguyên liệu đầu vào từ các nhà cung cấp bên ngoài với sự trợ giúp của các văn phòng mua sắm đặt tại Bắc Kinh, Barcelona, Hồng Kông với nhân viên tại trụ sở chính. Zara cũng mua vải, các nguyên liệu đầu vào khác, các sản phẩm thành phẩm từ nhiều nhà cung cấp tại Tây Ba Nha, Ấn Độ, Morocco và các nước Viễn Đông. Liên hệ với hệ thống của Zara, các nhà cung cấp có thể phối hợp hệ thống sản xuất của mình sao cho phù hợp với các dự báo của Zara. Khoảng một nửa số vải được mua trong tình trạng “xám,, (chưa nhuộm) để có thể thay đổi thiết kế nhanh trong một mùa thời trang. Giám đốc điều hành CEO của Inditex, Ông José Maria Castellano lý giải “Chúng tôi có khả năng thay đổi toàn bộ dòng sản phẩm nếu nó không bán chạy. Chúng tôi có thể nhuộm cả bộ sưu tập sang màu mới và tạo ra dòng mẫu mới trong vài ngày,,.

Sản xuất: Tương tự như những đối thủ cạnh tranh, Zara mua nhiều sản phẩm may mặc từ các nhà cung cấp ở Châu Âu, Bắc Hoa Kỳ và Châu Á. Nhưng không giống các đối thủ cạnh tranh, Zara có đội ngũ nhân viên hơn 14.000 người sản xuất khoảng 40% các sản phẩm may mặc trong 20 nhà máy của hãng, trong đó 18 nhà máy đặt gần trụ sở chính của hãng tại La Coruna. Zara sản xuất hầu hết các sản phẩm thời trang nhạy cảm trong hệ thống của mình. Các nhà máy của hãng đều tự động hóa, chuyên môn hóa cho từng loại quần áo, tập trung cao vào các khâu quan trọng nhất của quá trình sản xuất – đó là khâu thiết kế và mẫu, cũng như khâu kết thúc và kiểm tra cuối cùng.

Mặc dù hãng đã sản xuất đồ may mặc từ những năm 1980, Zara vẫn xin sự hỗ trợ của Toyota Nhật bản trong việc lắp một hệ thống just-in-time vào đầu những năm 1990. Hãng vẫn dành khoảng hơn 30 – 40 phần trăm để sản xuất sản phẩm may mặc tại Tây Ba Nha và Thổ Nhĩ Kỳ so với các đối thủ cạnh tranh sử dụng tại Trung Quốc, lý do chủ yếu ở đây là chi phí nhân công. Zara bù đắp lại chi phí cao hơn đó bằng cách giảm thiểu chi phí quảng cáo, chi phí hàng tồn kho và điều chỉnh xu hướng mẫu một nhanh chóng.

Mặc dù có công nghệ, rất nhiều sản phẩm may mặc không thể sản xuất bằng máy móc. Thay vào đó, Zara đã xây dựng một mạng lưới bao gồm khoảng 450 xưởng gia công, đặt chủ yếu tại Galicia, trung tâm của La Coruna và ngang biên giới với phía bắc Thổ Nhĩ Kỳ. Các xưởng này thực hiện các công đoạn may các mảnh vải đã được cắt sẵn ở nhà máy, các công đoạn này phức tạp và đòi hỏi nhân lực cũng như quy mô đặc thù. Mỗi xưởng vận hành nhỏ gọn, khoảng 20 tới 30 công nhân, chuyên nghiệp đối với mỗi loại sản phẩm. Zara chịu trách nhiệm cũng cấp cho các xưởng này mọi công cụ, công nghệ, nguyên liệu và hỗ trợ cả tài chính khi thanh toán các mức gia công cho các sản phẩm thành phẩm.

Nhà máy của Zara thực hiện công đoạn cắt và nhuộm vải đối với một số sản phẩm đặc biệt. Sau đó, họ gửi những sản phẩm này xuống các xưởng gia công. Khi các sản phẩm từ các xưởng gia công hoàn thành, vận chuyển lại nhà máy, các sản phẩm này sẽ được kiểm tra, là, gấp, đóng gói, ghi mã điện tử trước khi được đưa đi trên 150 km đường hầm nổi từ nhiều điểm sản xuất khác nhau tới trung tâm kho vận của hãng.

Kho vận: Tất cả các sản phẩm may mặc, cả những sản phẩm được sản xuất bên trong hệ thống và các sản phẩm đặt hàng bên ngoài, được đưa đến trung tâm phân phối quy mô lớn của Zara ở La Coruna hay các trung tâm vệ tinh nhỏ hơn ở Brazil hay Mexico. Được trang bị hệ thống truy tìm di động gắn trên mắc áo với hệ thống treo được 45.000 sản phẩm may mặc đã gấp sẵn, trung tâm này có nhiệm vụ chuyển kho hàng nhanh nhất có thể tới kho của các cửa hàng trên khắp thế giới.

Đằng sau toàn bộ quy trình này là hệ thống giao hàng 2 tuần một lần tới mọi cửa hiệu của Zara thông qua số liệu kho hàng dựa trên thời gian thực được cung cấp bởi hệ thống máy tính cầm tay nối mạng. Giám đốc kho vận Lorena Alba có quan điểm coi nhà kho là nơi vận chuyển hàng hóa hơn là nơi lưu trữ hàng hóa. Theo bà, “hầu hết phần lớn quần áo chỉ ở đây có vài giờ,, và không có sản phẩm nào ở lại trung tâm phân phối hơn 3 ngày. Dịch vụ giao hàng của bên thứ ba cũng quản lý việc vận chuyển các lô hàng đã lập trình trước tới các cửa hiệu. Công nghệ số hóa tuyệt vời này đã giảm hàng tồn kho của Inditex xuống mức 7% của tổng doanh thu, so với tỷ lệ hàng chục % của các đối thủ cạnh tranh.

Marketing: Hệ thống giới thiệu sản phẩm của Zara làm đầu đầu các nhà marketing bán lẻ truyền thống. Chính sách sản phẩm của hãng tập trung vào những hàng hóa chất lượng – giá cả hợp lý, nhanh chóng thay đổi dòng sản phẩm và ấn tượng thời trang tương đối đậm nét. Hãng sử dụng rất ít chi phí quảng cáo và khuyến mại – chỉ khoảng ít hơn 1% tổng doanh thu trên quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng, so với 3 – 4 % của hầu hết các nhà bán lẻ khác. Thay vào đó, hãng dựa vào quảng cáo truyền miệng của các khách hàng trung thành của mình.

Chính sách giá cả của hãng, theo một nhà phân tích thì cho rằng “Armani ở mức giá phải chăng,,. Thú vị thay, hãng điều chỉnh giá đối với thị trường quốc tế nên người tiêu dùng nước ngoài chịu toàn bộ chi phí vận chuyển hàng hóa từ Tây Ba Nha tới thị trường nước ngoài; nói chung, giá của sản phẩm Zara cao hơn 40% tại thị trường các nước Bắc Âu, 10% cao hơn ở các nước Châu Âu khác và 70% cao hơn ở Hoa Kỳ và 100% cao hơn ở Nhật Bản.

Vận hành cửa hiệu: Các cửa hiệu của Zara có hai mục đích chính: thể hiện gương mặt của hãng tới thế giới và thực hiện chức năng đại lý nghiên cứu marketing tận gốc của hãng. Cửa hiệu được đặt vào những vị trí đặc địa, thường là những phố mua sắm hạng sang trên các thị trường như đại lộ Champs-Elysees tại Paris, Regent Street tại Luân Đôn, Fifth Avenue ở New York. Zara luôn quan tâm cao để giữ cho gương mặt của hãng được trình bày tốt nhất. Các đội thiết kế nội thất và trang trí cửa sổ tại từng khu vực đến thăm mỗi cửa hàng 3 tuần một lần để đảm bảo rằng cửa sổ của cửa hiệu trình bày và chuyên tải đúng ý tưởng quảng cáo.

Tại trụ sở chính, các nhà thiết kế xem xét diện tích của các cửa hiệu và kiểm tra, thử nghiệm các chủ đề theo ý tưởng, phối hợp màu sắc và trưng bày sản phẩm. Các tiêu chuẩn chung này sẽ được áp dụng cho cả nhân viên hệ thống: nhân viên bán hàng phải mặc đồ Zara khi làm việc. Giám đốc cửa hàng và nhân viên lựa chọn hàng hóa để đặt hàng, hàng hóa nào không tiếp tục bán nữa, hàng hóa nào đề nghị phải bổ sung. Zara trang bị cho tất cả nhân viên

bán hàng các thiết bị cầm tay không dây để họ tìm thời thông tin về xu hướng, nhận xét của khách hàng và các số lượng trong đơn đặt hàng. Các cửa hiệu kết nối thông tin và dữ liệu về mặt hàng nào đang được bán, yêu cầu của khách hàng tới đội ngũ thiết kế, nhà máy, trung tâm kho vận của Zara ở La Coruna. Theo Giám đốc điều hành Castellano, năng lực xử lý công việc của giám đốc cửa hàng là yếu tố quan trọng nhất quyết định tới khả năng mở rộng thị trường toàn cầu của hãng.

Cơ sở hạ tầng của hãng: Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp mà Zara xây dựng hỗ trợ các hoạt động của doanh nghiệp cũng thể hiện năng lực cốt lõi của Zara, đặc biệt đó là khả năng sát người tiêu dùng và thị trường của cán bộ quản lý cũng như khả năng điều phối hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Các nhà quản trị thì tin rằng sự hấp dẫn của Zara là sự mới mẻ trong mỗi sản phẩm, tính sáng tạo độc đáo và đặc thù, không gian trong cửa hàng rất thư giãn và quảng cáo truyền miệng tích cực.

Các ý tưởng này dẫn tới khái niệm doanh thu sản phẩm kịp thời, mẫu thiết kế mới đến cửa hiệu theo tần suất 2 tuần một lần. Khách hàng ưa thích sản phẩm Zara nhanh chóng đoán biết được ngày nào hàng mới về và lên kế hoạch đi mua sắm sao cho phù hợp với mình. Khoảng $\frac{3}{4}$ hàng hóa tại cửa hiệu được thay đổi sau từ 3 đến 4 tuần trưng bày. Điều này cũng thích hợp với thời gian trung bình giữa các lần mua sắm mà một khách hàng trung bình của Zara tới cửa hàng (trung bình 17 lần trong một năm). Mức độ tần suất này cao hơn nhiều so với tần suất tới các chuỗi bán hàng may mặc của đối thủ cạnh tranh (3 đến 4 lần một năm).

Cửa hiệu nhìn bắt mắt, cả bên trong và bên ngoài cũng là một yếu tố quan trọng đối với sự thành công Zara. Theo ông Louis Blanc, một giám đốc tại Inditex, “Chúng tôi đầu tư vào những địa điểm ở vị trí quan trọng. Chúng tôi coi trọng sự trưng bày của mặt trước cửa hiệu. Đó là cách chúng tôi thể hiện hình ảnh của doanh nghiệp. Chúng tôi mong muốn khách hàng bước vào một cửa hàng đẹp để nơi họ sẽ được tiếp cận với những mẫu thời trang mới nhất. Nhưng quan trọng hơn cả, chúng tôi mong muốn khách hàng của chúng tôi hiểu rằng nếu họ thích một sản phẩm nào đó, họ phải mua ngay bây giờ bởi vì nó sẽ không còn ở cửa hàng vào tuần sau. Tất cả điều đó tạo ra một không khí khan hiếm và tràn đầy cơ hội cho khách hàng..”

Doanh thu ngay cũng thể hiện một cảm giác “mua ngay bởi vì bạn sẽ không nhìn thấy sản phẩm này sau đó nữa..”, Zara củng cố thêm về cảm giác khan hiếm qua việc cung cấp các đơn hàng nhỏ, trưng bày trên kệ hàng những hàng hóa lưu kho với số lượng ít và hạn chế thời gian tối đa trưng bày một sản phẩm là một tháng. Doanh thu ngay cũng đồng thời có nghĩa là khách hàng tới thăm cửa hàng ba đến bốn lần trong một mùa chứ không đến một lần. Những chính sách này làm cho các cửa hiệu của Zara luôn tươi mới và cho phép cửa hiệu thực hiện giảm giá thường xuyên; số lượng các mặt hàng mà hãng giảm giá bằng 50% trung bình của cả ngành.

Việc phối hợp chuyên sâu giữa các giám đốc cửa hiệu với các hoạt động của các nhà thiết kế, công nhân, đội ngũ bán hàng và nhà máy đã kiểm chứng cho tính hiệu quả của chiến lược này. Hiện nay, trong ngành may mặc thời trang, không một công ty nào có thể đưa đồ

thiết kế thời trang mới tới các cửa hàng nhanh như Zara. Không những thế, Zara lại còn đạt được mức tỷ suất lợi nhuận tương ứng với doanh thu trên một foot vuông cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh của Zara có muốn theo cũng còn mất nhiều thời gian để liên kết khâu thiết kế, sản xuất, và hệ thống phân phối trong cùng một hệ thống toàn cầu của mình như Zara.

Một số nhà phân tích đang tin tưởng rằng các doanh nghiệp khác đang buộc phải đi theo cách và phương thức mà Zara đã khởi xướng. Nếu các doanh nghiệp này không làm thế, các nhà phân tích cảnh báo, “các doanh nghiệp này sẽ không tồn tại trong vòng 10 năm nữa,.. Tuy nhiên, một số đối thủ cạnh tranh vẫn coi thường những lời cảnh báo như vậy. Một số ít các nhà bán lẻ quần áo lớn vẫn ưa thích duy trì chiến lược truyền thống của mình. Người phát ngôn của hãng H&M nói “Chúng tôi có trên 900 nhà cung cấp và chúng tôi vẫn hài lòng với cách làm này, đây là cách linh hoạt, năng lực cung cấp với quy mô lớn, vv... Hệ thống này đã làm việc rất tốt trong một thời gian dài,.. Có lẽ chúng ta cần tiếp tục quan sát xem liệu chiến lược này có thể đánh bại chiến lược của Zara.

II. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế

1. Các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng tới việc thiết kế chiến lược kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp cạnh tranh trên môi trường toàn cầu thường chịu tác động bởi 2 yếu tố. Hai yếu tố này tác động tới khả năng doanh nghiệp khai thác được năng lực cốt lõi hay lợi ích từ địa điểm hay đường cong kinh nghiệm của doanh nghiệp hay không. Hai yếu tố này đó là mức độ doanh nghiệp chịu sức ép về liên kết toàn cầu, nâng cao hiệu quả, giảm chi phí và sức ép về việc địa phương hóa sản phẩm. Hai sức ép này tạo ra những đòi hỏi trái chiều đối với doanh nghiệp. Để đối phó với sức ép về việc giảm chi phí, doanh nghiệp phải tối thiểu hóa chi phí trên một đơn vị sản phẩm. Nhưng để đối phó với sức ép về việc phải điều chỉnh, nội địa hóa sản phẩm để phù hợp với thị trường cụ thể, doanh nghiệp phải thay đổi sản phẩm, thay đổi chiến lược marketing để phục hợp với nhu cầu đa dạng ở các nước khác nhau khi thị hiếu người tiêu dùng là khác nhau, phong tục, thông lệ trong kinh doanh là khác nhau, kênh phân phối là khác nhau, điều kiện cạnh tranh và chính sách của các chính phủ khác nhau là khác nhau. Điều chỉnh hệ thống theo sự khác biệt giữa các nước với nhau sẽ làm cho hệ thống công kênh, khó có thể tiêu chuẩn hóa sản phẩm và theo đó sẽ làm cho chi phí bị đẩy cao.

Chính vì vậy, theo thời gian, các nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa hai yếu tố rất rõ ràng là: sức ép liên kết toàn cầu càng cao thì nhu cầu phải nâng cao hiệu suất, giảm chi phí càng cao, và ngược lại sức ép phải đáp ứng theo thị trường địa phương càng cao thì nhu cầu điều chỉnh, địa phương hóa theo thị trường càng cao. Nghiên cứu hai nhu cầu này yêu cầu các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải giải quyết, đưa ra quyết định doanh nghiệp sẽ làm thế nào để xác định và điều phối chuỗi giá trị doanh nghiệp và quyết định lựa chọn những chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp khi tiến hành kinh doanh quốc tế.

Sức ép liên kết toàn cầu, tăng hiệu suất, giảm chi phí

Quá trình toàn cầu kinh doanh quốc tế vẫn đang diễn ra hàng ngày hàng giờ trên thế giới. Hiện nay, thị trường toàn cầu sản xuất và tiêu thụ khoảng 20 phần trăm sản lượng thế giới và được dự báo thị trường toàn cầu sẽ tăng gấp 12 lần, tiêu thụ tới 80% sản lượng toàn cầu vào năm 2025. Tương tự như vậy, quá trình hội nhập kinh tế tiếp tục diễn ra trong 30 năm tới sẽ sâu sắc và có quy mô lớn hơn nhiều so với 10.000 năm trước đó.

Thị trường toàn cầu ở nhiều mặt hàng như hóa chất, thẻ tín dụng, dịch vụ tài chính, kế toán, thực phẩm, chăm sóc y tế, truyền thông, sản phẩm lâm sản, công nghệ thông tin, ô tô, viễn thông, và nhiều mặt hàng khác nữa đang hình thành ngày càng rõ nét. Các nhà quản trị, các doanh nghiệp, các ngành công nghiệp đều nhận ra phải điều chỉnh và thích nghi với quá trình trên. Hay nói một cách khác, quá trình toàn cầu hóa thị trường và khai thác hiệu quả và lợi ích từ việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm là hai nhân tố tạo ra sức ép đối với các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế trong điều kiện cạnh tranh mới.

Toàn cầu hóa thị trường: Có thể nói, người tiêu dùng trên thế giới ngày càng có xu hướng tìm kiếm và chấp nhận các sản phẩm toàn cầu, được tiêu chuẩn hóa như sản phẩm Ipod, Iphone của Apple, màn hình tinh thể lỏng của Samsung, máy ảnh kỹ thuật số của Nikon, hay quần áo hiệu Zara. Đây chính là biểu hiện rõ nét xu hướng quá trình toàn cầu hóa thị trường. Do chức năng của tiền tệ là khó nắm giữ, khó tiết kiệm và luôn khan hiếm nên người tiêu dùng trên toàn cầu muốn tối đa hóa sức mua của mình bằng cách mua được hàng hóa chất lượng cao với mức giá thấp nhất có thể. Và theo lý thuyết, người tiêu dùng không quan tâm ai là người cung cấp sản phẩm, miễn sao sản phẩm đó đáp ứng được nhu cầu và mang lại giá trị sử dụng cao cho mình.

Thêm vào đó, dưới tác động của công nghệ thông tin và truyền thông giúp củng cố hệ thống cơ sở hạ tầng làm cho thị hiếu người tiêu dùng ở các nước khác nhau trở nên đồng nhất. Công nghệ ứng dụng trong lĩnh vực kho tàng, vận chuyển cho phép doanh nghiệp cung cấp được hàng hóa được tiêu chuẩn hóa trên khắp toàn cầu. Do vậy, trước áp lực tối đa sức mua của người tiêu dùng, thị trường toàn cầu ngày càng thống nhất và cho phép tiếp cận với hàng hóa chất lượng cao ở mức chi phí thấp hơn, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế ngày càng phát triển theo xu hướng tối đa hóa quá trình hội nhập thị trường toàn cầu và tiêu chuẩn hóa các hoạt động của mình. Trường hợp của hãng Zara là một ví dụ tiêu biểu cho điều này. Zara nhận thức được rằng thông qua việc cung cấp sản phẩm thời trang được tiêu chuẩn hóa với mức giá phải chăng, doanh nghiệp có thể cân đối các chi phí cố định trong thiết kế, sản xuất và bán lẻ trên hệ thống bán lẻ toàn cầu và từ đó thu được lợi ích theo quy mô. Khi gặp những thị trường khó tính, doanh nghiệp thực hiện điều chỉnh nhỏ cho phù hợp miễn sao sản phẩm vẫn mang lại cho khách hàng những giá trị cao.

Đối với những mặt hàng nguyên liệu đầu vào như dầu, thép, đường hay lúa mì, cà phê..., thì thị trường toàn cầu đã được hình thành tương đối ổn định nên hầu như sản phẩm không đòi hỏi phải có sự khác biệt hóa và cạnh tranh trên thị trường này chủ yếu dựa trên giá cả của sản phẩm.

Lợi ích hiệu quả của tiêu chuẩn hóa: Các công ty đa quốc gia thực hiện tiêu chuẩn hóa sản phẩm đầu ra, nguyên liệu và mua sắm đầu vào, quy trình phương pháp và chính sách trên phạm vi toàn cầu của cả hệ thống giúp công ty giảm đáng kể các chi phí vận hành. Ví dụ, qua việc quy định tiêu chuẩn của máy móc, thiết bị trong quá trình sản xuất, doanh nghiệp kinh doanh quốc tế có thể đàm phán giảm giá nguyên liệu đầu vào cũng như giảm được chi phí hàng tồn kho. Với việc chỉ thiết kế một sản phẩm toàn cầu hay thực hiện quảng cáo, tiếp thị một sản phẩm với một thông điệp toàn cầu, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm đáng kể khi thực hiện tiêu chuẩn hóa các hoạt động trong chuỗi giá trị của mình. Vì vậy, tiêu chuẩn hóa, sản xuất với số lượng lớn, lựa chọn địa điểm sản xuất tối ưu trên thế giới luôn giúp doanh nghiệp khai thác được lợi thế về địa điểm, lợi ích trên quy mô và lợi ích của đường cong kinh nghiệm.

Quá trình tự do hóa thương mại, cắt giảm các rào cản thương mại và đầu tư, sự tham gia ngày càng đông đảo của hầu hết mọi quốc gia vào nền kinh tế toàn cầu, sự xuất hiện và trở dậy của nhiều doanh nghiệp từ những thị trường và nền kinh tế mới nổi cũng là những yếu tố làm thúc đẩy mạnh mẽ hơn quá trình tiêu chuẩn hóa hoạt động sản xuất – kinh doanh trên toàn cầu, khai thác hiệu suất, tối thiểu hóa chi phí của các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế.

Sức ép đáp ứng nhu cầu địa phương, địa phương hóa

Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế gặp nhiều sức ép phải điều chỉnh hoạt động của mình theo các điều kiện của thị trường địa phương. Chúng ta cũng nhận ra sự khác biệt trong môi trường kinh doanh ở các nước khác nhau trên phương diện chính trị, luật pháp, kinh tế, văn hóa. Những khác biệt này có tác động tới hoạt động kinh doanh quốc tế như vấn đề về tiêu chuẩn sản phẩm, các quy định về tài chính, hệ thống kênh phân phối và nguồn nhân lực. Chính những sự khác biệt này tạo nên sức ép cho doanh nghiệp phải điều chỉnh, phải địa phương hóa các hoạt động của mình để thích nghi với môi trường kinh doanh địa phương.

Ngoài ra, có hai yếu tố cơ bản làm tăng sức ép đối với doanh nghiệp trong việc phải điều chỉnh, địa phương hóa các hoạt động của mình, đó là sự khác biệt trong thị hiếu và sở thích của từng cá nhân người tiêu dùng và chính sách của chính phủ nước sở tại.

Sự khác biệt trong thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng. Ngược lại với xu hướng toàn cầu hóa thị trường, ở một số thị trường, xu hướng thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng ngày càng phân tán và rất khác biệt là rất rõ nét. Sự khác biệt này xuất phát từ trong đời sống văn hóa của từng quốc gia, là kết quả của lịch sử phát triển của mỗi một dân tộc, là biểu hiện của chủ nghĩa dân tộc, yêu nước và cả do thịnh vượng về mặt kinh tế của mỗi một nước. Hay nói một cách đơn giản, mỗi một người tiêu dùng đều ưa thích những sản phẩm đáp ứng tốt và phù hợp với phong cách sống của mình.

Để đáp ứng nhu cầu trên các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải thay đổi thiết kế và sản xuất sản phẩm phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng, như sản xuất ô tô kích cỡ to tại Úc, kích cỡ nhỏ hơn tại Châu Âu, hay áp dụng các phương thức marketing phù hợp với từng thị trường, như quảng cáo rầm rộ trên phương tiện truyền thông ở Hoa Kỳ nhưng bán hàng cá nhân tại Brazil, hay thay đổi cách đóng gói sản phẩm khi đưa đến người tiêu dùng, như đóng

gói to tại Úc và đóng cỡ nhỏ khi ở Nhật Bản. Thay đổi, điều chỉnh để phù hợp với thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng từng thị trường yêu cầu doanh nghiệp phải xác định lại chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Ngoài ra, trên thực tế, đối với một số ngành, chuỗi giá trị thiết kế theo mô hình toàn cầu thì không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp bởi các sản phẩm không phù hợp với phương thức tiêu chuẩn hóa. Ví dụ, đối với thực phẩm chế biến, như công ty Nestlé thì sản xuất và tiếp thị tại thị trường địa phương sẽ hiệu quả hơn và phù hợp hơn với thị hiếu, với đối thủ cạnh tranh và sự khác biệt trong chuỗi cung ứng và hệ thống phân phối của mỗi thị trường.

Chính sách của chính phủ nước sở tại: Sự khác biệt trong môi trường chính trị, pháp lý và kinh tế ở mỗi quốc gia cũng làm ảnh hưởng tới quyết định của công ty khi thâm nhập vào quốc gia đó. Ví dụ như trong ngành dịch vụ y tế, chăm sóc sức khỏe. Ngành được phẩm có nhu cầu trong việc bán các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa giống nhau nhưng hầu hết tại mỗi nước, chính phủ lại áp dụng một hệ thống quản lý riêng biệt đối với hoạt động phát triển, thực hành và cung cấp dịch vụ y tế như các thủ tục đăng ký thuốc, biện pháp quản lý giá dược phẩm... Chính vì vậy, các doanh nghiệp phải địa phương hóa khi thâm nhập vào thị trường cụ thể.

Khi các yếu tố trên được kết hợp trong bối cảnh kinh doanh quốc tế

Hình 4.5 cho ta thấy khi hai sức ép đối với doanh nghiệp kinh doanh quốc tế kết hợp lại với nhau thì các ngành khác nhau nằm ở những khung phần tư khác nhau, điều đó cũng thể hiện mối quan hệ trong việc doanh nghiệp kinh doanh quốc tế nhìn nhận chuỗi giá trị của mình như thế nào để đáp ứng tốt nhất nhu cầu liên kết toàn cầu với việc điều chỉnh theo yêu cầu của từng thị trường cụ thể.

Hình 4.5. Các ngành trong quan hệ kết hợp sức ép

Sức ép liên kết toàn cầu, giảm chi phí	<i>Cao</i>	Cần tiêu chuẩn hóa và kiểm soát tập trung toàn hệ thống	<i>Thấp</i>
	<i>Thấp</i>	Không cần tiêu chuẩn hóa và kiểm soát tập trung toàn hệ thống	<i>Cao</i>
		<i>Thấp</i>	<i>Cao</i>
		Không cần điều chỉnh và thực hiện phân cấp khi bán cùng một loại sản phẩm tới những thị trường giống nhau	Cần điều chỉnh và thực hiện phân cấp khi bán các sản phẩm khác biệt tới các thị trường khác biệt
		Sức ép phải địa phương hóa	

2. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế

Khi xác định chiến lược kinh doanh quốc tế của mình, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế luôn phân tích thị trường quốc tế trên khía cạnh cơ hội tăng trưởng, cắt giảm chi phí và rủi ro khi khác biệt hóa trong bối cảnh phải thỏa mãn nhu cầu trái ngược nhau giữa liên kết toàn cầu và đáp ứng địa phương. Hình 4.6 xác định các điều kiện để hình thành loại hình chiến lược doanh nghiệp cần theo đuổi.

Hình 4.6. Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế

Sức ép liên kết toàn cầu, giảm chi phí	Cao	<p style="text-align: center;">Chiến lược toàn cầu</p> <p>Coi thị trường thế giới là một thị trường đơn nhất. Kiểm soát chặt chẽ hoạt động toàn cầu từ trụ sở chính tới việc tập trung tiêu chuẩn hóa sản phẩm</p>	<p style="text-align: center;">Chiến lược xuyên quốc gia</p> <p>Thiết kế chuỗi giá trị linh động để đáp ứng yêu cầu nội địa hóa. Theo đuổi cơ chế phối hợp phức tạp để tạo điều kiện hội nhập toàn cầu</p>
	Thấp	<p style="text-align: center;">Chiến lược quốc tế</p> <p>Khai thác năng lực cốt lõi để khai thác các cơ hội ở thị trường nước ngoài</p>	<p style="text-align: center;">Chiến lược đa quốc gia</p> <p>Dựa vào các công ty con ở nước ngoài hoạt động trên cơ sở độc lập nhằm địa phương hóa sản phẩm và quy trình tại thị trường nước ngoài</p>
		<i>Thấp</i>	<i>Cao</i>
Sức ép phải địa phương hóa			

Thông thường, các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sử dụng bốn loại hình chiến lược cơ bản để hỗ trợ họ trong việc thâm nhập và cạnh tranh trên môi trường toàn cầu: chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia, chiến lược toàn cầu và chiến lược xuyên quốc gia. Mỗi chiến lược đều có điểm khác biệt căn bản tùy thuộc vào từng loại hình doanh nghiệp và việc tạo lập, điều hành các khâu và công đoạn trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Chiến lược quốc tế (International Strategy)

Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược kinh doanh quốc tế bằng cách xuất khẩu các sản phẩm của mình ra thị trường nước ngoài, khai thác hiệu quả các năng lực cốt lõi của mình tại các thị trường nước ngoài nơi mà các đối thủ cạnh tranh trên thị trường đó không có, hoặc có nhưng năng lực yếu. Đây cũng thường là chiến lược ban đầu mà các doanh nghiệp lựa chọn khi bước đầu thâm nhập vào thị trường quốc tế. Các doanh nghiệp này có xu hướng tập trung chức năng nghiên cứu và phát triển và sản xuất sản phẩm ở trong nước và thiết lập hệ thống

phân phối và tiếp thị ở quốc gia mà doanh nghiệp kinh doanh hoặc dựa vào hệ thống sẵn có ở quốc gia đó để phân phối sản phẩm.

Chiến lược quốc tế thường được áp dụng khi doanh nghiệp có những năng lực cốt lõi mà các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại không có, hoặc khó phát triển, đuổi kịp hoặc bắt chước được nên các doanh nghiệp này không chịu sức ép phải nội địa hóa sản phẩm và phải giảm giá thành sản phẩm. Thực hiện chiến lược quốc tế, trụ sở chính của hãng đóng vai trò trung tâm, từ trụ sở chính các chính sách được hoạch định một chiều tới tất cả các thị trường trên toàn cầu. Đối với một số hãng thời trang cao cấp, chiến lược quốc tế trở nên rất phù hợp, như hãng Louis Vouston. Tuy nhiên, hiện nay sản phẩm của hãng này lại gặp phải một thách thức rất lớn là hàng giả, hàng nhái từ Trung Quốc. Đối với một số doanh nghiệp khác, ban đầu thì thực hiện chiến lược quốc tế, sau đó cũng phải thay đổi chiến lược để đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của từng thị trường khi môi trường cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn. Đặc biệt, khi sức ép buộc phải thay đổi sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường tăng lên, các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này sẽ gặp thách thức và dễ bị thua thiệt so với các công ty linh hoạt trong việc điều chỉnh thích nghi phù hợp với điều kiện địa phương.

Chiến lược đa quốc gia (Multinational Strategy)

Chiến lược đa quốc gia là chiến lược mà theo đó doanh nghiệp sẽ thực hiện một chiến lược riêng biệt cho mỗi quốc gia nơi doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm của mình. Đây là chiến lược các doanh nghiệp thực hiện địa phương hóa sản phẩm và phương thức tiếp thị sản phẩm sao cho phù hợp với thị hiếu và sở thích của từng thị trường quốc gia. Để thực hiện chiến lược này, các công ty thường thành lập các công ty con độc lập, hoặc các liên doanh ở các thị trường khác nhau. Thông thường, các công ty con hay liên doanh này sẽ thực hiện cả công đoạn nghiên cứu và phát triển sản phẩm, sản xuất và marketing sản phẩm tại thị trường địa phương. Chiến lược đa quốc gia thường thích hợp với các công ty trong các ngành mà thị hiếu và sở thích của người tiêu dùng không giống nhau ở các nước khác nhau, như các sản phẩm thực phẩm, hóa mỹ phẩm hoặc hàng tiêu dùng.

Những công ty thực hiện chiến lược đa quốc gia thường phân cấp nhiều cho các công ty con ở mỗi nước, trụ sở chính của công ty cho phép các công ty con được quyền đưa ra những quyết định quản trị sao cho đạt được mục tiêu của công ty. Các công ty theo mô hình này coi trọng các nhân sự quản trị có kinh nghiệm, gắn gũi với thị trường cả về mặt triết lý, văn hóa và vật chất.

Chiến lược đa quốc gia phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép cao từ việc phải thích nghi và điều chỉnh theo các yêu cầu của địa phương và không gặp phải sức ép từ việc phải cung cấp sản phẩm tại thị trường nước ngoài với chi phí thấp. Với những công ty con thực hiện chiến lược đa quốc gia cho phép doanh nghiệp tối thiểu hóa được những rủi ro chính trị, rủi ro về tỷ giá hối đoái do không có nhu cầu cao phải chuyển tiền về trụ sở chính, tạo lập được uy tín của doanh nghiệp tại nước đầu tư, có năng lực đổi mới và sáng tạo cao do khai thác được công nghệ, năng lực phát triển ở từng địa phương, có khả năng có tốc độ tăng

trường cao do tính chủ động và tinh thần doanh nhân được chú trọng. Công ty Proter & Gamble là công ty tiêu biểu cho việc thực hiện chiến lược đa quốc gia. Những đổi mới trong việc giảm độ dày của tã trẻ em mà không ảnh hưởng tới mức độ thấm nước được phát triển tại công ty con của hãng tại Nhật Bản đã không chỉ mang lại lợi ích cho công ty con tại Nhật Bản mà còn mang lại lợi ích cho cả tập đoàn.

Tuy nhiên, những lợi ích có được từ việc thực hiện chiến lược này cũng kèm theo đó là những hạn chế. Thực hiện chiến lược này không cho phép các doanh nghiệp khai thác được lợi ích kinh tế nhờ quy mô trong việc phát triển, sản xuất và marketing sản phẩm mà thường tạo ra sự công kênh trong các công đoạn quản trị, thiết kế, sản xuất và marketing. Mỗi công ty con lại xây dựng một hệ thống quy trình riêng để đáp ứng nhu cầu đặc thù của từng thị trường. Chính vì vậy, chiến lược đa quốc gia thường làm tăng chi phí cho các doanh nghiệp và buộc các doanh nghiệp này phải bán hàng hóa và dịch vụ với giá cả cao để bù đắp được chi phí này. Hay nói cách khác, chiến lược này không phù hợp với các doanh nghiệp gặp phải sức ép lớn trong việc phải giảm chi phí, hoặc các doanh nghiệp trong các ngành mà công cụ cạnh tranh chủ yếu là bằng giá cả.

Ngoài ra, việc giao quyền tự chủ quá nhiều cho các công ty con đôi khi cũng làm cho các định hướng, kế hoạch, kỳ vọng của trụ sở chính công ty rất khó được thực hiện. Trụ sở chính thay vì có vai trò trọng tâm như tại doanh nghiệp thực hiện chiến lược quốc tế chỉ có vai trò hỗ trợ và thuyết phục. Và đôi khi chi phí thuyết phục cũng rất cao. Ví dụ, như tại hãng Johnson & Johnson đã giới thiệu sản phẩm thuốc Tylenol, một sản phẩm giúp giảm đau và hạ sốt, trên thị trường Hoa Kỳ từ năm 1960 nhưng công ty con của hãng tại Nhật Bản chỉ bắt đầu bán sản phẩm này từ năm 2000.

Chiến lược toàn cầu (Global Strategy)

Chiến lược toàn cầu là chiến lược doanh nghiệp coi thị trường toàn cầu như một thị trường thống nhất nên doanh nghiệp sản xuất và cung cấp những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, đồng nhất và giống nhau, như sản phẩm điện tử, thép, giấy, bút, các dịch vụ như dịch vụ vận chuyển bưu kiện... Các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này có những sản phẩm toàn cầu, sản xuất trên quy mô toàn cầu tại một số ít các địa điểm phân xưởng hiệu quả cao và thực hiện tiếp thị sản phẩm thông qua một số ít kênh phân phối tập trung. Các doanh nghiệp này giả định rằng không có sự khác biệt gì giữa các nước khi đề cập tới thị hiếu và sở thích của khách hàng, và nếu có sự khác biệt thì khách hàng vẫn bỏ qua do có điều kiện mua được sản phẩm có chất lượng tương đối tốt với một mức giá thấp.

Trên thực tế, các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này nhằm mục tiêu trở thành doanh nghiệp chi phí thấp của ngành đó trên toàn cầu. Để tiết kiệm chi phí, các doanh nghiệp xây dựng các cơ sở sản xuất quy mô toàn cầu ở các địa điểm có chi phí thấp để làm nền tảng cho các hoạt động vận hành hiệu quả như việc mở nhà máy gia công tại Việt Nam, nhà máy sản xuất các linh kiện ô tô tại Trung Quốc hay trung tâm dịch vụ trả lời điện thoại ở Ấn Độ. Mục tiêu hiệu quả, chi phí thấp của chiến lược toàn cầu là nguyên nhân trực tiếp cho việc xây dựng các quy trình tạo giá trị của doanh nghiệp từ R&D, sản xuất và hoạt động marketing phải được tập trung đặt tại địa điểm phù hợp nhất. Những địa điểm này không cần phải ở cùng một nước, mà chuỗi giá trị toàn cầu của doanh nghiệp được thiết kế hiệu quả trên phạm vi toàn cầu. Các hoạt động trong toàn hệ thống sẽ được kết nối và điều phối thông qua các liên hệ chính thức. Nhiệm vụ chính của trụ sở chính của doanh nghiệp là làm sao đảm bảo cho hệ thống toàn cầu hoạt động hiệu quả thông qua các quy trình tiêu chuẩn hóa. Các chi nhánh tại từng quốc gia ít được tham gia vào quá trình quyết định mang tính hoạch định chiến lược.

Chiến lược toàn cầu rất phù hợp với các ngành có nhiều sức ép liên quan tới hiệu quả và tiết kiệm chi phí khi vận hành và nhu cầu nội địa là không có, không đáng kể hoặc được bù đắp bởi việc có sản phẩm chất lượng cao nhưng với mức giá cả thấp hơn so với các hàng hóa thay thế tại địa phương. Trên thực tế, càng nhiều ngành công nghiệp và cả dịch vụ xuất hiện các điều kiện trên. Ví dụ, ngành công nghiệp không dây theo các tiêu chuẩn toàn cầu có thể tạo ra nhu cầu lớn cho các sản phẩm toàn cầu tiêu chuẩn ở tất cả các nước. Ngành thẻ tín dụng đã xác định được một loạt tiêu chuẩn và quy định về việc thanh toán điện tử sẽ hỗ trợ khách hàng sử dụng và các cửa hàng chấp nhận hình thức thanh toán này trên thế giới. Trong cả hai trường hợp, công ty Nokia hay Texas Instruments trong ngành viễn thông không dây hay công ty American Express trong ngành thẻ tín dụng đều theo đuổi chiến lược toàn cầu.

Thông qua việc theo đuổi chiến lược toàn cầu, doanh nghiệp cũng có thể thực hiện một giao dịch cho phép khai thác được mạng lưới phân phối toàn cầu, kiểm soát tài chính được chuẩn hóa, và các thông điệp toàn cầu.

Nhược điểm chủ yếu của chiến lược toàn cầu là làm cho doanh nghiệp không chú ý đến sự khác biệt quan trọng trong sở thích của người mua giữa các thị trường khác nhau. Một

chiến lược toàn cầu không cho phép doanh nghiệp thay đổi sản phẩm, trừ khi những thay đổi đó không làm chi phí tăng lên đáng kể. Điều này có thể tạo ra cơ hội cho đối thủ cạnh tranh nhảy vào và đáp ứng nhu cầu đang bị bỏ trống của người tiêu dùng và tạo ra một thị trường mới. Chiến lược này không thích hợp với những nơi đòi hỏi tính thích nghi địa phương và nội địa hóa cao.

Chiến lược xuyên quốc gia (transnational strategy)

Chiến lược xuyên quốc gia được cho là chiến lược phản ánh trực tiếp quá trình toàn cầu hóa kinh doanh ngày càng sâu sắc trên thế giới. Theo quan điểm thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, môi trường ngày nay là môi trường của thể hệ người tiêu dùng, các ngành công nghiệp và thị trường có mối liên hệ chặt chẽ và tương tác qua lại. Môi trường này đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế phải phát triển các phương thức cho phép xác định chuỗi giá trị của doanh nghiệp vừa khai thác được cả lợi ích về địa điểm và sự khác biệt giữa các quốc gia, vừa khai thác được năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, lại vừa đảm bảo được tính thích nghi và nội địa hóa các sản phẩm theo yêu cầu của từng thị trường.

Các doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuyên quốc gia tại mỗi các nước khác nhau phải phát triển những năng lực và kỹ năng khác nhau, đồng thời phải tìm hiểu, học hỏi và nhận thức một cách có hệ thống về các môi trường khác nhau, sau đó liên kết và chia sẻ những tri thức có được này trên toàn bộ hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, khai niệm xuyên quốc gia của chiến lược này tạo ra một khuôn khổ công nghệ, nguồn lực tài chính, các ý tưởng sáng tạo và con người có mối liên kết chặt chẽ cho phép doanh nghiệp phát triển đáng kể, vượt lên trên các ý tưởng của chiến lược quốc tế, chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Điều kiện đầu tiên của chiến lược xuyên quốc gia là phải có được tính thích nghi, nội địa hóa các sản phẩm theo thị trường địa phương, kết hợp với mức độ hiệu quả cạnh tranh của quá trình liên kết toàn cầu – đây chính là sự liên kết các đặc điểm đặc thù của chiến lược đa quốc gia và chiến lược toàn cầu.

Tuy nhiên, chiến lược xuyên quốc gia có đặc điểm đặc thù và giúp phân biệt với các chiến lược kinh doanh quốc tế khác. Đó là khi thực hiện chiến lược xuyên quốc gia, các doanh nghiệp đi vào bản chất của quá trình toàn cầu hóa để liên tục học hỏi, phát triển và tiến hóa. Các doanh nghiệp phát triển các kỹ năng mới, sáng tạo và hiệu quả từ bất kỳ một nơi vận hành nào trong hệ thống toàn cầu của mình, sau đó khai thác sử dụng những kỹ năng mới này làm phát triển thêm năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, rồi chia sẻ, truyền bá những đổi mới đó trên khắp hệ thống toàn cầu của doanh nghiệp. Chính vì vậy, quy trình quản lý, vận hành và hoạt động, thực hiện các ý tưởng chiến lược không dừng lại là top-down, từ trên xuống, từ trụ sở chính xuống các công ty con; hay là bottom-up, từ dưới lên, từ các công ty con lên trụ sở chính mà được kết hợp nhuần nhuyễn cả hai cách. Chính vì vậy, chiến lược xuyên quốc gia siêu việt hơn trong cách sáng tạo ra các ý tưởng đổi mới, tới ứng dụng các ý tưởng đó nhanh chóng vào hệ thống mà không quan trọng ý tưởng đó được sáng tạo ra ở đâu hay ở cấp nào. Điểm siêu việt này được gọi là “học hỏi toàn cầu – global learning,..”

Năng lực học hỏi toàn cầu này mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Ví dụ, doanh nghiệp có thể phát triển được các năng lực nội bộ cho phép thực hiện các cách khác nhau đa diện hơn khi môi trường thay đổi, cân đối được giữa nguồn nội lực và mạng lưới bên ngoài của các công ty khác, và liên kết chặt chẽ các công ty con của hệ thống mà không áp đặt một cách quan liêu và thiếu cân nhắc. Sau đó, chính những năng lực này cho phép doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa một số liên kết trong chuỗi giá trị của hệ thống để tối đa hóa tính hiệu quả cũng như xây dựng các liên kết để đáp ứng nhu cầu nội địa theo cách không cần phải hy sinh lợi ích của nhau.

Mặc dù chiến lược xuyên quốc gia mang lại nhiều lợi ích và ưu thế cho doanh nghiệp nhưng để thực hiện chiến lược này rất khó do việc xây dựng quá trình điều phối các chuỗi giá trị trên toàn cầu để phát huy được ưu điểm của chiến lược là thách thức đối với bất kỳ doanh nghiệp nào và đứng trước các nguy cơ phá sản những ý tưởng đó. Các công ty như GE, Mashushita, Acers đều gặp phải những thách thức tương tự khi áp dụng chiến lược xuyên quốc gia. Thông thường chiến lược xuyên quốc gia sẽ phù hợp với các doanh nghiệp mà sức ép về việc nội địa hóa và sức ép cạnh tranh, phải hiệu quả về chi phí đều ở mức độ cao và doanh nghiệp có cơ hội xây dựng và khai thác được năng lực cốt lõi của mình trên phạm vi toàn hệ thống của doanh nghiệp. Trong thập kỷ 1990 của thế kỷ XX, điều kiện này đã trở thành điều kiện phát triển đối với một số doanh nghiệp. Và môi trường và điều kiện cạnh tranh ngày càng cao và khắc nghiệt trên thị trường toàn cầu sẽ càng khuyến khích, thúc đẩy các doanh nghiệp điều chỉnh chuỗi giá trị của mình để áp dụng chiến lược này.

3. Những xu hướng phát triển mới của chiến lược kinh doanh quốc tế

Các loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế “quốc tế - đa quốc gia – toàn cầu – xuyên quốc gia”, đã thịnh hành trong một thời gian dài trong lý thuyết kinh doanh quốc tế. Tuy nhiên, với xu hướng toàn cầu hóa sâu sắc và mở rộng hơn, một vấn đề trở nên quan trọng xuất hiện, đó là tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: *Loại hình chiến lược nào mà các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế sẽ theo đuổi trong tương lai?*

Cùng với quá trình toàn cầu hóa, các công ty đa quốc gia cũng chứng kiến một cuộc cách mạng trong nội bộ công ty đa quốc gia. Công ty IBM – một công ty tiêu biểu trong các công ty đa quốc gia nhìn nhận cuộc cách mạng của mình qua ba giai đoạn để trở thành như một công ty ngự trị toàn cầu như hiện nay. Ba giai đoạn đó là:

- Trong thế kỷ XIX, với mô hình quốc tế, công ty có trụ sở chính điều hành mọi mặt. Công ty bán sản phẩm của mình trên thế giới thông qua các văn phòng bán hàng ở nước ngoài. Mặc dù là công ty kinh doanh quốc tế nhưng hãng IBM vẫn tập trung nhiều vào kinh doanh nội địa.

- Giai đoạn thứ hai xuất hiện trong các công ty đa quốc gia vào cuối thế kỷ XX. Trong mô hình này, công ty mẹ tạo ra các công ty con giống mình ở các nước khác trên thế giới. Những công ty con này được điều hành bởi các nhân sự do công ty mẹ cử đến, vì thế, tính đa

quốc gia của công ty thể hiện ở các địa điểm ở nhiều nước mà công ty tiến hành đầu tư và kinh doanh.

- Giai đoạn thứ ba xuất hiện khi các công ty liên kết toàn cầu xuất hiện với một nhận thức rằng các nền kinh tế mới nổi cũng là những cơ hội cần khai thác. Nhưng những công ty phát triển, tăng trưởng nhanh trong nền kinh tế mới nổi này là một nguy cơ, thách thức đối với các công ty toàn cầu đã thành lập trước đó. Để tiếp tục tồn tại, các công ty toàn cầu phải tìm cách biến nguy cơ này thành cơ hội.

Môi trường cạnh tranh thay đổi, các doanh nghiệp buộc phải liên kết hoạt động và vận hành trên phạm vi toàn cầu theo cách doanh nghiệp có thể định hình chiến lược, phát triển đội ngũ quản lý điều hành và vận hành hệ thống như một tổ chức toàn cầu thống nhất. Về mặt chiến lược, các công ty phải tìm kiếm nhân lực, công việc, và đầu tư ở bất kỳ nơi nào trên thế giới, miễn sao *“chi phí phù hợp, kỹ năng phù hợp và môi trường kinh doanh phù hợp. Doanh nghiệp phải liên kết hệ thống theo cả chiều rộng và toàn cầu.”*, Theo cách tiếp cận đó, *“công việc sẽ lưu chuyển đến nơi mà công việc đó được thực hiện tốt nhất, hiệu quả nhất và có chất lượng cao nhất.”*

Ngược lại, một số ít lại ủng hộ một tương lai cho rằng trong một thế giới năng động các doanh nghiệp buộc phải đi xa hơn các doanh nghiệp nội địa và các công ty toàn cầu để xây dựng được một chiến lược trong kinh doanh quốc tế. Quan điểm này tạo ra một cách nhìn rộng bao gồm nhiều loại hình công ty khác nhau theo nhiều loại hình chiến lược khác nhau. Theo đó, các công ty này sẽ trở thành một bộ phận tự nhiên của các công ty khác nhau trong đó tất cả đều đáp ứng và liên hệ chặt chẽ với các môi trường khác nhau của mình. Tính đa dạng của các loại hình chiến lược và các loại hình công ty trong một môi trường toàn cầu này sẽ tạo ra một thế giới kinh doanh trong đó có nhiều loại hình công ty nội địa, công ty khu vực, công ty hoạt động ở một số nước, công ty hoạt động ở nhiều nước, công ty tập trung, hoặc công ty theo mạng lưới. Nhưng quan điểm này cũng làm nảy sinh một mối quan hệ qua lại giữa doanh nghiệp và địa điểm kinh doanh, doanh nghiệp khác nhau với những địa điểm kinh doanh khác nhau và khi đó loại hình chiến lược kinh doanh được hình thành. Hay có thể nói rằng, doanh nghiệp về cơ bản vẫn như vậy nhưng môi trường, bối cảnh mà doanh nghiệp tạo ra giá trị sẽ thay đổi.

Công ty khủng – Metanational Company

Một loại hình công ty toàn cầu mới được các nhà quan sát cho rằng vừa xuất hiện, đó là Công ty khủng - Metanational Company. Công ty này tồn tại theo quá trình tìm kiếm tính đặc thù khi công ty tiến hành khai thác hoặc bổ sung cho quá trình vận hành. Các công ty này tạo dựng được một lợi thế cạnh tranh kiểu mới thông qua việc phát triển, tiếp cận, huy động và cân bằng tri thức từ nhiều địa bàn trên khắp thế giới. Có người cho rằng công ty khủng sẽ chinh phục thị trường thế giới qua việc phát triển các chuỗi giá trị bao gồm ba năng lực cốt lõi chính:

- Năng lực phát huy và tiếp cận tiên bộ không ngừng của công nghệ và xu hướng tiêu dùng mới nổi khắp thế giới.

- Năng lực cân bằng tri thức phân tán tới toàn bộ hệ thống công ty con ở khắp mọi nơi.

- Năng lực huy động các tri thức phân tán và rời rạc để tạo ra đổi mới, sáng tạo phục vụ sản xuất, tiếp thị và cung cấp giá trị trên phạm vi toàn cầu.

Những công ty như Shiseido hay PolyGram được coi như những công ty khủng do được cho rằng những công ty này đã thể hiện khả năng huy động những tri thức rời rạc để tạo ra những sáng tạo thông trị toàn cầu.

Công ty siêu vi – Micro-Multinationals

Từ trước cho đến nay chúng ta luôn giả định rằng cứ là công ty đa quốc gia thì đó là vấn đề về quy mô, mà quy mô là quy mô lớn, có khả năng bao quát toàn cầu. Tuy nhiên, trên thực tế, đôi khi không hẳn như vậy. Với số lượng các công ty đa quốc gia tiếp tục tăng lên theo từng năm thì quy mô trung bình của những công ty này lại đang giảm dần. Những minh chứng cho điều này dẫn tới sự gia tăng ngày một nhiều những công ty siêu vi. Đây là những công ty nhỏ, thông minh, được sinh ra trong môi trường toàn cầu và vì vậy ngay từ khi hoạt động đã hoạt động trong môi trường toàn cầu.

Không giống như những công ty lớn là mở rộng ra thị trường quốc tế một cách tuần tự qua việc thâm nhập vào thị trường mới, thì các công ty siêu vi này tự bản thân đã là công ty toàn cầu, có khả năng vượt qua biên giới nội địa giữa các nước nơi khách hàng và nhân công rất dồi dào. Trên thực tế, gần 40% số các công ty mới thành lập của Hoa Kỳ đã thuê nhân công, nhà tiếp thị, chuyên gia phân tích và các vị trí khác ở Ấn Độ hay ở các nước khác. Sự phát triển rầm rộ những công ty siêu vi này cho thấy các doanh nghiệp này có thể đại diện cho một loại hình tạo giá trị mới trong kinh doanh quốc tế.

Tập đoàn mạng – cybercorp

Các tập đoàn mạng ra đời và hiện nay đã ngày trở nên phổ biến. Với sự phát triển của công nghệ Internet, biên giới các quốc gia không còn là ranh giới để phân biệt thị phần hay khu vực vận hành nữa. Không gian mạng được tạo lập không còn phụ thuộc vào bản đồ địa lý mà công nghệ của Internet xác định các ranh giới cho những tập đoàn này.

Về mặt chiến lược, các tập đoàn mạng tìm kiếm phát triển các năng lực cho phép doanh nghiệp phản ứng ngay tức thì những thay đổi của khách hàng, của đối thủ cạnh tranh, của ngành và của môi trường. Chính vì vậy, các tập đoàn này có quan điểm và chiến lược hướng tới tạo ra các giá trị ảo để phát triển tính linh hoạt trong việc liên kết các năng lực luôn thay đổi. Các tập đoàn này có ưu thế về tốc độ và có thể sử dụng chiến lược để học hỏi, phát triển, tiến hóa và thay đổi nếu môi trường đòi hỏi như vậy. Đây cũng là một loại hình doanh nghiệp quốc tế mới.

Tóm lại, các loại hình doanh nghiệp mới, các loại hình chiến lược mới hiện nay đã xuất hiện nhưng mới đang trong giai đoạn bắt đầu và thử nghiệm. Tuy nhiên, không kể đến loại hình nào ra đời, chúng ta cũng đều biết các mô hình này vẫn sử dụng những nội dung truyền thống để xây dựng một chiến lược hoàn hảo, đó là phải tạo ra giá trị siêu việt, có năng lực cốt lõi siêu việt và có con người siêu việt có thể nhìn thấy được các tầm nhìn và mục tiêu khi phát triển năng lực doanh nghiệp nhờ đó giúp định nghĩa lại các ranh giới thực và ranh giới ảo.

III. Cơ cấu tổ chức thiết kế theo chiến lược kinh doanh quốc tế

Case: Tổ chức “Con người, Giá trị và Môi trường,, tại công ty Johnson & Johnson

Một công ty hóa mỹ phẩm tiêu biểu thường phải dựa rất nhiều vào việc thâm thị trường quốc tế bởi chi phí phát triển sản phẩm của hãng rất cao và chỉ có thể bù đắp được với quy mô thị trường đủ lớn. Đồng thời, sản phẩm của hãng cũng phải đáp ứng các yêu cầu của thị trường địa phương, phải có được phê duyệt, giấy phép của chính phủ đối với từng sản phẩm ở từng nước khác nhau cũng như phải thiết lập hệ thống phân phối và bán hàng tại thị trường địa phương. Công ty mẹ và các công ty con đều tham gia vào quá trình thực hiện chiến lược của công ty. Xây dựng một tổ chức có thể nhìn nhận được sứ mạng của mình quả là một thách thức. Một công ty có thể làm được như vậy đó là công ty Johnson & Johnson (J&J).

Bắt đầu hoạt động tại Hoa Kỳ từ năm 1886, J&J hiện nay đã trở thành một công ty chăm sóc sức khỏe có trụ sở rộng khắp trên thế giới. Hoạt động quốc tế đầu tiên của hãng bắt đầu vào năm 1919 với việc thành lập công ty J&J Canada. J&J hiện nay có trên 250 công ty con hoạt động trên khắp thế giới, bán sản phẩm trên 175 nước, doanh thu toàn cầu hàng năm trên 53 tỷ USD, và có đội ngũ nhân lực khoảng 123.000 người trên toàn cầu, trong đó khoảng 70.000 người làm việc tại 57 quốc gia bên ngoài Hoa Kỳ. Thành công của hãng rất đáng được biết đến. Hiện nay, hãng nắm giữ gần 54.000 các bằng phát minh sáng chế của Hoa Kỳ và nước ngoài, là công ty hàng đầu trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng trong y tế, như băng dính cứu thương, kính áp tròng, dược phẩm theo kê đơn, và các dụng cụ, thiết bị y tế.

Tới năm 2006, doanh thu hàng năm của hãng đã tăng trưởng trong 73 năm liên tục. Công ty đã duy trì tỷ suất lợi nhuận kể từ khi trở thành công ty công chúng năm 1944, với 44 năm liên tiếp cổ tức luôn tăng lên. Trong năm 2006, J&J được vinh danh là công ty dược phẩm đáng ngưỡng mộ nhất trên thế giới và là công ty thứ sáu hàng đầu trên thế giới nếu tính trên mọi ngành và lĩnh vực.

J&J phát triển, sản xuất và tiếp thị sản phẩm tới người tiêu dùng và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe trên toàn thế giới. Công ty đặt mục tiêu trở thành công ty hàng đầu trong ba lĩnh vực chủ chốt: dược phẩm; thiết bị y tế và chuẩn đoán; và các sản phẩm tiêu dùng. Lĩnh vực dược phẩm bao gồm các sản phẩm như thuốc chống viêm, thuốc tim mạch, chữa bệnh ngoài da, thuốc miễn dịch và ung thư. Các sản phẩm này được phân phối trực tiếp tới nhà bán lẻ, bán buôn và chuyên gia chăm sóc sức khỏe để kê đơn cho người dân.

Lĩnh vực thiết bị y tế và chuẩn đoán bao gồm các sản phẩm phân phối tới nhà bán buôn, bệnh viện và bán lẻ, được sử dụng trong lĩnh vực chuyên ngành của y sĩ, y tá, bác sĩ, bệnh viện, phòng thí nghiệm chuẩn đoán và trạm xá. Lĩnh vực tiêu dùng sản xuất và tiếp thị sản phẩm sử dụng trong việc chăm sóc trẻ em và trẻ nhỏ, chăm sóc da, miêng và vết thương, chăm sóc sức khỏe phụ nữ cũng như các sản phẩm dinh dưỡng và dược phẩm bán tại quầy. Các sản phẩm không cần kê đơn này được tiếp thị tới người dân bình thường và bán cho nhà bán buôn, và trực tiếp tới các hệ thống bán lẻ độc lập trên toàn thế giới.

Hội đồng quản trị (Executive Committee) của hãng J&J điều hành mọi hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Các thành viên của Hội đồng quản trị cũng đồng thời là Chủ tịch của Hiệp hội Vận hành Tập đoàn trên thế giới (Group Operating Committees – GOCs) là các nhà quản trị đại diện cho các bộ phận quan trọng và chủ chốt trong tập đoàn, là những người có năng lực quản trị ở từng lĩnh vực chuyên sâu. GOCs bao quát và điều phối các hoạt động của các công ty trong nước và quốc tế liên quan tới các mảng kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi công ty đứng đầu là chủ tịch, giám đốc, tổng giám đốc, hoặc giám đốc điều hành báo cáo trực tiếp hoặc thông qua thành viên chuyên môn của GOCs.

Quá trình ra quyết định của J&J được phân cấp, đây là tâm điểm trong công tác tổ chức của J&J. Điều này cho phép các giám đốc, người trực tiếp gần gũi nhất với khách hàng và đối thủ cạnh tranh được ra các quyết định. Chỉ có một số trường hợp ngoại lệ, còn tại hầu hết các công ty con quốc tế của hãng đều do công dân mang quốc tịch của nước đó quản lý, điều hành. Với sự phân cấp đó, mỗi công ty con, chi nhánh đều vận hành với quyền tự chủ đáng kể, được tự do điều chỉnh khi nhận thấy cần phải đáp ứng theo yêu cầu của thị trường. Chủ tịch Hội đồng quản trị, CEO hiện tại của J&J, ông William Weldon giải thích: *“Việc phân cấp cho phép doanh nghiệp của chúng tôi kết hợp được những đặc điểm tuyệt vời nhất của các công ty nhỏ với năng lực và ý chí doanh nhân hướng tới tăng trưởng, sát thực tiễn thị trường và khách hàng với nguồn lực, với bí quyết kinh doanh và khoản vốn đầu tư của một công ty thuộc nhóm 500 Fortune. Cách tiếp cận chiến lược này mang lại cho chúng tôi nhiều lợi thế hơn cách vận hành tập trung quyền lực. Đó là cảm giác mạnh mẽ về sự sở hữu, về tinh thần doanh nhân, tính dẻo dai, linh hoạt và tự chịu trách nhiệm hiếm khi có thể nhận thấy tại các công ty đa quốc gia lớn. Đội ngũ lãnh đạo và nhân viên của 250 công ty con của chúng tôi hoạt động trên khắp thế giới thực sự có năng lực cạnh tranh cao. Chúng tôi tìm kiếm những người lãnh đạo các doanh nghiệp tự chủ của mình để tăng trưởng doanh nghiệp nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp được thúc đẩy bởi sáng tạo ... và cung cấp những giá trị tốt hơn ra thị trường qua các phát kiến nội bộ, ứng dụng khoa học công nghệ mới, giấy phép nội bộ và mua lại. Chúng tôi tin tưởng rằng cách chúng tôi trao quyền điều hành doanh nghiệp giúp mang lại các quyết định hiệu quả hơn trong dài hạn cho các bệnh nhân, các chuyên gia sức khỏe và các khách hàng khác, bởi vì người ra quyết định hiểu hơn về khách hàng và đứng ở vị trí thấu hiểu được những nhu cầu của họ. Cuối cùng, cách chúng tôi trao quyền điều hành doanh nghiệp là lực hút hấp dẫn đối với nhân tài bởi lẽ nó công nhận cách mỗi người tự*

trưởng thành, tự khẳng định và khám phá các ý tưởng mới, qua đó phát triển được kỹ năng và sự nghiệp của riêng mình.,,

Cuối cùng, chính triết lý này cho phép J&J cũng như 250 công ty con của mình có tinh thần doanh nhân, sáng tạo và quy mô nhỏ gọn, thích ứng rất tốt các cơ hội và thách thức rất đặc thù của từng thị trường riêng biệt đồng thời vẫn khai thác được lợi ích từ nguồn lực và những tri thức chuyên biệt của mô hình hoạt động toàn cầu.

J&J gia nhập thị trường mới thông qua hình thức đầu tư, hình thành liên minh chiến lược hoặc mua lại một công ty khác ở thị trường nước ngoài, không thực hiện thay thế đội ngũ lãnh đạo ở nước ngoài bằng nhân sự của trụ sở chính. J&J hỗ trợ toàn bộ cho các công ty con mới thành lập và sau đó chờ đợi đơm bông kết quả. Triết lý của hãng là người nào hiểu công ty tạo giá trị như thế nào sẽ hiểu được năng lực cốt lõi của công ty và người nào có văn hóa tương tự và sát với thị trường thì cần phải là người điều hành doanh nghiệp đó. Ví dụ, giám đốc công ty dầu trẻ em ở Italy được quyền quyết định cỡ chai như thế nào, ngay cả mẫu chai đó khác hẳn với sản phẩm bán ở Đức, ở Nhật Bản hay Mexico.

Lãnh đạo của các công ty con của J&J rất tự hào vì họ được quyền tự chủ đến mức được gọi là “vua của nước mình.,,”. Trụ sở chính sẽ lắp đặt một vài cơ chế điều phối và kiểm soát hoạt động giữa các nước, thường là việc đàm phán các mục tiêu tài chính với các giám đốc của các công ty con. Sau đó trụ sở chính để cho công ty con tự xác định làm thế nào với điều kiện thị trường có thể đạt được các mục tiêu đó một cách tốt nhất.

Áp lực cạnh tranh buộc công ty phải thâm nhập thị trường toàn cầu kiểm nghiệm những cam kết của công ty khi phân cấp, thường xuyên tạo ra những xung đột giữa công ty con và trụ sở chính. Giám đốc cấp cao cũng phải thú nhận rằng việc phân cấp dẫn đến việc phát triển thị trường không nhất quán và lãng phí do phải lặp lại các cố gắng, thử nghiệm. Ví dụ, J&J giới thiệu sản phẩm Tylenol tại thị trường Hoa Kỳ vào năm 1960, đây là sản phẩm giảm đau bán tại quầy. Mặc dù sản phẩm này có thể được chào bán tạo các công ty con khác của tập đoàn ngay sau đó, nhưng công ty con tại Nhật Bản không chịu bắt đầu bán sản phẩm mãi cho đến năm 2000. Vì vậy, mặc dù phân cấp cho phép J&J điều chỉnh và thích nghi nhanh chóng với nhu cầu thị trường địa phương thì nó vẫn kìm hãm quá trình chia sẻ và lan tỏa các sản phẩm và chương trình.

Phân cấp cũng có thể tạo ra xung đột khó xử mang tính chủ thể (agency dilemma) đối với lãnh đạo các công ty con, gây ra những vấn đề mà họ phải giải quyết như họ có nên cải thiện hoạt động tại thị trường địa phương với chi phí của các mục tiêu toàn cầu của công ty mẹ hay không? Rủi ro này xảy ra vào năm 2007 khi J&J công bố rằng một số công ty con của hãng đã làm thanh toán sai liên quan tới việc bán các thiết bị y tế vào hai thị trường nhỏ. Ban điều hành công ty không công bố chi tiết của việc thanh toán trên nhưng có nói rằng “nó trái với chính sách của công ty.,, và “có thể vi phạm các điều luật của Luật Chống Tham Nhũng ở Nước Ngoài – Foreign Corrupt Practises Act.,, Tương tự như vậy, công ty đã tuyên bố cho hai cán

bộ điều hành của hai công ty con nghỉ hưu sớm và sau đó là chủ tịch bộ phận thiết bị y tế và chuẩn đoán.

1. Mô hình quản lý theo chiều dọc: quản lý tập trung hoặc phân cấp

Cơ cấu tổ chức là cách thức sắp xếp vai trò, trách nhiệm và những mối quan hệ trong một tổ chức – đây là một công cụ quan trọng trong việc triển khai các chiến lược của doanh nghiệp. Ví dụ, một công ty đa quốc gia theo đuổi chiến lược đa quốc gia nhưng lại thiết kế cơ cấu tổ chức cho phép ít phân cấp xuống các công ty con, chắc chắn công ty này sẽ thất bại trong việc thực hiện chiến lược của mình.

Việc một doanh nghiệp lựa chọn cơ cấu tổ chức nào phụ thuộc vào hai yếu tố, đó là: cách thức ra quyết định của doanh nghiệp, từ trên xuống hay từ dưới lên hay mức độ doanh nghiệp cân bằng giữa quản lý tập trung và phân cấp; và sự khác biệt theo chiều ngang (mức độ doanh nghiệp phân chia thành các bộ phận nhỏ làm các công ty cụ thể).

Quản lý tập trung (centralization) là quyết định được ban hành tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quản lý và tại một địa điểm, thường là trụ sở chính. Quản lý phân cấp (decentralization) là việc ra quyết định được thực hiện ở các cấp thấp hơn trong hệ thống quản lý, thường là ở các công ty con. (Xem Bảng 4.1.)

Đối với các doanh nghiệp triển khai theo đuổi và thực hiện chiến lược quốc tế hoặc chiến lược toàn cầu thì theo mô hình quản lý tập trung; các doanh nghiệp theo chiến lược đa quốc gia sẽ theo mô hình quản lý phân cấp và doanh nghiệp theo chiến lược xuyên quốc gia sẽ thực hiện mô hình quản lý kết hợp giữa quản lý tập trung và quản lý phân cấp. Nguyên nhân để một doanh nghiệp lựa chọn mô hình quản lý nào chủ yếu là do quan điểm của doanh nghiệp. Ví dụ, quan điểm vị chủng (*ethnocentric*) thì một doanh nghiệp thường phát triển năng lực cốt lõi tại nước mình và sau đó giám sát quá trình chuyển giao và sử dụng ở nước ngoài. Doanh nghiệp theo quan điểm đa cực (*polycentric*) thì thường theo đuổi chiến lược đa quốc gia như công ty J&J, khuyến khích việc quản lý phân cấp tới các công ty con ở nước ngoài do trụ sở chính của công ty tin tưởng rằng những người trên thị trường mới hiểu biết tốt nhất. Công ty theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia thường xử lý cân bằng và hài hòa các nhu cầu trái ngược giữa quản lý tập trung và phân cấp, nhằm tới mục tiêu cho phép giải quyết thỏa đáng các thách thức mang tính toàn cầu và mang tính địa phương.

Bảng 4.1. So sánh nguyên tắc và thông lệ áp dụng mô hình quản lý tập trung và quản lý phân cấp

Quản lý tập trung (centralization)	Quản lý phân cấp (decentralization)
Nội dung:	

<p>Giám đốc cấp cao là người có kinh nghiệm, chuyên môn và phán đoán tốt có quyền ra các quyết định và kế hoạch hành động của doanh nghiệp.</p> <p>Trụ sở chính có toàn quyền xác định và điều hành chuỗi giá trị của doanh nghiệp.</p> <p>Quản lý tập trung giúp các hoạt động ở các nước khác nhau đạt được mục tiêu toàn cầu</p>	<p>Nhân viên, cán bộ quản lý gần gũi và quen thuộc với vấn đề được quyền ra quyết định.</p> <p>Trụ sở chính cho phép các giám đốc địa phương quyền xác định và điều hành chuỗi giá trị phù hợp với điều kiện thị trường địa phương.</p> <p>Quản lý phân cấp giúp hoạt động ở các nước khác nhau hướng tới đạt mục tiêu toàn cầu qua đạt được mục tiêu quốc gia</p>
Lợi thế	
<p>Tạo điều kiện phối hợp trong chuỗi giá trị. Đảm bảo các quyết định nhất quán với mục tiêu chiến lược.</p> <p>Cho phép cán bộ điều hành cấp cao trực tiếp thực hiện các thay đổi lớn.</p> <p>Hạn chế việc lấp lẩn các hoạt động giữa các chi nhánh, đơn vị khác nhau.</p> <p>Giảm chi phí nhân viên cấp dưới làm sai hoặc không hiệu quả.</p> <p>Đảm bảo tính nhất quán khi làm việc với các chủ thể khác như quan chức chính phủ, nhân viên, nhà cung cấp, người tiêu dùng và công chúng.</p>	<p>Những ai trực tiếp làm việc với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường được ra quyết định.</p> <p>Khuyến khích cán bộ quản lý cấp thấp có ý tưởng sáng tạo.</p> <p>Tạo động lực cho nhân viên cấp dưới nỗ lực làm việc tốt.</p> <p>Chi phép phản ứng nhanh và linh hoạt với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.</p> <p>Cho phép giám đốc chi nhánh hoặc công ty con quyền tự chịu trách nhiệm về hoạt động của đơn vị mình.</p>
Hạn chế	
<p>Không khuyến khích ý tưởng của các nhân viên ở cấp dưới.</p> <p>Không tạo động lực cho nhân viên cấp dưới do chỉ làm cái bị bảo phải làm.</p> <p>Luồng thông tin từ trên xuống nên hạn chế những sáng tạo từ dưới lên.</p>	<p>Có thể có rủi ro cho tổ chức nếu cấp dưới có nhiều quyết định sai lầm.</p> <p>Hạn chế việc phối hợp chéo giữa các đơn vị và khai thác được các lợi ích chiến lược.</p> <p>Các công ty con sẽ ưu tiên các dự án và hoạt động riêng của mình với mức cái giá phải trả của hoạt động toàn cầu hay hoạt động chung.</p>
Các điều kiện áp dụng	

<p>Môi trường chung và ngành cụ thể yêu cầu hội nhập toàn cầu và sự chuẩn hóa trên toàn cầu về sản phẩm, đầu vào, phương pháp và chính sách.</p> <p>Các công ty con độc lập nhưng có chung các hoạt động tạo giá trị hoặc có chung đối thủ cạnh tranh hoặc khách hàng.</p> <p>Có nhu cầu công ty phải dịch chuyển nguồn lực – tài chính, nhân sự hoặc công nghệ - từ hoạt động giá trị tại này sang hoạt động giá trị khác.</p> <p>Giám đốc cấp thấp không có năng lực hoặc kinh nghiệm trong việc ra các quyết định như giám đốc cấp cao.</p> <p>Các quyết định quan trọng và rủi ro thua lỗ lớn.</p>	<p>Môi trường chung và ngành cụ thể yêu cầu phải địa phương hóa.</p> <p>Sản phẩm, nguyên liệu đầu vào, phương pháp và chính sách phải điều chỉnh thích nghi và phù hợp với yêu cầu địa phương.</p> <p>Lợi ích quy mô có thể đạt được tại thị trường quốc gia.</p> <p>Các giám đốc cấp thấp có năng lực và kinh nghiệm trong việc ra quyết định.</p> <p>Các quyết định nhỏ và phải kịp thời.</p> <p>Công ty có địa điểm phân tán.</p> <p>Có ít nhu cầu các cán bộ nước ngoài làm việc với cán bộ cấp cao ở trụ sở chính.</p>
--	---

Mặc dù mô hình quản lý tập trung hay phân cấp đều thể hiện các quan điểm khác nhau nhưng trên thực tế thì áp dụng mô hình nào cũng đều có chi phí, có nhân nhượng và ngoại lệ của nó. Như mô hình tại công ty J&J chúng ta cũng thấy mặc dù công ty theo mô hình quản lý phân cấp nhưng luôn có sự theo dõi và giám sát của các nhà quản lý tại trụ sở chính đối với các nhà quản lý tại công ty con. Qua đó, chúng ta có thể thấy một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế không bao giờ chỉ áp dụng hoàn toàn một mô hình quản lý tập trung hay phân cấp do rất ít doanh nghiệp có thể vận hành hiệu quả nếu mọi quyết định đều do cấp trên quyết và cũng không có doanh nghiệp nào hoạt động hiệu quả nếu mọi quyết định đều phân quyền cho nhân viên cấp dưới thực hiện.

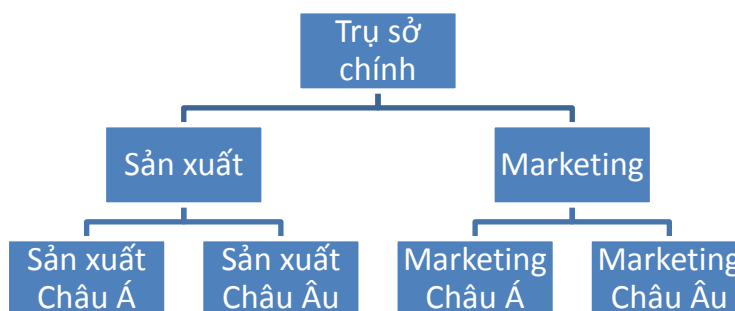
2. Mô hình quản lý theo chiều ngang: mô hình tổ chức đối với hoạt động kinh doanh quốc tế

Mô hình quản lý theo chiều ngang là cách một doanh nghiệp thiết kế cơ cấu tổ chức của mình để đồng thời thực hiện 3 chức năng: thực hiện nhiệm vụ của tổ chức; chia nhỏ các công việc theo vị trí làm việc, phòng, ban, bộ phận, công ty con để triển khai thực hiện; và thiết kế mối quan hệ quản lý để đảm bảo công việc thực hiện theo cách phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Có nhiều cách khác nhau để doanh nghiệp tổ chức và thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế trên cơ sở chức năng, mô hình doanh nghiệp, khu vực địa lý hoặc kết hợp cả ba nội dung đó. Tuy nhiên, thông thường, các công ty đa quốc gia sử dụng 5 mô hình để tổ chức các hoạt động kinh doanh của mình: mô hình theo chức năng, mô hình theo bộ phận và mô hình ma trận.

Mô hình theo chức năng (functional structure): mô hình theo chức năng là cách thức tổ chức công việc của doanh nghiệp khi sản phẩm của doanh nghiệp có cùng công nghệ và các áp lực cạnh tranh phải theo đuổi chiến lược toàn cầu. Mô hình chức năng cho phép doanh

nghiệp tối đa hóa được lợi ích theo quy mô thông qua việc sắp xếp trách nhiệm công việc và các thiết kế hiệu quả nhất các quan hệ quản lý trong doanh nghiệp. Vì vậy, mô hình này cho phép thành lập các bộ phận riêng biệt tập hợp nhân sự theo chức năng truyền thống của doanh nghiệp nhưng ở các khu vực địa lý khác nhau, tại đó nhân viên sản xuất làm việc với nhân viên sản xuất, nhân viên bán hàng làm việc với nhân viên bán hàng, nhân viên tài chính làm việc với nhân viên tài chính, v.v (Xem Hình 4.7).

Hình 4.7. Mô hình theo chức năng của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế



Mô hình theo chức năng thường được các doanh nghiệp có dải hàng hóa hẹp trong đó phương pháp sản xuất và marketing thường không khác nhau nhiều, và thị trường không thường xuyên thay đổi nhiều. Ví dụ, những công ty khai thác dầu hay khoáng sản như Total hay British Petroleum thường sử dụng mô hình tổ chức này.

Tuy nhiên, nhược điểm của mô hình này là doanh nghiệp không thể thích nghi kịp theo các thay đổi của thị trường đòi hỏi có sự phối hợp giữa nhiều chức năng. Mô hình theo chức năng thường khó xây dựng được mối quan hệ hiệu quả giữa việc sáng tạo tri thức với việc ra quyết định nhằm tạo điều kiện cho chức năng marketing phối hợp được với chức năng sản xuất và chức năng tài chính. Cơ chế quản lý theo chiều dọc của mô hình theo chức năng là một chuỗi dài mệnh lệnh trải ở nhiều cấp, khiến cho việc ra quyết định phải dịch chuyển chậm vì thông tin phải trải rộng tới hầu khắp các cấp bậc cần xử lý thông tin.

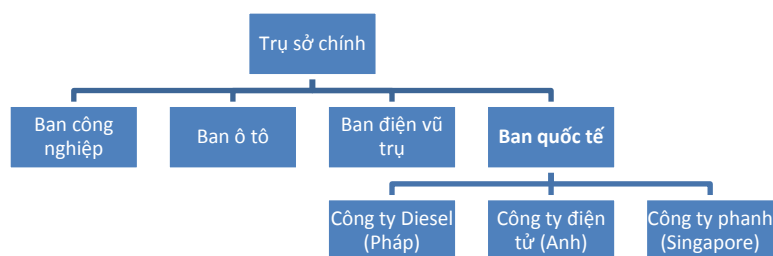
Mô hình theo bộ phận (division structure): Trong khi mô hình theo chức năng được sử dụng tại các doanh nghiệp chủ yếu gắn với nguyên liệu đầu vào thì mô hình theo bộ phận được sử dụng gắn với sản phẩm đầu ra. Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp được giao trách nhiệm quản lý một tập hợp hàng hóa khác nhau hoặc tập hợp những thị trường khác nhau. Trên lý thuyết, một công ty đa quốc gia có thể có bộ phận phụ trách quốc tế, hoặc có bộ phận phụ trách sản phẩm trên toàn cầu hoặc bộ phận phụ trách khu vực địa lý trên toàn cầu.

Mô hình bộ phận quốc tế (international division structure): Tập hợp nhóm các hoạt động kinh doanh quốc tế lại vào một bộ phận, một ban để những nhân sự phụ trách chuyên môn về quốc tế giải quyết những vấn đề khác nhau như hồ sơ xuất khẩu, giao dịch ngoại hối, quan hệ với chính phủ nước ngoài ... (Xem Hình 4.8.). Mô hình này có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi của môi trường, cho phép doanh nghiệp hoạt động trên nhiều thị

trường khác nhau. Mô hình này cũng hạn chế những lãng phí lặp đi lặp lại trong các hoạt động ở nhiều nơi trong tổ chức.

Bộ phận phụ trách kinh doanh nội địa thường được đánh giá dựa trên hoạt động của bộ phận mình. Do vậy, các bộ phận này thường duy trì và giữ lại sản phẩm, nhân lực, công nghệ và các nguồn lực, không khuyến khích tham gia vào hoạt động quốc tế để thúc đẩy kết quả hoạt động của mình. Một bộ phận quốc tế hoặc phòng, ban phụ trách quốc tế có thể giải quyết được xu hướng trên nếu doanh nghiệp trang bị cho bộ phận này nhân lực để khai thác được năng lực của toàn hệ thống.

Hình 4.8.: Mô hình bộ phận quốc tế

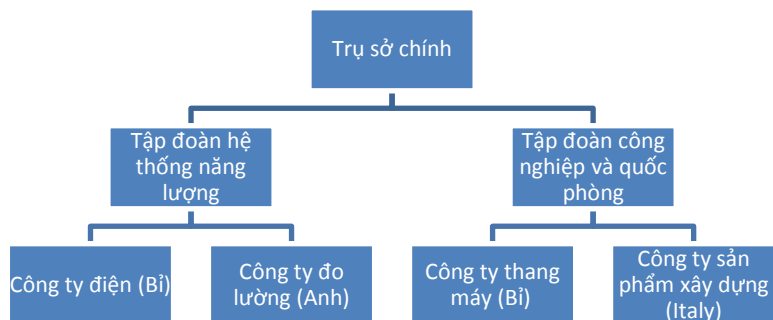


Các doanh nghiệp sử dụng mô hình này để khai thác lợi ích theo quy mô thị trường. Qua việc phân chia bộ phận phụ trách thị trường nội địa, thị trường quốc tế, các doanh nghiệp thực hiện tốt và phù hợp với việc theo đuổi chiến lược đa quốc gia, trong đó không phải chịu nhiều sức ép phải hội nhập và tiêu chuẩn hóa giữa thị trường trong nước và thị trường nước ngoài. Thêm vào đó, giám đốc phụ trách thị trường quốc tế có thể sử dụng các cách thức như chia sẻ kho vận hay cách thức lập dự toán để thực hiện phối hợp một số nhất định các quy trình sản xuất hoặc quản lý trong toàn hệ thống của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức này thường được các công ty đa quốc gia của Châu Âu sử dụng do tính phụ thuộc tương đối vào thị trường nội địa của các công ty này.

Mô hình bộ phận phụ trách sản phẩm (product division structure): Mô hình phụ trách sản phẩm là một trong những mô hình phổ biến nhất tại các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế hiện nay do hầu hết các doanh nghiệp này đều có dải hàng hóa đa dạng và khác biệt (Xem Hình 4.9). Ví dụ, việc sáp nhập giữa công ty Moët Hennessy và Louis Vuitton đã tạo ra tập đoàn hàng hóa sang trọng lớn nhất thế giới, tập đoàn LVMH, trong đó những hãng nước hoa Christian Dior, đồng hồ Tag Heuer, đồ túi xách Louis Vuitton, rượu sâm panh Moët & Chandon là thuộc trong các thương hiệu hàng hóa của tập đoàn. Việc không có sự tương đồng giữa nhiều dòng sản phẩm đã dẫn tới việc tập đoàn LVMH chia nhỏ thành 5 bộ phận, mỗi bộ phận tập trung vào một phân đoạn thị trường riêng biệt trên quy mô toàn cầu, đó là: rượu và đồ uống có cồn, thời trang và đồ da thuộc, nước hoa và mỹ phẩm, đồng hồ và trang sức, và hàng

bán lẻ khác. Mặc dù có sự lặp lẩn, trùng lặp ở các thị trường cụ thể, các kênh phân phối, các chuỗi cung ứng nhưng các bộ phận này đều tương đối độc lập.

Hình 4.9.: Mô hình bộ phận phụ trách sản phẩm



Tương tự như mô hình theo chức năng, mô hình phụ trách sản phẩm được thiết kế phù hợp với chiến lược toàn cầu do hoạt động ở thị trường nội địa và thị trường nước ngoài đối với cùng một sản phẩm được một bộ phận phụ trách sản phẩm chịu trách nhiệm. Bộ phận này có thể kết hợp tương ứng và kinh nghiệm, tri thức giữa hai thị trường (ví dụ như chia sẻ thông tin về thành công hoặc thất bại trên các thị trường khác nhau với nhau).

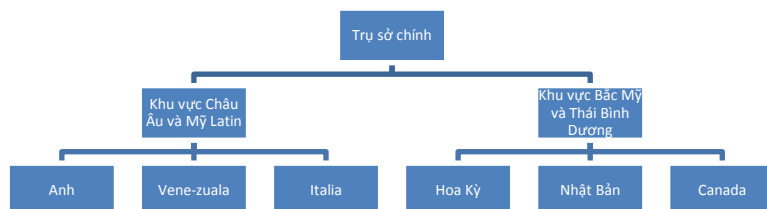
Thêm vào đó, mô hình phụ trách sản phẩm tăng cường năng lực bán hàng hoặc tung sản phẩm mới hoặc dừng bán một dòng sản phẩm nhất định vì các dòng sản phẩm là không có liên hệ với nhau. Tất nhiên, sẽ có các chức năng hoặc hoạt động bị lặp đi lặp lại giữa các bộ phận phụ trách sản phẩm và cũng khó có cơ hội hay cách nào mà một bộ phận phụ trách sản phẩm này có thể học tập được kinh nghiệm quốc tế từ một bộ phận phụ trách sản phẩm khác.

Các công ty con khác nhau của các bộ phận phụ trách sản phẩm khác nhau hoạt động ở cùng một quốc gia ở nước ngoài sẽ báo cáo về cho các ban và bộ phận khác nhau tại trụ sở chính. Ví dụ, Hình 4.9 mô tả công ty điện và công ty thang máy ở Bỉ sẽ báo cáo về hai bộ phận khác nhau của công ty, vì vậy, sự kết hợp nguồn lực trong một nước có thể không được khai thác nếu các công ty con không liên hệ với nhau và tới cùng một bộ phận phụ trách. Tương tự, có trường hợp, có công ty con tại tập đoàn Westinghouse phải vay vốn với lãi suất cao tại thị trường địa phương trong khi đó một công ty con khác lại đang dư thừa tiền mặt.

Mô hình bộ phận phụ trách khu vực địa lý (geographic area division structure):
Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình phụ trách theo khu vực địa lý (Xem Hình 4.10) để vận hành tổ chức của mình khi các doanh nghiệp có hoạt động vận hành ở nước ngoài với quy mô lớn mà tập trung vào một nước hay một vùng cụ thể, bao gồm cả nước chủ nhà. Mô hình này cũng phổ biến đối với các công ty đa quốc gia của Châu Âu do các công ty này thường không có một thị trường nội địa có quy mô lớn. Mô hình này thường phù hợp trong trường hợp doanh nghiệp có được lợi ích từ quy mô sản xuất trên phạm vi khu vực, không phải trên phạm vi toàn cầu do quy mô thị trường hoặc công nghệ sản xuất đặc thù của ngành. Thông thường,

mô hình này được các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa quốc gia sử dụng do mô hình này dành quyền quản lý phân cấp cho các công ty ở từng nước điều chỉnh thích nghi hơn với các điều kiện của thị trường địa phương.

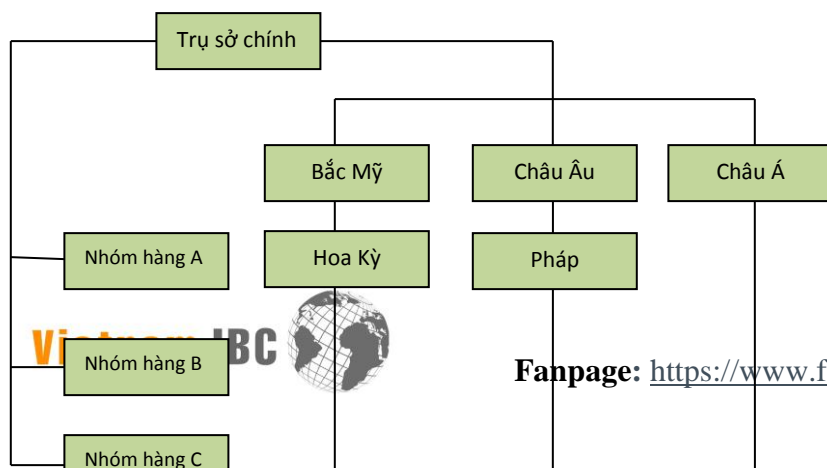
Hình 4.10.: Mô hình bộ phận phụ trách khu vực địa lý

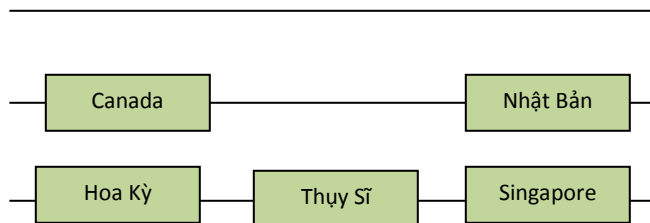


Hạn chế của mô hình này là khả năng lặp lẩn công việc trong mỗi khu vực do các công ty con có các hoạt động tạo giá trị giống nhau ở những địa điểm khác nhau chứ không tập trung vào địa điểm hiệu quả nhất. Ví dụ, hãng Neslé có hơn 500 nhà máy ở gần 90 nước để bán khoảng 8.000 nhãn hàng hóa tới hầu hết các nước trên thế giới. Do vậy, trụ sở tại Thụy Sĩ đã đau đầu để quyết định xem chi phí nguyên liệu đầu vào của các công ty con mua từ các nhà cung cấp trên khắp thế giới. Và có những trường hợp, mỗi nhà máy trong số 40 nhà máy của Nestlé tại Hoa Kỳ đã tiến hành mua nguyên liệu một cách độc lập. Việc thiếu sự phối hợp này đã dẫn tới hiện tượng các nhà máy của doanh nghiệp tại Hoa Kỳ phải thanh toán tới 20 mức giá khác nhau đối với sản phẩm vanilla cho cùng một nhà cung cấp.

Mô hình ma trận (matrix structure): Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia tại đó đáp ứng cả hai yêu cầu đó là hội nhập, toàn cầu hóa và thích nghi địa phương. Để thực hiện chiến lược này, các doanh nghiệp thường thiết kế tổ chức của mình theo mô hình ma trận để cho phép tận dụng được ưu điểm của mô hình theo chức năng và mô hình theo bộ phận (Xem Hình 4.11). Mô hình ma trận về mặt lý thuyết cho phép một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế còn hạn chế được những nhược điểm của hai mô hình kể trên.

Hình 4.11.: Mô hình ma trận





Mô hình ma trận thường xác định rõ một công ty con phải báo cáo tới hơn một bộ phận phụ trách bao gồm cả về chức năng, sản phẩm hoặc địa lý. Giả định cơ bản ở đây là mỗi nhóm phải chia sẻ trách nhiệm về hoạt động vận hành ở nước ngoài sẽ khuyến khích việc mỗi nhóm trao đổi thông tin và nguồn lực một cách tự nguyện hơn. Ví dụ, các bộ phận phụ trách sản phẩm phải cạnh tranh với nhau để đảm bảo rằng bộ phận R&D được liên kết với nhóm chức năng như sản xuất, phát triển công nghệ đối với sản phẩm của họ. Các bộ phận phụ trách sản phẩm sẽ phải cạnh tranh để đảm bảo rằng các đối tác ở các khu vực địa lý khác nhau sẽ chú ý và đầu tư quan tâm thỏa đáng đến dòng sản phẩm của mình.

Các bộ phận phụ trách sản phẩm, phụ trách chức năng và khu vực địa lý phải cùng cạnh tranh với nhau để có được nguồn lực mà những bộ phận khác đang nắm giữ trong ma trận. Ví dụ, số lượng các nguồn lực cần thiết để phát triển sản phẩm dệt ở Mexico phụ thuộc một phần vào cạnh tranh giữa nhóm Châu Âu và Châu Mỹ La tinh và một phần phụ thuộc vào cạnh tranh nguồn lực giữa nhóm sản phẩm dệt và sản phẩm nông sản. Do vậy, mô hình ma trận là sự nhân nhượng hữu ích khi các bộ phận gặp khó khăn trong việc liên kết hay phân tách các hoạt động ở nước ngoài.

Mô hình ma trận cũng có một số hạn chế. Mô hình này yêu cầu các nhóm cạnh tranh nhau vì các nguồn lực có hạn, phương pháp vận hành ưa thích, chia sẻ lợi ích hoặc rủi ro. Xung đột giữa các bộ phận cấp thấp có khả năng phát sinh khi cấp quản lý cấp cao phải ủng hộ nhóm này hay nhóm kia. Có thể nói, mô hình ma trận tạo ra một cơ chế quản lý kép làm vi phạm nguyên tắc một lệnh thống nhất (unity of command principle). Nguyên tắc một lệnh thống nhất cho rằng chuỗi lệnh và thông tin không bị ngắt quãng sẽ truyền từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Còn theo mô hình ma trận, trách nhiệm và mối quan hệ công tác ngang nhện trong tổ chức có thể làm cho chuỗi lệnh bị bóp méo hoặc sai lệch. Trong trường hợp này, quản lý cấp cao không thể giám sát được cán bộ cấp dưới do họ giả định là có nhóm khác chịu trách nhiệm về việc đó. Ví dụ, giám đốc ở bộ phận Châu Á có thể không quan tâm tới hoạt động hàng ngày tại một bộ phận sản phẩm B ở Nhật Bản do họ cho rằng bộ phận phụ trách sản phẩm B sẽ chịu trách nhiệm làm việc này, trong khi đó, ngược lại bộ phận phụ trách sản phẩm B lại giả định rằng bộ phận phụ trách Châu Á phải giám sát hoạt động tại Nhật Bản.

Công ty Dow Chemical thực hiện theo mô hình ma trận cho rằng “chúng tôi theo mô hình ma trận và phụ thuộc vào tinh thần hợp tác, ở đó không có ai chịu trách nhiệm cả. Khi mọi thứ ok, chúng tôi không biết ai để khen thưởng và khi một thứ tồi tệ, chúng tôi không biết

ai để phê bình,.. Việc giả định nhằm ai đó chịu trách nhiệm đã khiến cho nhiều công ty lại phải quay lại mô hình phân định vai trò và chức năng của các bộ phận.

3. Văn hóa doanh nghiệp với chiến lược kinh doanh quốc tế

Văn hóa doanh nghiệp là một công cụ hữu hiệu của các doanh nghiệp nhằm khuyến khích và tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có mối liên hệ quan trọng giữa văn hóa doanh nghiệp và khả năng hoạt động tài chính của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là tập hợp các giả định của doanh nghiệp về tổ chức, các mục tiêu và thông lệ của tổ chức, về hệ thống các giá trị về điều gì quan trọng, niềm tin và một thế giới nên như thế nào được các thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau chia sẻ.

Các doanh nghiệp thành công trong việc xây dựng và duy trì văn hóa doanh nghiệp cho phép nhân viên của doanh nghiệp luôn có tinh thần nhiệt huyết, quan tâm tới công việc ngoài những khen thưởng bằng vật chất. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp giúp hỗ trợ chiến lược của doanh nghiệp sẽ khuyến khích mọi người chấp nhận những thách thức để nhận ra tầm nhìn của doanh nghiệp, để làm công việc của họ đảm trách tốt hơn, nhiệt tình hơn, có tinh thần hợp tác và phối hợp với những thành viên khác tốt hơn.

Văn hóa doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với yêu cầu của chiến lược kinh doanh quốc tế. Ví dụ, công ty áp dụng chiến lược toàn cầu sẽ phát triển văn hóa áp lực qua đó giúp mọi người trên toàn cầu hiểu và chấp nhận bộ tiêu chuẩn về mục tiêu, ưu tiên và các thông lệ hoạt động. Chiến lược toàn cầu yêu cầu phải chuẩn hóa các hoạt động tạo giá trị nên cũng yêu cầu chuẩn hóa quan điểm của nhân viên về mục đích và thông lệ hoạt động (*Xem Hình 4.12*).

Hình 4.12. Văn hóa doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh quốc tế

Sức ép phải liên kết toàn cầu, giảm chi phí	<i>Cao</i>	<p style="text-align: center;">Chiến lược toàn cầu</p> <p>Mục tiêu chiến lược: Năng suất và hiệu quả. Trọng tâm của chiến lược: Liên kết, lợi thế cạnh tranh. Đặc điểm nổi bật: Đạt được mục tiêu đã chuẩn hóa, năng lực cạnh tranh toàn cầu. Phong cách lãnh đạo: Định hướng sản xuất và kết quả, kiểm soát quyết định. Ràng buộc: Định hướng mục tiêu, sản xuất và cạnh tranh.</p>	<p style="text-align: center;">Chiến lược xuyên quốc gia</p> <p>Mục tiêu chiến lược: Liên kết, đáp ứng, học hỏi. Trọng tâm của chiến lược: Đổi mới, ý tưởng và tăng trưởng. Đặc điểm nổi bật: Đổi mới, sáng tạo, năng động, linh hoạt. Phong cách lãnh đạo: Đổi mới, chấp nhận rủi ro, nhất quán giữa giá trị cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Ràng buộc: Linh hoạt, rủi ro, tinh thần doanh nhân.</p>
	<i>Thấp</i>	<p style="text-align: center;">Chiến lược quốc tế</p> <p>Mục tiêu chiến lược: Cân đối các năng lực cốt lõi. Trọng tâm của chiến lược: Kiểm soát, ổn định, dự báo trước. Đặc điểm nổi bật: Yêu cầu chính thức, quy định, luật lệ và nhất quán. Phong cách lãnh đạo: Chỉ đạo, giám sát và đốc thúc. Ràng buộc: Quy định, chính sách, quy trình, kỳ vọng rõ ràng.</p>	<p style="text-align: center;">Chiến lược đa quốc gia</p> <p>Mục tiêu chiến lược: Đáp ứng nhu cầu địa phương. Trọng tâm của chiến lược: Nhất quán, cam kết, đồng thuận. Đặc điểm nổi bật: Nhất quán, tin cậy, có liên hệ. Phong cách lãnh đạo: Hỗ trợ, hướng dẫn, tạo điều kiện, thích ứng. Ràng buộc: Trung thành và truyền thống.</p>
		<i>Thấp</i>	<i>Cao</i>

Sức ép phải địa phương hóa

Hoặc đối với doanh nghiệp theo đuổi loại hình chiến lược đa quốc gia sẽ yêu cầu mọi người chia sẻ ít giá trị chung hơn và khuyến khích sự đa dạng, khác biệt trong việc hiểu nhu cầu và mục tiêu của doanh nghiệp tại từng địa phương. Điều chỉnh các hoạt động tạo giá trị của doanh nghiệp đối với thị trường địa phương yêu cầu phải chấp nhận sự tự chủ của các bộ phận ở từng thị trường, và tôn trọng những giá trị của từng bộ phận đó.

Mặc dù có những điểm khác biệt, văn hóa doanh nghiệp cũng có những đặc điểm chung ở mọi loại hình chiến lược kinh doanh quốc tế. Thứ nhất, nhân viên thường nhận ra văn hóa doanh nghiệp trên nền tảng những gì họ nhìn thấy, nghe thấy và trải nghiệm trong công ty. Do vậy, quản lý cấp cao phải thiết lập và kiểm tra những giả định về công ty và các giá trị cũng như lý tưởng của công ty. Thứ hai, mặc dù mỗi cá nhân có sự khác biệt về nền tảng, làm việc ở nhiều cấp bậc khác nhau, có các tham vọng khác nhau, nhưng họ đều có cách mô tả văn hóa của doanh nghiệp như nhau. Làm cho mọi người khác nhau chia sẻ ý tưởng và giá trị sẽ giúp

cho doanh nghiệp tránh được việc áp đặt lên nhân viên thông qua cách thức thông thường như cơ chế thưởng phạt và cho phép áp dụng những phương thức động viên, khuyến khích họ chấp nhận và hòa hợp với văn hóa của doanh nghiệp. Cuối cùng, văn hóa quan tâm tới việc nhân viên nghĩ gì về công ty, không chỉ với họ nghĩ công ty làm gì mà còn mục tiêu hướng tới của công ty là đúng đắn. Các doanh nghiệp phải phát triển các quy trình linh hoạt để động viên, khuyến khích và chấp nhận các cách hiểu và ý kiến khác nhau khi cần thiết.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 4

1. Hãy bình luận câu nói: Trong một thế giới có chi phí vận tải bằng không, không có rào cản thương mại, không có sự khác biệt giữa các quốc gia liên quan tới chi phí đầu vào, doanh nghiệp phải mở rộng thị trường quốc tế để tiếp tục tồn tại.

2. Theo hình 4.6, các doanh nghiệp sau sẽ nằm ở đâu: Procter & Gamble, Unilever, Gap, IBM, Nokia, Microsoft, Cocacola, McDonald's, KPMG. Hãy lý giải tại sao bạn lại cho là như vậy.

3. Những vấn đề gì phát sinh nếu một doanh nghiệp thực hiện chiến lược xuyên quốc gia?

4. Câu nói sau có đúng không? “Việc lựa chọn chiến lược của một doanh nghiệp kinh doanh quốc tế là phụ thuộc vào việc so sánh các lợi ích của chiến lược đó (trong việc tạo ra giá trị) so với chi phí thực hiện chi. Trên nền tảng đó, có thể là hợp lý đối với một số hãng phải theo đuổi chiến lược đa quốc gia, một số chiến lược toàn cầu hoặc chiến lược quốc tế, còn có các doanh nghiệp khác theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia.,,

5. Cơ cấu tổ chức nào của doanh nghiệp sẽ là phù hợp nhất đối với một doanh nghiệp thực hiện chiến lược toàn cầu?

6. Nếu một doanh nghiệp muốn thay đổi chiến lược từ chiến lược quốc tế sang chiến lược xuyên quốc gia, thì thách thức nào là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp khi muốn thay đổi? Làm sao doanh nghiệp đó có thể vượt qua được thách thức đó?

7. Văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ như thế nào tới chiến lược kinh doanh quốc tế?

CHƯƠNG 5: CÁC PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

I. Thâm nhập thị trường quốc tế

Trong tiến trình toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng, doanh nghiệp thường lựa chọn thâm nhập thị trường quốc tế để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình và đối phó với nguy cơ bị mất thị trường nội địa. Có năm đặc trưng trong quá trình thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp là:

1. *Các nhân tố và định hướng thúc đẩy thâm nhập thị trường quốc tế:* Thường thì sự kết hợp của các xúc tác ban đầu, đến từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, sẽ tạo ra sự mở rộng ban đầu ra nước ngoài. Các nhân tố thúc đẩy bao gồm những biến động không mong đợi ở thị trường nội địa, chúng buộc các doanh nghiệp phải tìm kiếm các cơ hội bên ngoài lãnh thổ quốc gia đó. Các nhân tố thúc đẩy được biểu hiện cụ thể như sự giảm sút của cầu, giảm lợi nhuận biên, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, hay là sản phẩm chủ lực của họ đã đến giai đoạn chín muồi trong vòng đời sản phẩm trong thị trường nội địa. Các nhân tố định hướng là những điều kiện thuận lợi ở thị trường nước ngoài, và chúng hấp dẫn doanh nghiệp mở rộng thị trường ra bên ngoài. Các nhân tố định hướng bao gồm những trường hợp như: nhà kinh doanh mong muốn có được sự tăng trưởng nhanh hơn, lợi nhuận biên cao hơn; bước vào các thị trường có ít đối thủ hơn, được hưởng các ưu đãi của chính phủ nước ngoài; có cơ hội học hỏi từ các đối thủ. Thường thì cả hai loại nhân tố này sẽ kết hợp với nhau thúc đẩy doanh nghiệp thâm nhập thị trường quốc tế.

2. *Sự tham gia ban đầu có thể là ngẫu nhiên.* Đối với nhiều doanh nghiệp, sự tham gia vào thị trường quốc tế ban đầu là không có kế hoạch. Nhiều công ty thâm nhập thị trường quốc tế một cách tình cờ, hoặc do những sự việc ngẫu nhiên. Ví dụ như trường hợp của công ty trách nhiệm hữu hạn DLP, chuyên sản xuất các thiết bị y tế dành cho lĩnh vực phẫu thuật tim mở. DPL thực hiện thương vụ đầu tiên của mình với một khách hàng nước ngoài mà họ gặp tại một hội chợ thương mại. Công ty này tham gia vào thương mại quốc tế ngay sau khi thành lập mà không hề có ý định đó. Sự thâm nhập thị trường quốc tế thụ động hay không có kế hoạch này xảy ra phổ biến đối với các doanh nghiệp trước những năm 1980. Ngày nay do cạnh tranh từ các đối thủ quốc tế ngày càng tăng và sự dễ dàng trong việc thâm nhập thị trường quốc tế mà các doanh nghiệp trở nên chủ động hơn trong việc kinh doanh quốc tế.

3. *Cân bằng rủi ro và kết quả.* Các nhà kinh doanh phải cân nhắc giữa lợi nhuận tiềm năng, doanh thu, và khả năng đạt được các mục tiêu phương thức của việc thâm nhập thị trường quốc tế so với kế hoạch đầu tư lần đầu về các khía cạnh vốn, thời gian, và các nguồn lực khác của công ty. Kết quả ước tính càng lớn bao nhiêu thì nhà kinh doanh càng có xu hướng theo đuổi kế hoạch thâm nhập thị trường quốc tế và cung cấp các nguồn lực cần thiết để đảm bảo sự thành công của kế hoạch này. So với kinh doanh trong nước thì kinh doanh quốc tế có chi phí lớn hơn và tính phức tạp cao hơn, nên kinh doanh quốc tế sẽ lâu sinh lời hơn. Những nhà kinh doanh ưa rủi ro sẽ quyết định về hình thức đầu tư ban đầu mà doanh nghiệp thực hiện và khoảng thời gian thu được kết quả. Những nhà kinh doanh né tránh rủi ro

sẽ ưa thích những dự án ít mạo hiểm và thực hiện chúng bằng những phương thức thâm nhập an toàn vào các thị trường ít nguy cơ. Họ có xu hướng nhằm vào các thị trường tương đồng về văn hóa, nghĩa là các nước đó có ngôn ngữ và văn hóa giống với nước mình. Ví dụ như một công ty của Hoa Kỳ né tránh rủi ro sẽ ưa thích thị trường Canada hơn là Trung Quốc. Một công ty né tránh rủi ro của Australia sẽ ưa thích thị trường Anh hơn là Nigeria.

4. *Liên tục học hỏi kinh nghiệm:* Thâm nhập thị trường quốc tế là một quá trình dần dần, có thể kéo dài nhiều năm bao gồm sự thâm nhập vào nhiều quốc gia. Có nhiều cơ hội cho các nhà kinh doanh học hỏi và điều chỉnh cách thức kinh doanh thích hợp. Nếu lợi nhuận hấp dẫn thì các nhà kinh doanh sẽ muốn dành nhiều nguồn lực hơn cho việc mở rộng thị trường quốc tế, và sẽ tìm kiếm các cơ hội khác nữa ở bên ngoài, điều này lại đem lại thêm cơ hội học hỏi cho doanh nghiệp. Vậy sự thâm nhập thị trường quốc tế tạo đà cho chính nó, vì các kinh nghiệm trực tiếp thu được ở các thị trường sẽ tăng cường thêm sự hiểu biết và những kết quả tích cực này lại mở đường cho sự mở rộng thêm thị trường bên ngoài. Việc chủ động tham gia vào kinh doanh quốc tế mang lại cho doanh nghiệp nhiều ý tưởng mới và những bài học có giá trị. Và doanh nghiệp có thể sử dụng những kết quả này áp dụng cho thị trường trong nước và cho thị trường nước ngoài khác. Ví dụ như trường hợp của General Motors (GM), trong quá trình phát triển các loại xe ô tô nhiên liệu-hiệu quả cho thị trường Hoa Kỳ, GM đã học hỏi từ các xí nghiệp của nó ở Châu Âu, nơi mà nó đã từng bán những ô tô nhỏ hơn. GM đã phát triển những ý tưởng mà công ty thu được ở Châu Âu để phát triển các ô tô tiết kiệm nhiên liệu cho thị trường Hoa Kỳ.

5. *Các doanh nghiệp có thể phát triển tuần tự qua các giai đoạn của sự thâm nhập thị trường quốc tế.* Trong lịch sử, hầu hết các doanh nghiệp lựa chọn cách tiếp cận việc mở rộng quốc tế tăng tiến dần dần. Ngay cả trong giai đoạn hiện nay hầu hết các doanh nghiệp cũng thâm nhập thị trường quốc tế theo từng giai đoạn. Ban đầu họ áp dụng các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế tương đối đơn giản và rủi ro thấp, cho đến khi đã có đủ kinh nghiệm và hiểu biết thì họ sẽ áp dụng các phương thức phức tạp hơn. Bảng 5.1 mô tả các giai đoạn quốc tế hóa của các doanh nghiệp điển hình và sự biện giải cho các giai đoạn. Trong giai đoạn Tập trung vào thị trường nội địa, nhà kinh doanh sẽ chỉ tập trung vào thị trường trong nước. Trong giai đoạn Thực nghiệm, nhà kinh doanh có xu hướng nhằm vào các thị trường tương đồng về văn hóa, có rủi ro thấp, sử dụng các phương thức tương đối đơn giản như xuất khẩu hay cho thuê giấy phép kinh doanh. Sau khi có được kinh nghiệm và năng lực, doanh nghiệp sẽ bước vào các giai đoạn Chủ động tham gia và Cam kết tham gia. Các nhà kinh doanh bắt đầu nhằm vào các thị trường ngày càng phức tạp, sử dụng các phương thức mang tính thách thức hơn như FDI hay hợp tác kinh doanh.

Mặc dù là hầu hết các doanh nghiệp đều thực hiện theo mô hình ở bảng 5.1 khi mở rộng thị trường ra bên ngoài, nhưng so với các doanh nghiệp trước đây thì các doanh nghiệp định hướng toàn cầu ngày nay thâm nhập thị trường quốc tế nhanh hơn nhiều. Các doanh nghiệp có định hướng toàn cầu thường tiến đến giai đoạn Chủ động tham gia trong kinh doanh quốc tế trong vòng một vài năm đầu kể từ khi thành lập.

Bảng 5.1 Các giai đoạn điển hình trong sự thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp

Các giai đoạn thâm nhập thị trường QT	Định hướng hoặc hoạt động quản lý tối ưu	Phản ứng của doanh nghiệp
Tập trung vào thị trường nội địa	Tập trung vào thị trường trong nước	Doanh nghiệp chỉ hoạt động ở thị trường trong nước vì sự hạn chế của các nguồn lực hoặc do thiếu động cơ
Giai đoạn tiên thâm nhập thị trường quốc tế	Nghiên cứu và đánh giá tính khả thi của việc thực hiện các hoạt động kinh doanh quốc tế	<p><i>Các xúc tác điển hình từ bên ngoài doanh nghiệp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Doanh nghiệp nhận được các đơn hàng tự ý từ các khách hàng nước ngoài ○ Các đại lý bên ngoài (như các nhà phân phối nước ngoài) liên hệ với doanh nghiệp, muốn đại diện cho doanh nghiệp ở trong nước của họ <p><i>Các xúc tác điển hình từ bên trong doanh nghiệp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Các nhà kinh doanh muốn phát triển hoạt động doanh nghiệp hoặc muốn làm tăng lợi thế cạnh tranh. ○ Các nhà kinh doanh tiên phong trong việc mở rộng quốc tế.
Tham gia thực nghiệm	Bắt đầu thực hiện hoạt động kinh doanh quốc tế, thường là xuất khẩu	Các nhà kinh doanh xem xét tính hấp dẫn của các cơ hội ở thị trường nước ngoài.
Chủ động tham gia	Thực hiện việc mở rộng quốc tế, bao gồm các phương thức thâm nhập khác xuất khẩu	<p>Các nhà kinh doanh tích lũy kinh nghiệm làm tăng kỳ vọng về lợi nhuận.</p> <p>Các nhà kinh doanh sẵn sàng đảm bảo tăng thêm các nguồn lực cho việc mở rộng quốc tế</p> <p>Các nhà kinh doanh dành các nguồn lực thích hợp cho việc mở rộng ra các thị trường nước ngoài mới.</p>
Cam kết tham gia	Phân bổ các nguồn lực dựa trên các cơ hội quốc tế	<p>Doanh nghiệp hoạt động tốt trong nhiều hoạt động kinh doanh quốc tế.</p> <p>Doanh nghiệp vượt qua được các rào cản đối với việc kinh doanh quốc tế.</p>

(Nguồn: S. Tamer Cavusgil (1980) “On the internationalization Process of firms”, *European Research* 8 (6): 273-81)

II. Các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế

1. Xuất khẩu

Các doanh nghiệp lần đầu tiên kinh doanh ở nước ngoài thường sử dụng nhập khẩu như là một phương thức thâm nhập. Xuất khẩu cũng là phương thức thâm nhập được các doanh nghiệp vừa và nhỏ ưa thích nhất. Tuy nhiên không chỉ đối với lần đầu tiên, xuất khẩu cũng được sử dụng trong tất cả các giai đoạn quốc tế hóa bởi tất cả các loại hình doanh nghiệp, lớn và nhỏ. Ví dụ, một số doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu của Hoa Kỳ bao gồm cả các nhà sản xuất máy bay như Boeing và Lockheed. Các công ty thương mại lớn chuyên về hàng hóa, như Cargill và Marubeni, cũng là những nhà xuất khẩu quy mô rộng lớn. Các doanh nghiệp sản xuất lớn- với hơn 500 công nhân- thường chiếm phần lớn trong tổng giá trị xuất khẩu. Ở Hoa Kỳ những

doanh nghiệp này chiếm khoảng ¼ tổng giá trị xuất khẩu từ Hoa Kỳ. Tuy nhiên hầu hết các doanh nghiệp xuất khẩu – hơn 90% ở hầu hết các nước- lại là các SMEs với ít hơn 500 công nhân.

Phương thức thâm nhập thị trường bằng xuất khẩu rất linh hoạt. Trong mỗi tương quan với các phương thức phức tạp hơn như FDI, nhà xuất khẩu có thể tham gia vào hoặc rút lui khỏi thị trường dễ dàng hơn, với rủi ro và chi phí tối thiểu. Xuất khẩu có thể được tiến hành nhiều lần trong suốt quá trình quốc tế hóa, từ giai đoạn đầu và tiếp tục ngay cả khi doanh nghiệp đã tạo dựng được những lợi thế sản xuất ở thị trường nước ngoài và khi đó xuất khẩu để thâm nhập vào thị trường nước ngoài khác. Các doanh nghiệp quốc tế có nhiều kinh nghiệm thường kết hợp xuất khẩu với các phương thức khác như liên doanh và đầu tư nước ngoài. Toyota là một ví dụ. Họ đã sử dụng FDI để xây dựng các nhà máy tại các vị trí then chốt ở Châu Á, châu Âu, và Bắc Hoa Kỳ, với mục đích xuất khẩu ô tô ra thị trường các nước và các khu vực lân cận các điểm đó.

Bảng 5.2 chỉ ra mức độ phụ thuộc vào mua bán quốc tế của các ngành công nghiệp sản xuất tại Hoa Kỳ và các doanh nghiệp trong các ngành đó. Bảng này chỉ ra rằng các doanh nghiệp trong các ngành như máy tính, hóa chất, và thiết bị y tế phụ thuộc nhiều vào thương mại quốc tế hơn so với các ngành khác như thiết bị điện, xuất bản, và ô tô. Như vậy, các ngành càng có giá trị gia tăng cao, có hàm lượng kỹ thuật cao càng phụ thuộc nhiều vào toàn cầu hóa. Thêm vào đó, các ngành công nghiệp hay doanh nghiệp càng có xu hướng duy trì sản xuất trong nước thì càng phải dựa vào thương mại quốc tế. Ví dụ như các nhà sản xuất máy bay có xu hướng tập trung sản xuất tại châu Âu và Hoa Kỳ, tuy nhiên họ lại bán sản phẩm trên toàn thế giới.

Bảng 5.2: Tỷ lệ doanh số bán hàng quốc tế của các ngành công nghiệp ở Mỹ

Ngành công nghiệp	Doanh số bán hàng quốc tế trung bình của ngành(Phần trăm của tổng doanh số)	Ví dụ về doanh nghiệp số một của ngành	Doanh số bán hàng quốc tế của doanh nghiệp ví dụ (Phần trăm tổng doanh số)
Máy tính và các sản phẩm điện tử khác	60%	Công ty TNHH Faifchild Semiconductor international	85%
Hóa chất	44	Công ty TNHH OM group	80
Dụng cụ và thiết bị y tế	42	Công ty TNHH Bio-Rad Laboratories	66
Linh kiện ô tô	42	Công ty TNHH Autoliv	71
Thiết bị truyền thông	40	Công ty TNHH Agere systems	80
Dược phẩm	37	Tập đoàn Schering-Plouhg	57

Ngành công nghiệp	Doanh số bán hàng quốc tế trung bình của ngành(Phần trăm của tổng doanh số)	Ví dụ về doanh nghiệp số một của ngành	Doanh số bán hàng quốc tế của doanh nghiệp ví dụ (Phần trăm tổng doanh số)
Vũ trụ không gian và quốc phòng	36	Tập đoàn Sequa	50
Thực phẩm	32	Công ty TNHH Chiquita Brands International	73
Nhựa	32	Tập đoàn Tupperware	73
May mặc	31	Công ty TNHH Nike	56
Đồ uống	30	Công ty Coca-Cola	73
Dụng cụ và thiết bị điện	28	Exide Technologies	59
Xuất bản và in ấn (bao gồm cả phần mềm)	27	Tập đoàn Oracle	52
Ô tô	26	Công ty TNHH Paccar	55

Nguồn: Industry week, www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?Article ID=41

Ở hầu hết các nền kinh tế phát triển, dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các hoạt động kinh tế. Gần như tất cả các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ đều bán sản phẩm của họ ở nước ngoài. Dịch vụ bao gồm: du lịch, giao thông, kiến trúc, xây dựng, công trình, giáo dục, nhân hàng, bảo hiểm, giải trí, thông tin, và các dịch vụ kinh doanh chuyên nghiệp. Ví dụ như các xưởng phim Hollywood thu nhập hàng tỷ USD từ việc xuất khẩu phim và video. Các công ty xây dựng gửi chuyên gia ra nước ngoài làm việc trong các dự án xây dựng cơ bản. Các dịch vụ chuyên nghiệp như kế toán, kỹ sư, cố vấn kinh doanh thường cung cấp dịch vụ của họ qua internet, bằng điện thoại hoặc thư, bằng cách trực tiếp phục vụ khách hàng tại nước của họ. Công ty bảo hiểm các khoản vay thế chấp của Hoa Kỳ, PMI, đã xuất khẩu các gói bảo hiểm khoản vay thế chấp ra nhiều thị trường khác nhau. Các gói bảo hiểm này có thể được tạo ra tại một điểm tập trung, như ở Luân Đôn, và sau đó xuất khẩu qua thư và internet đến các khách hàng ở những nước khác. Công ty này đã đạt được thành công đáng kể ở châu Á và nhiều nước ở châu Âu.⁶

Tuy nhiên dịch vụ và hàng hóa có sự khác nhau trên nhiều mặt. Nhiều dịch vụ ‘thuần’ không thể xuất khẩu được vì chúng không thể vận chuyển được. Ví dụ như bạn không thể đóng gói việc cắt tóc và gửi bán nó ở nước ngoài. Hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ, như Carefour và Mark & Spencer, cung cấp dịch vụ bằng cách thành lập các cửa hàng bán lẻ ở các thị trường mục tiêu - Nghĩa là họ thậm chí nhập thị trường nước ngoài thông qua FDI, vì bán lẻ yêu cầu trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Mặt khác, nhiều doanh nghiệp dịch vụ chỉ xuất khẩu một số sản phẩm, còn số còn lại được cung ứng cho thị trường bên ngoài thông qua các phương thức thâm

nhập khác. Ví dụ như đối với các dịch vụ chuyên nghiệp, một vài sản phẩm lĩnh vực này không thể xuất khẩu được và vì thế doanh nghiệp kinh doanh chúng cần phải thành lập đại lý ở thị trường mục tiêu. Trường hợp của Ernst & Young là một điển hình. Nó vừa xuất khẩu một số dịch vụ kế toán bằng cách gửi nhân viên ra nước ngoài vừa xây dựng một đại lý ở nước ngoài bằng cách thành lập một văn phòng, sau đó thuê nguồn nhân lực tại chỗ để cung cấp dịch vụ kế toán cho vùng đó.

Nói chung, hầu hết các dịch vụ được “giao” đến khách hàng nước ngoài thông qua đại diện hay đại lý của công ty cung ứng đặt ở nước đó, hoặc bán nó bằng cách kết hợp với FDI, nhượng quyền kinh doanh và cho thuê giấy phép kinh doanh. Internet tạo ra một số cách thức để xuất khẩu một vài loại hình dịch vụ, từ đặt vé máy bay đến các dịch vụ liên quan đến kiến trúc. Internet còn góp phần làm cho khu vực dịch vụ trở thành một trong những khu vực có tốc độ phát triển xuất khẩu nhanh nhất trong kinh doanh quốc tế.⁷

Dịch vụ còn góp phần xúc tiến và duy trì các hoạt động xuất khẩu hàng hóa. Nhiều hoạt động xuất khẩu hàng hóa không thể thực hiện được nếu không có sự hỗ trợ từ các hoạt động dịch vụ. Ví dụ như sẽ rất ít người muốn mua ô tô nếu họ không được đảm bảo là xe của họ sẽ được sửa chữa nếu có hỏng hóc. Theo đó thì các doanh nghiệp xuất khẩu ô tô sẽ phải cung cấp các dịch vụ sửa chữa ngay tại nước nhập khẩu ô tô của họ. Họ thành lập các trung tâm chăm sóc khách hàng ở các thị trường mục tiêu thông qua FDI, hoặc là họ kí hợp đồng với các cửa hàng ở trong nước đó để cung cấp các dịch vụ trên.

- **ƯU ĐIỂM CỦA XUẤT KHẨU**

Thâm nhập thị trường nước ngoài bằng xuất khẩu là một phương thức phổ biến vì nó mang lại cho doanh nghiệp những thuận lợi cơ bản sau:

- Tăng doanh số, phát triển thị phần, tạo ra mức lợi nhuận biên cao hơn so với kinh doanh trong thị trường nội địa.
- Tăng quy mô kinh tế, do đó làm giảm chi phí sản xuất trên một đơn vị sản phẩm.
- Đa dạng hóa khách hàng, giảm sự phụ thuộc vào thị trường trong nước.
- Ổn định sự biến động của doanh số do các chu kỳ kinh tế, và do tính chất mùa vụ của cầu. Ví dụ một doanh nghiệp có thể bù đắp sự giảm sút trong doanh số - gây ra bởi sự giảm sút của cầu vì thị trường trong nước đang suy thoái - bằng cách tái tập trung các nguồn lực vào các thị trường nước ngoài có mức tăng trưởng mạnh hơn.
- Tối thiểu hóa rủi ro và tối đa hóa tính linh hoạt - trong mối tương quan với các phương thức khác. Nếu cần thiết doanh nghiệp có thể nhanh chóng rút lui khỏi một thị trường xuất khẩu.
- Chi phí thâm nhập thị trường thấp bởi vì doanh nghiệp không cần phải thực hiện các dự án đầu tư hay phải duy trì một đại lý ở thị trường mục tiêu. Vì thế doanh nghiệp có thể sử dụng hình thức xuất khẩu để kiểm nghiệm thị trường mới trước khi tập trung nhiều nguồn lực hơn vào thị trường đó thông qua FDI.
- Phát triển khả năng và kỹ năng của các nhà phân phối nước ngoài cũng như của các đối tác kinh doanh nước ngoài khác.

Với đặc trưng là tốn ít chi phí và rủi ro thấp, cùng với khả năng tăng thêm các đối tác nước ngoài, xuất khẩu thực sự rất phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ví dụ như các nhà máy sản xuất rượu vang có quy mô nhỏ ở California đã bắt đầu xuất khẩu các loại rượu vang ra khắp thế giới. Gần 20% tổng sản lượng của các nhà máy này là dành cho xuất khẩu. Cách tiếp cận thị trường mà các nhà máy này đã làm và thành công đó là Hợp tác thương hiệu. Theo đó thì các loại rượu có chất lượng tương tự nhau sẽ được đóng gói trong cùng một kiện và sau đó được bán cho khách hàng nước ngoài. Tổng giá trị xuất khẩu rượu của Hoa Kỳ đạt gần 1 tỷ USD 1 năm và có xu hướng tăng lên nhanh chóng. Nhưng các nhà máy rượu ở California lại đang bị đe dọa ngay trong chính thị trường Hoa Kỳ bởi các loại rượu nhập khẩu từ các nhà máy có lợi thế ở các nước như Australia, Chi Lê, và Nam Phi.⁸ Đặc điểm của xu thế toàn cầu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngày càng chủ động hơn trong hoạt động xuất khẩu.

- **NHUỢC ĐIỂM CỦA XUẤT KHẨU**

Xuất khẩu cũng có một số điểm hạn chế như bất cứ phương thức thâm nhập nào khác. Thứ nhất, vì không cần có bất cứ đại diện nào ở nước ngoài (khác với FDI), nên các nhà kinh

doanh có rất ít cơ hội để tham khảo ý kiến khách hàng, học hỏi từ các đối thủ, và nhận biết đặc điểm riêng biệt của thị trường. Không trực tiếp tiếp xúc với khách hàng nên doanh nghiệp rất khó có thể nắm bắt các cơ hội, nhận biết các nguy cơ, hay không thể có những kiến thức cần thiết để đạt được thành công ở nước ngoài trong dài hạn.

Thứ hai, để đảm bảo việc xuất khẩu doanh nghiệp cần khai thác được các khả năng tiềm tàng và ưu tiên các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện hiệu quả các giao dịch xuất khẩu. Các doanh nghiệp chuyên về xuất khẩu cần phải có những nhân viên giỏi về giao dịch quốc tế và tiếng nước ngoài. Hơn nữa, các nhà kinh doanh cũng cần phải dành thời gian và công sức nghiên cứu các lĩnh vực như: giao nhận, chứng từ, ngoại hối, và các phương thức tài chính mới. Các yêu cầu này sẽ tạo ra các gánh nặng cho các nguồn lực của doanh nghiệp.

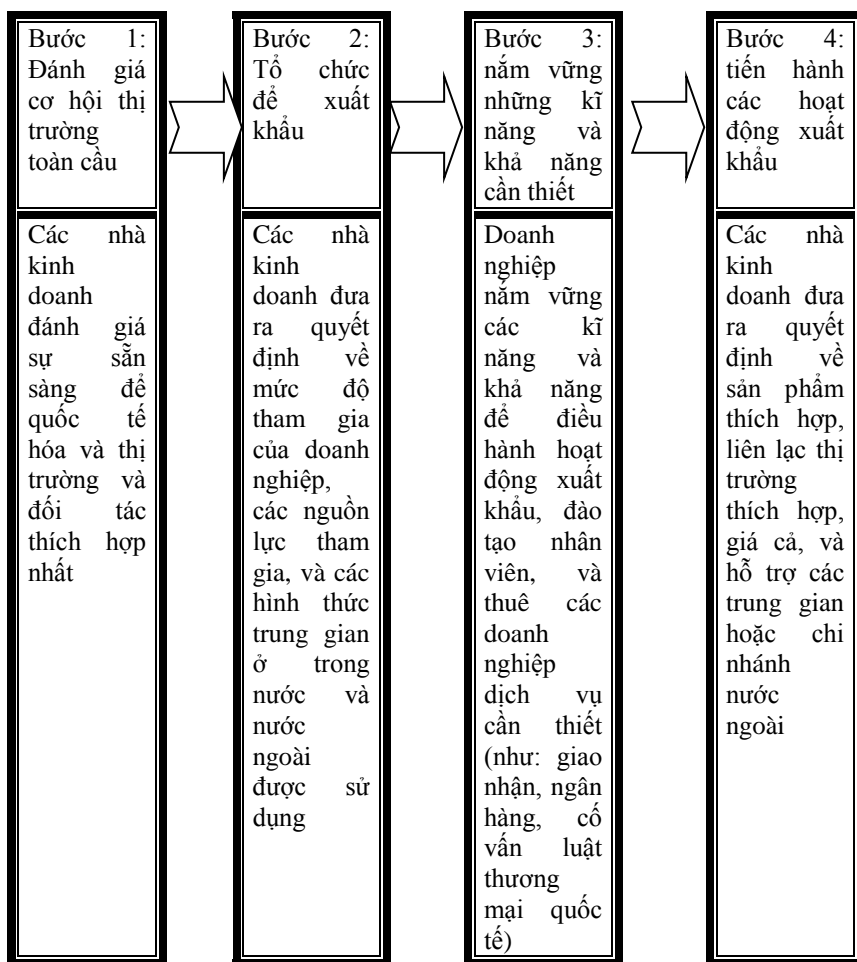
Thứ ba, so với các phương thức khác, mức độ nhạy cảm của xuất khẩu đối với thuế quan và các rào cản thương mại khác, cũng như đối với sự biến động trong tỷ giá hối đoái thì lớn hơn. Ví dụ như vào năm 2005, đồng đô la Hoa Kỳ được định giá cao hơn 12% so với đồng Euro và 15% so với đồng yên Nhật. Điều này dẫn đến sự giảm sút của xuất khẩu của Hoa Kỳ, đe dọa các doanh nghiệp chủ yếu dựa vào xuất khẩu thực hiện mua bán quốc tế. Các nhà xuất khẩu buộc phải chịu thiệt vì sản phẩm của họ ở thị trường nước ngoài có giá quá cao nếu tỷ giá hối đoái chuyển đổi làm cho sản phẩm của họ đắt hơn lên đối với người mua nước ngoài.

- **QUY TRÌNH XUẤT KHẨU**

Các nhà kinh doanh nhiều kinh nghiệm thường sử dụng một phương pháp tiếp cận có hệ thống để tăng khả năng xuất khẩu bằng việc đánh giá các thị trường tiềm năng, tổ chức doanh nghiệp để đảm bảo xuất khẩu, nắm vững những kỹ năng và khả năng cần thiết, và tiến hành các hoạt động xuất khẩu. Hình 5.3 thể hiện rõ các bước trên. Cụ thể như sau:

Bước 1: Đánh giá cơ hội thị trường toàn cầu. Nhà kinh doanh đánh giá các cơ hội khác nhau trên thị trường toàn cầu phù hợp với doanh nghiệp, cụ thể là phân tích sự sẵn sàng của doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp đó để tiến hành xuất khẩu. Trong quá trình này, nhà kinh doanh có thể áp dụng công cụ phân tích CORE (Company Readiness to Export, có tại globalEDGE™). Nhà kinh doanh sẽ thẩm tra các thị trường hấp dẫn nhất, xác định các nhà phân phối và đối tác đảm bảo yêu cầu, và đánh giá tiềm năng thị trường của ngành cũng như tiềm năng về doanh số của doanh nghiệp. Các nhà kinh doanh nên đi khảo sát thực tế các thị trường triển vọng để có được hiểu biết sâu rộng hơn về các yêu cầu của khách hàng, môi trường cạnh tranh, khả năng của các trung gian, và các quy tắc của chính phủ. Việc tham gia vào các triển lãm thương mại, các phái đoàn thương mại là một cách hữu ích để đánh giá tiềm năng thị trường và các trung gian ở nước ngoài.

Hình 5.1: Quy trình xuất khẩu



Nguồn: S. Tamer Cavusgil và Shaoming Zou, “ Marketing Stragery-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.” Journal of Marketing 58(january 1994): 1-21

Bước 2: Tổ chức xuất khẩu: trong bước này các nhà kinh doanh sẽ trả lời các câu hỏi sau: Các loại nguồn lực sản xuất, nguồn lực tài chính, và nguồn lực quản lý nào mà doanh nghiệp nên dành cho xuất khẩu? Thời gian để doanh nghiệp đạt được các mục tiêu trong xuất khẩu? Mức độ phụ thuộc vào các trung gian trong và ngoài nước để tiến hành xuất khẩu?

Có thể có nhiều hình thức xuất khẩu:

- *Xuất khẩu gián tiếp* là hình thức xuất khẩu trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với trung gian ở thị trường nội địa. Các doanh nghiệp xuất khẩu nhỏ, hoặc mới tham gia thương mại quốc tế thường thuê một công ty quản lý xuất khẩu (EMC) hoặc một công ty thương mại có trụ sở tại nước của mình. Những kênh trung gian này đảm nhiệm việc tìm kiếm người mua hàng nước ngoài, vận chuyển sản phẩm, và thu tiền hàng. Đối với hầu hết các doanh nghiệp thì lợi thế chủ yếu mà xuất khẩu gián tiếp mang lại cho họ là có thể bước vào thị trường nước ngoài mà không gặp những phức tạp và rủi ro như đối với xuất khẩu trực tiếp.

Doanh nghiệp quốc tế mới có thể bắt đầu xuất khẩu mà không phải tăng đầu tư vào vốn cố định, với chi phí khởi đầu thấp, và rất ít rủi ro, mà lại có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh số.

- Ngược lại, *xuất khẩu trực tiếp* là hình thức trong đó doanh nghiệp ký hợp đồng với các trung gian ở thị trường nước ngoài. Các trung gian trong nước đóng vai trò như người giúp việc cho các nhà xuất khẩu. Nhiệm vụ của các trung gian trong nước là thay mặt nhà xuất khẩu đàm phán, đảm nhận những trách nhiệm như quản lý chuỗi cung ứng trong nước, đặt giá, và phục vụ khách hàng. So với xuất khẩu gián tiếp thì lợi thế chính của xuất khẩu trực tiếp là nó mang lại cho nhà xuất khẩu khả năng kiểm soát quá trình xuất khẩu lớn hơn, khả năng thu lợi nhuận cao hơn, và mối quan hệ với khách hàng và thị trường nước ngoài gần gũi hơn. Tuy nhiên nhà xuất khẩu lại phải dành nhiều hơn thời gian, nguồn nhân lực, và các nguồn lực khác của doanh nghiệp để phát triển và quản lý các hoạt động xuất khẩu.

Xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp không loại trừ nhau, và nhiều doanh nghiệp còn sử dụng cả hai hình thức này để tiếp cận các thị trường khác nhau. Những vấn đề mấu chốt cần phải xem xét khi phải chọn giữa xuất khẩu trực tiếp và gián tiếp là: (1) Mức độ các nguồn lực- chủ yếu là thời gian, vốn, và trình độ quản lý- mà nhà kinh doanh sẵn sàng dành cho việc mở rộng quốc tế và các thị trường khác nhau; (2) tầm quan trọng phương thức của thị trường nước ngoài; (3) Bản chất của hàng hóa của doanh nghiệp, bao gồm cả yêu cầu có sự hỗ trợ sau bán hàng; (4) Sự sẵn sàng của các trung gian nước ngoài có khả năng ở thị trường mục tiêu.

- Một hình thức xuất khẩu khác là doanh nghiệp sẽ *thành lập một văn phòng đại diện bán hàng* hoặc là một chi nhánh thuộc sở hữu của doanh nghiệp để điều hành các hoạt động bán hàng, các đại lý phân phối, các hoạt động xúc tiến, và các dịch vụ chăm sóc khách hàng ở thị trường nước ngoài. Theo cách thức này, doanh nghiệp sẽ trực tiếp đảm nhận các nhiệm vụ quan trọng ở thị trường nước ngoài như tham gia vào các hội chợ thương mại, thực hiện nghiên cứu thị trường, tìm kiếm các nhà phân phối, tìm kiếm và phục vụ khách hàng. Nhà kinh doanh có thể chọn lộ trình này nếu đó là thị trường có khả năng tạo ra doanh số bán hàng cao hoặc có tầm quan trọng chiến lược. Nhà kinh doanh cũng có thể chọn cách thành lập các trụ sở hoặc các trung tâm phân phối mang tầm quốc gia hoặc khu vực. Ở mức cao nhất, doanh nghiệp có thể xây dựng một chi nhánh bán hàng đầy đủ chức năng, thuê nhân lực tại chỗ. Ví dụ, Việc xuất khẩu phần mềm internet của công ty Webspay đóng tại Australia hiện nay chiếm khoảng 80% doanh thu hàng năm của công ty. Ban đầu công ty này chỉ xuất khẩu thông qua các nhà phân phối độc lập ở nước ngoài. Nhưng sau đó, Webspay đã thành lập các chi nhánh bán hàng ở Luân Đôn và Seattle để phục vụ hai thị trường khu vực quan trọng nhất của công ty là châu Âu và Bắc Hoa Kỳ ([www. Austrade.gov.au](http://www.austrade.gov.au)).

Bước 3: *Nắm vững những kỹ năng và khả năng cần thiết.* Các giao dịch xuất khẩu rất đa dạng và thường phức tạp, yêu cầu các kỹ năng và khả năng đặc biệt. Doanh nghiệp có thể muốn đưa các sản phẩm mới hoặc đã được cải tiến của mình ra nước ngoài, hướng vào các thị trường có cơ sở hạ tầng cho việc bán hàng khác nhau, làm tăng sức mua của khách hàng, hoặc là ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp dịch vụ cần thiết ở thị trường trong và ngoài nước.

Theo đó, các nhà kinh doanh cần phải có được khả năng định hướng quốc tế mới trong những lĩnh vực như phát triển sản phẩm, phân phối, logistics, luật hợp đồng, và cách quản lý tiền tệ. Các nhà kinh doanh cũng cần có kỹ năng sử dụng tiếng nước ngoài và khả năng tương tác với khách hàng từ nhiều nền văn hóa. Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp sẵn sàng cung cấp những dịch vụ trợ giúp các doanh nghiệp thiếu những kỹ năng và khả năng trên.

Bước 4: Thực hiện phương thức xuất khẩu. Trong bước cuối cùng này, nhà kinh doanh phải chỉ rõ các yếu tố thuộc phương thức xuất khẩu của doanh nghiệp. Cần cải tiến sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu và thị hiếu người mua ở thị trường mục tiêu. Ví dụ như khi Microsoft bán phần mềm máy tính ở Đức thì phải đảm bảo rằng phần mềm đó được viết bằng tiếng Đức. Công ty sản xuất sản phẩm chăm sóc vật nuôi trong gia đình Vellus cũng phải thay đổi các sản phẩm chăm sóc lông cho chó vì người Hoa Kỳ thích chó có lông trên đầu dày và tốt, trong khi người Anh lại thích những con chó ít lông hơn. Bàn chải và dầu gội mà Vellus bán ở Hoa Kỳ thì không thể bán ở Anh. Trong thị trường xuất khẩu các doanh nghiệp cần phải thay đổi sản phẩm cho thích hợp để có được lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, doanh nghiệp cần có phương thức Marketing cho phù hợp với thị trường.

Marketing thích ứng là việc thay đổi cách thức quảng cáo, bán hàng, quan hệ công chúng, và các hoạt động xúc tiến để thích hợp với từng thị trường riêng biệt. Các hoạt động Marketing được sửa đổi dựa vào bản chất của từng thị trường mục tiêu, bản chất của hàng hóa, vị trí của doanh nghiệp trong thị trường so với các đối thủ khác, và mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp. Giá cạnh tranh là những nỗ lực để giữ giá bằng với giá của đối thủ. Trong các thị trường có nhiều đối thủ, nhà xuất khẩu có thể phải đặt giá cạnh tranh. Tuy nhiên các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thiếu nguồn lực để cạnh tranh trực tiếp bằng giá với các đối thủ lớn hơn. Những doanh nghiệp này không thể cạnh tranh bằng cách định giá thấp mà bằng cách tập trung vào các lợi ích phi giá của các sản phẩm của họ, như chất lượng, lòng tin, và thương hiệu hàng đầu. Phương thức phân phối thường tập trung vào các mối quan hệ bền vững và cả hai bên cùng có lợi với các trung gian nước ngoài. Các công ty thường xuyên hỗ trợ các nhà phân phối và các chi nhánh thông qua các hình thức đào tạo lực lượng bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, truyền đạt kinh nghiệm, hỗ trợ xúc tiến, và các động cơ giá. Trong các thị trường có nhiều đối thủ, các doanh nghiệp xuất khẩu cũng cần phải tăng cường năng lực của các nhà phân phối của họ. Nếu sản phẩm có hàm lượng kỹ thuật cao thì nhà xuất khẩu cần phải tăng cường hỗ trợ các trung gian để chắc chắn rằng họ hiểu cách để bán và chăm sóc sản phẩm.

NHẬP KHẨU

Nhập khẩu là hình thức trong đó các doanh nghiệp chọn mua sản phẩm và dịch vụ từ các nguồn cung ứng bên ngoài và mang nó vào thị trường trong nước. Các doanh nghiệp nhập khẩu, cho dù là nhà sản xuất, nhà bán buôn, hay nhà bán lẻ đều được gọi chung là nhà nhập khẩu. Nhập khẩu cũng được nhắc đến như nguồn cung ứng toàn cầu và mua toàn cầu. Nguồn cung ứng có thể là từ các nhà phân phối độc lập ở nước ngoài, hoặc từ các chi nhánh thuộc quyền sở hữu của công ty hay các chi nhánh hợp tác.

Nhiều nhà sản xuất và nhà bán lẻ cũng là các nhà xuất khẩu lớn. Các công ty sản xuất có xu hướng nhập khẩu nguyên liệu thô và linh kiện để lắp ráp. Các nhà bán lẻ có một lượng hàng lớn được cung cấp từ thị trường nước ngoài. Ví dụ như ở Hoa Kỳ, các nhà bán lẻ như Wal-Mart, Home Depot, và Target là 3 trong số các nhà nhập khẩu lớn nhất. Cụ thể, sản phẩm mà Wal-Mart nhập về từ Trung Quốc chiếm khoảng 10% tổng hàng hóa nhập khẩu của Hoa Kỳ từ Trung Quốc, khoảng 20 tỉ USD hàng năm. Những nhà nhập khẩu lớn khác bao gồm các công ty hóa chất (VD: LG), các tập đoàn điện tử (VD: Phillips), và các nhà bán buôn thực phẩm (VD: Chiquita Brands International).

Xuất nhập khẩu muốn thành công thì cần có sự quản lý chặt chẽ về chuỗi cung ứng toàn cầu của doanh nghiệp, có nghĩa là, mạng lưới tổng hợp của doanh nghiệp về nguồn cung ứng, sản xuất, và các hoạt động phân phối phải được tổ chức trên quy mô toàn cầu. Ngày nay, nhiều nhà sản xuất huy động đầu vào từ các nhà cung ứng bên ngoài trên phạm vi toàn thế giới.

2. Mua bán đối lưu

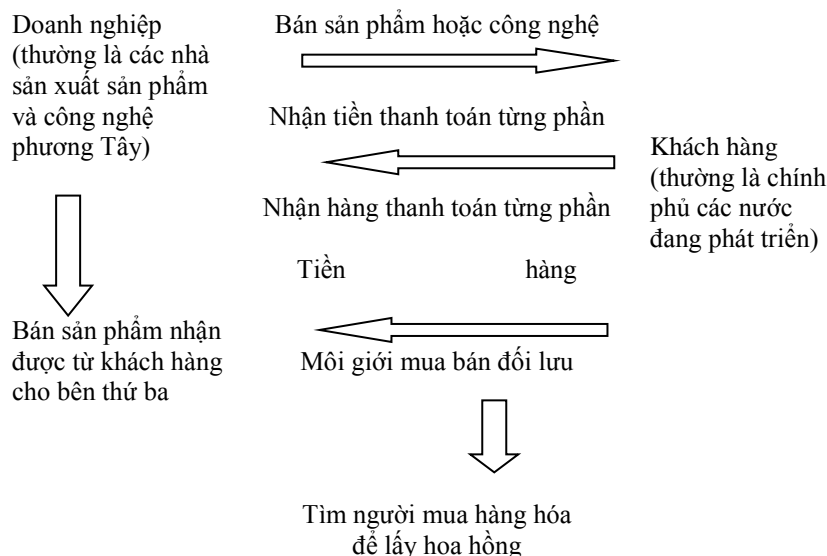
Mua bán đối lưu có thể được coi là một phương thức thanh toán trong thương mại quốc tế, nó cũng là một dạng thức thâm nhập thị trường đặc thù. Buôn bán đối lưu thường được sử dụng trong các giao dịch mua bán với chính phủ của các nước đang phát triển. Hàng hóa và dịch vụ được dùng để đổi lấy hàng hóa và dịch vụ khác trong trường hợp việc thanh toán bằng các phương thức truyền thống khó khăn, tốn kém, hoặc không thực hiện được. Có nhiều hình thức buôn bán đối lưu:

Ví dụ: Caterpillar xuất khẩu máy xúc sang Venezuela. Đổi lại, chính phủ Venezuela trả cho Caterpillar 350.000 tấn quặng sắt. Thịnh vượng các nước Trung Đông cũng trả tiền hàng nhập khẩu bằng dầu thô, ví dụ như khi Ả Rập Saudi mua máy bay phản lực của Hoa Kỳ. Phương thức này còn được gọi là mua bán hai chiều hoặc mua bán đối ứng, nguyên tắc hoạt động của nó là “ Tôi sẽ mua hàng hóa của anh nếu anh mua hàng của tôi”. Ngoài người mua và người bán, trong mua bán đối lưu còn có sự tham gia của nhà môi giới. Các giao dịch nhiều bên cũng có thể phải mất nhiều năm mới hoàn thành. Như bạn có thể thấy, các giao dịch mua bán đối lưu ngày càng có xu hướng phức tạp hơn nhiều so với phương thức tiền đổi hàng truyền thống.

Động lực của mua bán đối lưu

Rất nhiều công ty đa quốc gia đã tiến hành mua bán đối lưu từ những năm 1960, không chỉ các công ty ở những nước đang phát triển - những nước thường xuyên thiếu ngoại tệ mạnh mà cả các công ty ở những nước công nghiệp phát triển. Rất khó thống kê chính xác phạm vi của mua bán đối lưu, một số nhà nghiên cứu ước đoán nó chiếm khoảng hơn 1/3 doanh số mua bán của thế giới.

Hình 5.2. Mô hình giao dịch mua bán đối lưu



Mua bán đối lưu cũng rất phổ biến trong các dự án mua bán lớn của chính phủ. Ví dụ, chính phủ liên bang Áo đã phải mua hàng hoá trị giá hơn 25 triệu đô la Áo bằng phương thức mua bán đối lưu. Ở Hàn Quốc, mua bán đối lưu chiếm hơn một triệu USD trong chi tiêu cho quốc phòng và viễn thông của chính phủ. Ở châu Á, Indonesia đi tiên phong trong việc sử dụng buôn bán đối lưu cho các chương trình chi tiêu công cộng qui mô lớn. Các nước Đông Âu và Nga đã có thời giao dịch thông qua nghiệp vụ hàng đổi hàng và mua bán đối lưu.

Mua bán đối lưu ra đời để khắc phục hai vấn đề cơ bản. Thứ nhất đó là tình trạng thiếu tiền tệ mạnh thường xuyên xảy ra ở các nước đang phát triển. Thứ hai là các doanh nghiệp ở các nước đang phát triển thiếu các chuyên gia marketing có đủ trình độ và sự am hiểu về thị trường các quốc gia phương Tây. Mua bán đối lưu giúp các doanh nghiệp này tiếp cận những thị trường mà họ không thể tiếp cận được, đồng thời tạo thêm nguồn tiền tệ mạnh cho đất nước.

Các loại hình trong mua bán đối lưu

Có bốn loại mua bán đối lưu chủ yếu: hàng đổi hàng, nghiệp vụ bù trừ, nghiệp vụ mua đối lưu và nghiệp vụ mua lại.

- **Hàng đổi hàng (Barter)** là loại hình mua bán lâu đời nhất. Trong loại hình này hàng hóa được trao đổi trực tiếp mà không dùng tiền để thanh toán. Ngày nay mặc dù ít thông dụng nhưng hàng đổi hàng vẫn được sử dụng (cả trong thương mại nội địa) khi mua bán trực tiếp, giao dịch một lần. So với các loại hình khác trong mua bán đối lưu, hàng đổi hàng chỉ là một hợp đồng đơn nhất (các loại hình khác có từ hai loại hợp đồng trở lên), hoạt động mua bán diễn ra trong khoảng thời gian ngắn (các loại khác có thể

kéo dài vài năm) và ít phức tạp (các loại khác thường cần đến các cam kết quản lý và các nguồn lực phục vụ việc mua bán đối lưu).

- **Nghiệp vụ bù trừ (Compensation deals)** là một loại hình mua bán có thanh toán bằng cả hàng hóa và tiền. Ví dụ, một công ty bán trang thiết bị cho chính phủ Braxin và được thanh toán một nửa bằng tiền tệ mạnh, một nửa bằng hàng hóa.
- **Mua đối lưu (Counter Purchase):** hay còn được gọi là mua bán giáp lưng hoặc giao dịch bù trừ, bao gồm hai hợp đồng riêng biệt. Trong hợp đồng thứ nhất, người bán đồng ý bán hàng ở một mức giá nhất định, sau đó nhận tiền thanh toán từ người mua. Tuy nhiên, hợp đồng thứ nhất này phụ thuộc vào hợp đồng thứ hai, trong đó người bán phải đồng ý mua hàng từ người mua với trị giá bằng toàn bộ hoặc một tỷ lệ nhất định trị giá của số tiền thu được từ hợp đồng thứ nhất. Nếu sự trao đổi không ngang bằng về mặt giá trị thì sẽ thanh toán từng phần bằng tiền mặt. Hoặc là người mua có thể yêu cầu người bán sản xuất và lắp ráp một lượng hàng hóa nhất định trong tổng hàng hóa xuất khẩu tại nước người mua. Mua đối lưu được thực hiện chủ yếu trong ngành công nghiệp quốc phòng, chính phủ sẽ mua các loại vũ khí quân sự hạng nặng từ các công ty thầu quốc phòng và yêu cầu các công ty này mua một số mặt hàng hoặc tạo thêm công ăn việc làm cho quốc gia mình.
- **Nghiệp vụ mua lại (Buy back agreement):** theo đó người mua đồng ý cung cấp công nghệ hoặc trang thiết bị để xây dựng các cơ sở sản xuất và nhận thanh toán dưới dạng sản phẩm do cơ sở đó sản xuất. Ví dụ, người bán sẽ thiết kế và xây dựng một nhà máy ở nước người mua để sản xuất máy kéo. Người bán này được nhận lại các máy kéo hoàn chỉnh do nhà máy đó sản xuất, sau đó bán lại trên thị trường thế giới. Về bản chất, các hàng hóa và dịch vụ được mua bán trong giao dịch gốc đã sinh ra các hàng hóa và dịch vụ khác, chúng đóng vai trò như một khoản thanh toán cho các hàng hóa và dịch vụ được mua bán trong giao dịch gốc. Nghiệp vụ mua lại sản phẩm có thể phải mất vài năm mới hoàn thành do đó nó chứa đựng rủi ro khá lớn.

Những rủi ro trong mua bán đối lưu.

Mua bán đối lưu tiềm ẩn nhiều rủi ro:

- Thứ nhất, hàng hóa mà người mua bán cho nhà xuất khẩu có thể có chất lượng kém, ít có khả năng bán được trên thị trường quốc tế.
- Thứ hai, rất khó để định giá thị trường cho hàng hóa người mua cung cấp bởi vì chúng đa phần đều là những sản phẩm kém chất lượng. Thêm vào đó không phải lúc nào người mua cũng có cơ hội để kiểm tra hàng hóa hay có thời gian để tiến hành phân tích thị trường.
- Thứ ba, mua bán đối lưu không hiệu quả vì cả hai bên đều độn giá hàng hóa của mình. Người mua có thể gặp khó khăn lớn khi bán lại số hàng mà họ được trả thay tiền thanh toán. Như trường hợp công ty General Electric (GE) thỏa thuận trả cho công ty môi giới

tiền hoa hồng để họ bán số hàng mà GE được trả trong mua bán đối lưu. Kết cục là GE đã cộng thêm chi phí bán hàng vào giá bán cho người mua. Đến lượt mình, do phán đoán được hành động độn giá của GE, người mua lại chuyển khoản chi phí phụ đó sang khách hàng của mình. Do vậy, cuối cùng giao dịch giữa GE và bên mua không mấy hiệu quả.

- Thứ tư, mua bán đối ứng là những giao dịch rất phức tạp, phiền hà và tốn thời gian. Kết quả là tỷ lệ các giao dịch mua bán đối ứng mà các doanh nghiệp có thể hoàn thành là tương đối thấp.
- Thứ năm, mua bán đối ứng thường rất quan liêu do chịu ảnh hưởng của các luật lệ mà chính phủ ban hành. Các luật lệ đó thực sự rất phiền hà và thường làm nản lòng các doanh nghiệp xuất khẩu.

Tác dụng của mua bán đối lưu

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp đều không muốn buôn bán đối lưu nhưng có năm nguyên nhân khiến họ phải cân nhắc phương thức mua bán này.

- Có những trường hợp không có sự lựa chọn mua bán nào khác ngoài mua bán đối lưu.
- Mua bán đối lưu giúp doanh nghiệp thâm nhập thị trường mới và tạo dựng được các mối quan hệ mới với khách hàng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp khai thác mỏ, một số loại khoáng sản chỉ có ở các nước đang phát triển. Và chỉ có các doanh nghiệp sẵn sàng mua bán đối lưu mới có quyền khai thác mỏ ở những khu vực này.
- Nhiều công ty dùng mua bán đối ứng một cách sáng tạo như là một cách để phát triển những nguồn cung mới. Nếu một công ty có thể bảo vệ sản phẩm mà nó cung cấp, mua bán đối ứng sẽ trở nên hấp dẫn hơn. Doanh nghiệp có thể tìm thấy những nhà cung cấp mới trong quá trình đó.
- Các doanh nghiệp có thể sử dụng mua bán đối lưu như một cách để kiếm lại lợi nhuận đã không còn trong những tài khoản bị phong tỏa của chi nhánh nước ngoài. Nếu không thể tìm lại lợi nhuận của mình, doanh nghiệp sẽ tìm kiếm thị trường địa phương cho những sản phẩm mà nó có thể xuất khẩu thành công trên thị trường thế giới. Văn phòng chi nhánh Motor Trading cũ của General Motors được thành lập để thực hiện các khoản tín dụng thương mại, tức là bán các sản phẩm xe cộ của nó nhằm đóng góp vào kim ngạch xuất khẩu hàng hóa của đất nước mình.
- Xét về tính chất mạo hiểm và phiền hà của hoạt động mua bán đối lưu, các doanh nghiệp có thể đạt được thành công trong việc đào tạo các nhà quản lý có thể chịu đựng được áp lực tâm lý trong thương mại. Các công ty đa quốc gia như GM, GE, Siemens, Toshiba, Caterpillar... đã thiết lập các bộ phận riêng biệt để làm cho các nhà quản lý toàn cầu quen với áp lực tinh thần trong buôn bán, bằng cách đó họ trở nên có khả năng kinh doanh, sáng tạo, có mối quan hệ chính trị và hiểu biết nhiều về các loại hàng hóa cũng như các sản phẩm có thể bán được. Các doanh nghiệp này nhận thấy rõ giá trị của

những điều đó đối với hoạt động kinh doanh quốc tế và luôn cố gắng để thúc đẩy kinh doanh bằng cách để các nhà quản lý tham gia vào mua bán đối lưu. Các kỹ năng mà các nhà quản lý có được có ý nghĩa lớn cho hoạt động kinh doanh quốc tế, không chỉ cho buôn bán đối lưu mà còn cho rất nhiều giao dịch qua biên giới khác.

3. Đầu tư nước ngoài (Foreign Investment)

Các hình thức đầu tư nước ngoài:

Việc luân chuyển vốn và quyền sở hữu đang lan rộng khắp các quốc gia là một trong những khía cạnh đáng chú ý nhất của toàn cầu hoá. Có hai hình thức đầu tư nước ngoài chủ yếu là **Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)** và **Liên doanh hợp tác quốc tế (Collaborative Ventures)**. **Đầu tư trực tiếp nước ngoài** là một phương thức quốc tế hoá mà trong đó, các công ty thiết lập được sự hiện diện của mình ở nước ngoài thông qua quyền sở hữu những tài sản sản xuất như vốn, công nghệ, lao động, đất đai, và các trang thiết bị. Một **liên doanh hợp tác quốc tế** là một liên minh kinh doanh xuyên quốc gia mà trong đó, các công ty đối tác cùng đóng góp các nguồn lực và chia sẻ chi phí cũng như những rủi ro nảy sinh từ liên doanh mới thành lập đó. Đây là một trong những hình thức đầu tư nước ngoài khi mà một công ty mẹ hợp tác với một hoặc nhiều công ty khác để thiết lập sự hiện diện của mình ở nước ngoài. FDI và liên doanh hợp tác quốc tế đều là những ví dụ về các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế cơ bản.

Năm 2005, chúng ta đã chứng kiến cuộc đua để mua lại Maytag Corp., một trong những công ty hàng đầu thế giới về đồ gia dụng trong nhà, có trụ sở ở Newton, Iowa. Đứng đầu trong số các bên trả giá là Tập đoàn Haier, nhà sản xuất đồ gia dụng lớn nhất Trung Quốc. Tập đoàn này đã trả hơn 1 tỉ đôla với hi vọng sẽ thiết lập sự hiện diện mang tầm ảnh hưởng lớn hơn ở nước Hoa Kỳ, thị trường đồ gia dụng lớn nhất thế giới. Cuộc chiến giá cả này cuối cùng cũng được đẩy lên đến kịch điểm vào đầu năm 2006, khi Whirlpool, một nhà chế tạo đồ gia dụng khác của Hoa Kỳ, trở thành người chiến thắng với một hợp đồng trị giá khoảng 2,6 tỉ đôla. Đây là một ví dụ điển hình về đầu tư trực tiếp nước ngoài và liên doanh hợp tác.

Những động cơ để tham gia đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) và liên doanh hợp tác

Các công ty theo đuổi việc đầu tư trực tiếp ra nước ngoài và các liên doanh hợp tác quốc tế vì nhằm mục tiêu cuối cùng là để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường toàn cầu. Có ba loại động cơ chính: động cơ tìm kiếm thị trường, động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản, và động cơ tìm kiếm sự hiệu quả. Trong bất cứ một liên doanh nào, một vài động cơ có thể áp dụng đồng thời, với một động cơ có ảnh hưởng lớn hơn số còn lại.

Những động cơ tìm kiếm thị trường

Các nhà quản lý muốn tìm kiếm những cơ hội ở thị trường mới do kết quả của sự phát triển không thuận lợi ở thị trường trong nước (buộc phải thâm nhập vào thị trường quốc tế) hay là do những cơ hội hấp dẫn ở ngoài nước (mong muốn thâm nhập vào thị trường quốc tế). Có ba động cơ tìm kiếm thị trường chính:

Thứ nhất, Tăng khả năng thâm nhập đối với các thị trường hay cơ hội mới. Sự tồn tại của một thị trường trọng yếu khuyến khích nhiều công ty sản xuất hàng hóa tại hoặc gần các địa điểm của khách hàng. Việc sản xuất ngay tại địa phương sẽ cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí vận chuyển hàng hóa đến địa điểm của người mua. Boeing, Coca-Cola, IBM, và Toyota đều có doanh số bán hàng ở nước ngoài cao hơn thị trường trong nước. Nhà sản xuất chip khổng lồ Intel hi vọng sẽ có doanh số bán hàng lớn ở Trung Quốc, khi mà thu nhập của người dân ở nước này đang tăng lên và chỉ chưa đầy 10% các hộ gia đình sở hữu một chiếc máy tính.

Thứ hai, Theo đuổi những khách hàng trọng điểm. Các công ty thường chú trọng vào những khách hàng chính ở nước ngoài để dành được quyền phục vụ họ trước các công ty khác. Một ví dụ điển hình là Tradegar Industries, công ty chuyên cung cấp chất dẻo mà khách hàng Procter&Gamble dùng để sản xuất tã lót dùng một lần. Khi P&G xây dựng một nhà máy ở Trung Quốc, ban quản lý của Tradegar cũng đã quyết định thành lập một nhà máy sản xuất ở đó.

Thứ ba, Cạnh tranh với các đối thủ trọng yếu trên chính các thị trường của họ. Một số doanh nghiệp đa quốc gia (MNEs) có thể chọn đối đầu với các đối thủ hiện tại hay trong tương lai một cách trực tiếp, ngay trên thị trường trong nước của các đối thủ đó. Mục đích phương thức là để làm suy yếu đối thủ bằng cách buộc nó phải tiêu tốn nhiều nguồn lực hơn để bảo vệ thị trường của mình. Ví dụ, trong ngành công nghiệp trang thiết bị đào xới đất, Caterpillar tham gia một liên doanh chung với Mitsubishi để tạo áp lực lên thị phần và khả năng sinh lợi của Komatsu, đối thủ chính của họ. Việc sử dụng một lượng lớn nguồn lực để bảo vệ thị trường trong nước đã cản trở khả năng của Komatsu trong việc mở rộng hoạt động ra nước ngoài.

Những động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản

Các công ty mong muốn có thể có được các yếu tố sản xuất có thể phong phú hơn hoặc ít tốn kém hơn ở thị trường nước ngoài hoặc tìm kiếm những nguồn lực và năng lực bổ sung của các công ty đối tác. Rõ ràng, FDI hay các liên doanh hợp tác có thể được thúc đẩy từ mong muốn của công ty muốn đạt được ba mục tiêu sau:

Thứ nhất, Tiếp cận những nguyên liệu thô cần thiết trong ngành công nghiệp khai khoáng và nông nghiệp. Ví dụ, các công ty trong các ngành công nghiệp mỏ, dầu, và trồng cây theo vụ không có sự lựa chọn nào khác là phải đến những nơi có nguồn nguyên liệu thô. Trong ngành công nghiệp rượu vang, các công ty thành lập các nhà máy rượu vang ở những khu vực thích hợp cho trồng nho.

Thứ hai, Tăng khả năng tiếp cận tri thức và các tài sản khác. Trong những lĩnh vực như R&D, chế tạo, và marketing, công ty mẹ có thể hưởng lợi từ bí quyết sản xuất của đối tác. Ví dụ, khi Whirlpool thâm nhập vào Châu Âu, nó hợp tác với Philips để hưởng lợi từ thương hiệu nổi tiếng và mạng lưới phân phối của công ty này. Trong ví dụ khác, General Motors và Toyota lần đầu tiên liên kết để tạo ra New United Motor Manufacturing Inc., hay NUMMI, ở

Fremont, California. Kết quả là General Motor đã học hỏi công nghệ từ Toyota trong việc sản xuất xe chất lượng cao. Đến lượt mình, Toyota cũng nhận lại khả năng chuyên môn về công nghệ và thiết kế cho phép hãng phát triển các dòng xe hợp với khách hàng Hoa Kỳ hơn.

Thứ ba, Tiếp cận các bí quyết về công nghệ và quản lý: Công ty có thể hưởng lợi bằng cách thiết lập hiện diện ở mỗi cụm công nghiệp trọng điểm, như công nghiệp rô bốt ở Nhật, hóa chất ở Đức, thời trang ở Ý hay phần mềm ở Hoa Kỳ. Các công ty có thể có rất nhiều thuận lợi từ việc đặt địa điểm tại trung tâm của sự phát triển tri thức và những cải tiến trong một ngành công nghiệp nhất định. Ví dụ, ngày nay những quốc gia được coi là lí tưởng cho R&D trong ngành công nghệ sinh học là Đan Mạch, Phần Lan, Isarel, New Zealand, Thụy Điển và Hoa Kỳ vì các nước này đều có nguồn công nhân có tri thức về công nghệ sinh học dồi dào. Thêm vào đó, rất nhiều công ty tham gia vào một liên doanh hợp tác như là bước đầu tiên để tiến tới sở hữu toàn bộ. Sự hợp tác với đối tác địa phương giảm những rủi ro của việc thâm nhập trong khi cho phép công ty đầu mỗi tăng những hiểu biết về thị trường địa phương trước khi có những hoạt động của riêng mình ở đó.

Những động cơ tìm kiếm sự hiệu quả

Trong quá trình mở rộng kinh doanh ra thế giới, các công ty cũng đồng thời tìm cách để nâng cao hiệu quả của các hoạt động giá trị gia tăng của mình. Mục đích của việc này là để tạo ra tính lợi ích kinh tế của quy mô cũng như tính kinh tế của phạm vi; từ đó đạt được hiệu quả sử dụng các tài sản chung tốt hơn bằng cách dùng các tài sản đó trên một số lượng lớn các sản phẩm và thị trường. Ví dụ, một công ty có thể tập trung sản xuất ở một vài địa điểm trên thế giới như là một cách để tối ưu hóa các hoạt động sản xuất. Hoặc là, công ty đó có thể phổ biến thử nghiệm tốt nhất trong việc phát triển sản phẩm mới, hoặc thu mua mạng lưới các chi nhánh toàn cầu. Các thương hiệu toàn cầu có thể tạo ra nhiều cổ tức hơn khi cải tiến sản phẩm. Bốn động cơ tìm kiếm hiệu quả bao gồm:

Thứ nhất, Giảm chi phí sản xuất và tìm kiếm nguồn nguyên liệu bằng cách sử dụng lao động giá rẻ và các đầu vào rẻ tiền trong quá trình sản xuất. Động cơ này đã giải thích cho sự phát triển ồ ạt của các nhà máy và các cơ sở sản xuất dịch vụ ở Trung Quốc, Mexico, Đông Âu và Ấn Độ.

Thứ hai, Đặt nơi sản xuất gần với người tiêu dùng. Trong những ngành công nghiệp đòi hỏi các công ty phải đặc biệt nhạy cảm với nhu cầu của người tiêu dùng, hay là những ngành có thị hiếu thay đổi nhanh chóng, các nhà quản lý thường đặt các nhà máy hoặc các hoạt động lắp ráp gần với những khách hàng quan trọng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp thời trang, nhãn hiệu Zara của Tây Ban Nha và H&M của Thụy Điển đặt phần lớn cơ sở sản xuất của họ ở những thị trường trọng điểm như Châu Âu. Chi phí sản xuất tất nhiên sẽ đắt hơn, nhưng sản phẩm sẽ đến được với các cửa hàng nhanh hơn và giới thiệu những xu hướng thời trang mới nhất sớm hơn.

Thứ ba, Tận dụng tối đa những ưu đãi của Chính phủ. Để hạn chế nhập khẩu, các Chính phủ có thể trợ cấp hoặc có những ưu đãi về thuế đối với các công ty nước ngoài để

khuyến khích họ đầu tư cục bộ. Chính phủ khuyến khích đầu tư của các công ty nước ngoài bởi vì nó sẽ tạo ra nguồn vốn và việc làm cho địa phương, tăng thu từ thuế và chuyển giao kỹ năng cũng như công nghệ.

Cuối cùng, Tránh hàng rào thương mại. Các công ty tham gia vào đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể nhằm mục đích tránh thuế quan và các hàng rào thương mại khác, do những biện pháp này thường chỉ áp dụng cho xuất khẩu. Bằng cách thiết lập sự hiện diện của mình ở trong một khối kinh tế như là EU, một công ty nước ngoài có thể có được những lợi thế tương tự như là các công ty sở tại. Làm đối tác với một công ty địa phương sẽ khắc phục được những luật lệ và rào cản thương mại, hoặc là đáp ứng các luật lệ địa phương. Mong muốn tránh được các hàng rào thương mại đã giải thích cho việc tại sao một số lượng lớn các hãng sản xuất ô tô của Nhật Bản lại thành lập các nhà máy ở Hoa Kỳ trong những năm 1980. Tuy nhiên, động cơ này ngày nay đã trở nên ít quan trọng hơn trước đây do các hàng rào thương mại đã giảm đáng kể ở nhiều quốc gia.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI):

Đầu tư trực tiếp nước ngoài là một phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài với sự kiểm soát cao. Công ty đầu tư vốn cổ phần hoặc vốn vào các quốc gia khác nhằm mục đích xây dựng hoặc mua lại các nhà máy sản xuất, các công ty con, văn phòng bán hàng hoặc các cơ sở cần thiết khác. Quyền sở hữu ở nước ngoài về các cơ sở nhà xưởng cho phép công ty duy trì sự hiện diện của mình và bảo đảm sự kết nối trực tiếp với khách hàng và đối tác. Về phương diện này, FDI là một dạng vốn cổ phần hay quyền sở hữu của việc thâm nhập vào thị trường nước ngoài. Việc hiện diện ở nước sở tại là rất cấp bách khi mà các hoạt động chuỗi giá trị quan trọng phải được tiến hành trên thị trường. Đầu tư trực tiếp nước ngoài là phương thức thâm nhập có liên quan chặt chẽ nhất với doanh nghiệp đa quốc gia. Những hãng lớn như Sony, Nestle, Nokia, Motorola và Toyota đều mở rộng các hoạt động giao dịch tài chính dựa trên hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài trên khắp thế giới. Trong khi một số hình thức đầu tư nước ngoài nhất định đã trở nên phổ biến với cả các công ty sản xuất lẫn những nhà cung cấp dịch vụ, các nhà sản xuất có xu hướng thành lập những cơ sở sản xuất ở nước ngoài, còn những hãng về dịch vụ thường tạo lập mối quan hệ đại lý và những cơ sở bán lẻ.

Samsung, hãng sản xuất đồ điện tử khổng lồ của Hàn Quốc, đã tiến hành thâm nhập vào thị trường Hoa Kỳ qua FDI vào năm 1984. Qua thời gian, công ty này đã sử dụng FDI để xây dựng các nhà máy chi phí thấp ở Mexico, Đông Nam Á và Đông Âu. Vào những năm thập kỷ 90, thông qua mua lại Samsung đã có khả năng để phát triển và sản xuất chất bán dẫn. Hãng đã dùng FDI để thành lập 10 trung tâm R&D - ở Anh, Trung Quốc, Ấn Độ, Isarel, Nhật Bản, Nga và Mỹ- qua đó dẫn đường cho sự phát triển của những công nghệ hàng đầu trong đồ gia dụng và phương tiện số hóa, viễn thông và chất bán dẫn. Phần lớn doanh số bán hàng của Samsung là từ các thị trường nước ngoài – từ Châu Á(42%), Châu Âu (24%) và Hoa Kỳ (15%) – do có những điều kiện thuận lợi từ gần 38 chi nhánh bán hàng ở nước ngoài của hãng. Samsung còn

có 26 nhà máy chế tạo và ba trung tâm logistics ở nước ngoài – tất cả đều được thành lập thông qua FDI.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài không nên bị nhầm lẫn với đầu tư chứng khoán quốc tế hay đầu tư chứng khoán nước ngoài. Đầu tư chứng khoán quốc tế (International portfolio investment) là quyền sở hữu chứng khoán nước ngoài thụ động như là cổ phiếu và trái phiếu nhằm mục đích thu được lợi nhuận tài chính. Nó là một dạng của đầu tư quốc tế, nhưng không phải là đầu tư trực tiếp với quyền kiểm soát việc kinh doanh ở nước ngoài và đưa ra những cam kết dài hạn. Liên Hợp Quốc đưa ra tiêu chuẩn là công ty phải sở hữu ít nhất 10% doanh nghiệp được đầu tư để phân biệt FDI với đầu tư chứng khoán. Tuy nhiên, con số này dễ gây nhầm lẫn do nhà đầu tư không nắm được quyền kiểm soát trừ khi họ sở hữu hơn 50% liên doanh nước ngoài.

Những đặc điểm chính của FDI

Đầu tư trực tiếp nước ngoài được mô tả bởi sáu nét đặc trưng:

- FDI có sự *cam kết về nguồn lực lớn hơn*. Với vai trò là phương thức quốc tế hóa cuối cùng, nó đòi hỏi nhiều nguồn lực và khả năng của công ty hơn bất cứ phương thức thâm nhập nào khác.
- FDI bao hàm sự *hiện diện và những hoạt động ở nước sở tại*. Bằng cách sử dụng phương thức FDI, ban quản lý đã chọn cách hiện diện ở nước nhận đầu tư và thiết lập mối liên hệ trực tiếp với khách hàng, các bên trung gian, những nhà cung cấp cơ sở vật chất và các khu vực của Chính phủ. Một vài hãng tập trung vào hoạt động ở một hay một số địa điểm; số khác lại phân tán FDI tới nhiều quốc gia.
- FDI cho phép công ty đạt được *hiệu quả trên quy mô toàn cầu*, giúp nâng cao thành tích của công ty. Các nhà kinh doanh chọn mỗi địa điểm dự trên cơ sở lợi thế so sánh. Điều đó có nghĩa là hãng tìm kiếm để tiến hành các hoạt động R&D ở những nước có trình độ học vấn cao nhất về lĩnh vực hãng kinh doanh, tìm những người cung ứng mà có thể cung cấp những hàng hóa trung gian và hàng hóa cuối cùng tốt nhất, xây dựng các cơ sở kinh doanh sản xuất ở những địa điểm có tỉ lệ năng suất trên chi phí lao động tốt nhất, và thành lập những chi nhánh marketing để bán hàng hoặc dịch vụ ở những quốc gia có tiềm năng bán hàng lớn nhất.
- So sánh với những phương thức xâm nhập khác, FDI gây ra sự *không chắc chắn và rủi ro rất lớn*, do việc thiết lập sự hiện diện ổn định ở một quốc gia nước ngoài khiến cho hãng sẽ dễ bị tác động trước những hoàn cảnh đặc biệt của quốc gia đó. Sự đầu tư lớn vào nhà máy, trang thiết bị và nguồn lực con người ở nước sở tại sẽ khiến cho nhà đầu tư trực tiếp phải đối mặt với những rủi ro chính trị và sự can thiệp của chính quyền địa phương về giá, lương và thuế thu. FDI cũng làm giảm tính linh hoạt của công ty bằng cách thắt chặt vốn cổ phần trên thị trường nước ngoài. Các nhà đầu tư trực tiếp thường phải đấu tranh với lạm phát và các điều kiện kinh tế khác ở địa phương đó. Ví dụ, Procter&Gamble (P&G) có công việc kinh doanh phát đạt thông qua một công ty con của hãng bán những sản phẩm tiêu dùng ở Thổ Nhĩ Kỳ.

Tuy nhiên, Thổ Nhĩ Kỳ lại có lịch sử về lạm phát cao, thỉnh thoảng lên đến 100% một năm. P&G đã phải nghĩ ra rất nhiều phương thức khác nhau để tối thiểu hóa những thiệt hại của mình do những hiệu ứng bất lợi của lạm phát, bao gồm những đàm phán về lương vẫn đang tiếp diễn với lực lượng lao động địa phương, tăng giá phù hợp với những điều kiện địa phương và thu hồi lợi nhuận nhanh chóng.

- Những nhà đầu tư trực tiếp phải *đối mặt nhiều hơn với những vấn đề về văn hóa và xã hội đặc trưng ở nước sở tại*. Các doanh nghiệp đa quốc gia với những hoạt động gây chú ý lại đặc biệt dễ phải chịu những sự giám sát chặt chẽ từ phía công chúng đối với những hoạt động đó. Để có thể tối thiểu hóa những vấn đề tiềm năng, các doanh nghiệp đa quốc gia thường thích đầu tư vào những quốc gia có văn hóa và ngôn ngữ tương tự với nước đầu tư. Ví dụ, khi mở cửa hàng ở Châu Âu, các công ty Hoa Kỳ có thể lựa chọn Bỉ hoặc Hà Lan bởi vì Tiếng Anh được sử dụng rộng rãi ở những nước này.

- Trong FDI, các công ty đa quốc gia ngày càng phấn đấu để hành động theo những cách *có trách nhiệm với xã hội* ở những nước sở tại. Nhiều công ty đang cố gắng đào tạo nhân viên của mình theo đúng nội quy ở nước sở tại, đầu tư vào những cộng đồng địa phương và tìm kiếm để thành lập các tiêu chuẩn quốc tế về đối xử bình đẳng đối với công nhân. Ví dụ, Unilever, hãng sản xuất hàng tiêu dùng khổng lồ của Hà Lan-Anh, điều hành một cộng đồng giặt là miễn phí ở khu ổ chuột Sao Paulo, cung cấp tài chính để hỗ trợ cho những người trồng cà chua chuyển sang hệ thống tưới nước thân thiện với môi trường, và tái chế 17 triệu pound chất thải hàng năm ở một nhà máy kem đánh răng. Tại Bangladesh, đất nước chỉ có 20 bác sĩ trên 10000 dân, Unilever đã tài trợ cho một bệnh viện để cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế miễn phí cho những người nghèo. Tại Ghana, công ty đã hướng dẫn những nhà sản xuất dầu cọ tái sử dụng chất thải nhà máy trong khi cung cấp nước uống được cho các cộng đồng nghèo khó. Ở Ấn Độ, Unilever cung cấp những khoản cho vay nhỏ để giúp phụ nữ ở những làm xa xôi có thể tạo lập được những cơ sở làm ăn quy mô nhỏ. Tại tất cả các nơi mà công ty hoạt động, Unilever đều thông báo rõ hãng đã thải ra bao nhiêu cacbon dioxin và những chất thải nguy hiểm.

Unilever không phải là trường hợp duy nhất có những trách nhiệm xã hội tại những nước mà hãng kinh doanh. Rất nhiều doanh nghiệp đa quốc gia khác đang hưởng ứng lại với những chương trình nghị sự toàn cầu như tính bền vững – chương trình về việc đáp ứng những nhu cầu của con người mà không gây hại đến các thế hệ tương lai. Ví dụ, các hãng sản xuất ô tô như Toyota, Renault và Volkswagen đang đầu tư vào công nghệ sạch và sử dụng nhiên liệu hiệu quả. Nokia đi đầu trong việc dần dần xóa bỏ các nguyên vật liệu độc hại. Dell là một trong những hãng đi tiên phong trong việc chấp nhận những ổ PC cũ từ khách hàng và tái chế chúng miễn phí. GlaxoSmithKline và Merck cung cấp thuốc điều trị AIDS với giá vốn. Suncor Energy hỗ trợ những người Hoa Kỳ bán xứ giải quyết những vấn đề xã hội và sinh thái ở cực bắc của Canada.

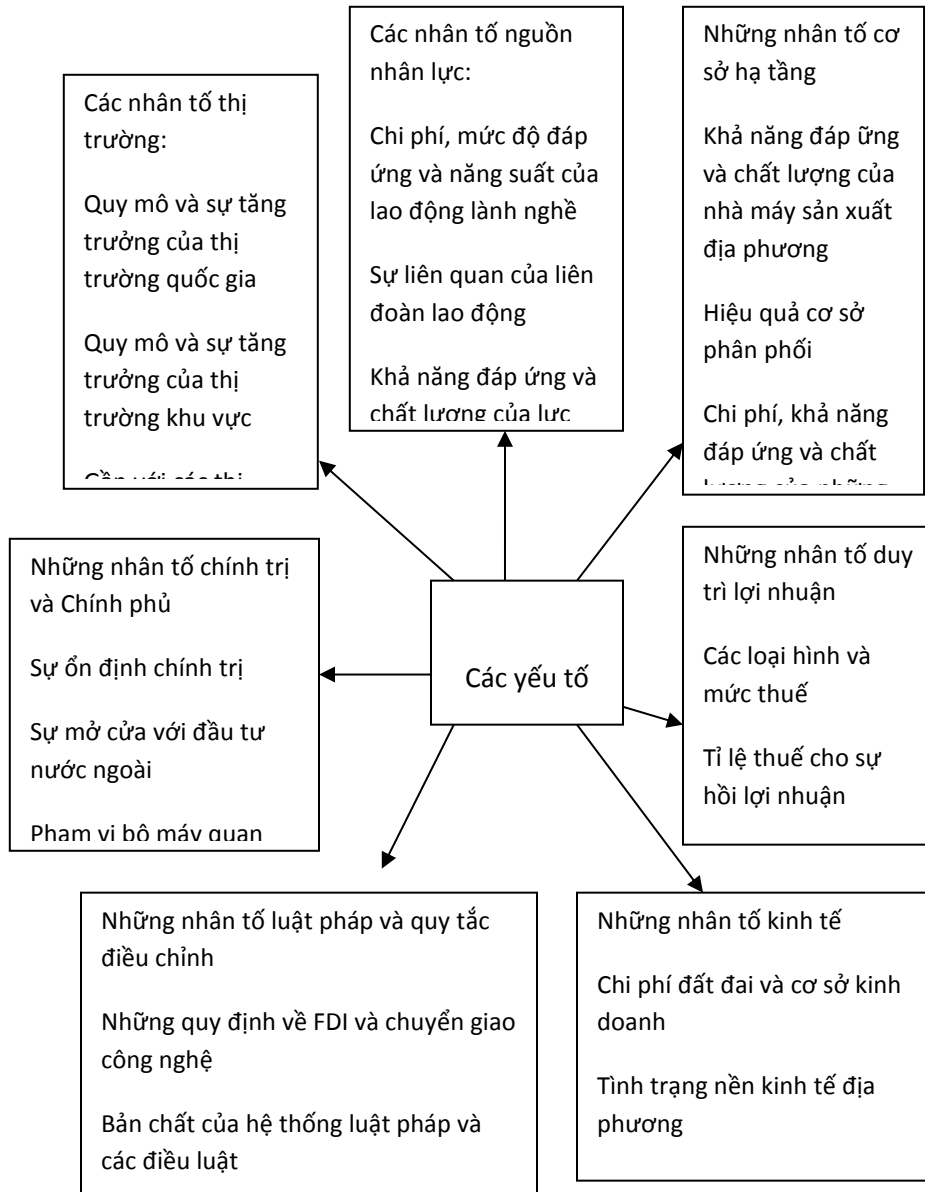
Sáu đặc điểm của đầu tư trực tiếp nước ngoài mà chúng ta vừa xem xét đã đem lại những thách thức to lớn cho các doanh nghiệp. Thậm chí cả những công ty lớn có uy tín như Disney cũng đã nếm trải một vài thất bại trong những phi vụ đầu tư ra nước ngoài của mình. Như tạp chí *Fortune* đã đề cập, hồ sơ của công ty trong việc điều hành các hoạt động của các công viên giải trí ở nước ngoài là kém đồng đều hơn so với 101 Dalmatians. Khi Disney mở Tokyo Disneyland, ban quản lý của hãng giả thiết một cách thiếu chính xác rằng những kinh nghiệm của Disneyland không thể được chuyển giao sang Nhật thành công. Thay vì đầu tư, Disney đã lựa chọn giấy phép bản quyền ở Nhật cho lợi nhuận danh nghĩa. Nhưng sau đó Tokyo Disneyland đã thành công rực rỡ. Không muốn lặp lại sai lầm, ban quản lý lại duy trì một nguồn vốn FDI ở công viên giải trí tiếp theo của hãng – Disneyland Paris. Nhưng đây lại là một thất bại của Disney. Từ những bài học rút ra qua những kinh nghiệm trên, công viên giải trí mới nhất, Hong Kong Disneyland đã đạt được những thành công nhất định. Tuy nhiên, một phần vì nhượng bộ với Chính phủ Trung Quốc, Disney chỉ sở hữu 43% liên doanh. Và ban quản lý đang lo lắng về những vi phạm tài sản trí tuệ ở Trung Quốc có thể sẽ dẫn đến làm giảm lợi nhuận từ việc cấp giấy phép cho những bộ phim của Disney, các nhân vật hoạt hình và các tài sản giá trị khác.

Những nhân tố được xem xét trong việc chọn địa điểm đầu tư trực tiếp

Các công ty theo đuổi việc đầu tư trực tiếp ra nước ngoài và các liên doanh hợp tác quốc tế vì nhiều lý do nhưng tựu trung đều để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trên thị trường toàn cầu. Có ba loại động cơ để các công ty lựa chọn hai hình thức thâm nhập này: động cơ tìm kiếm thị trường, động cơ tìm kiếm nguồn lực hay tài sản, và động cơ tìm kiếm sự hiệu quả. Các động cơ này áp dụng như nhau cho cả Đầu tư trực tiếp nước ngoài và liên doanh hợp tác.

Hình 5.3 liệt kê các yếu tố mà các công ty sử dụng để đánh giá những nước nào sẽ là mục tiêu tiềm năng cho những dự án FDI. Giả sử như hãng Acer của Đài Loan muốn xây dựng một nhà máy sản xuất máy vi tính mới ở nước ngoài. Các nhà kinh doanh của hãng này sẽ nghiên cứu quốc gia thích hợp nhất để xây dựng nhà máy, dựa trên những tiêu chí được đưa ra trong bảng. Các nhà lãnh đạo của Acer sẽ nghiên cứu rất nhiều các ứng viên khác nhau dựa trên các điều kiện về vùng và quốc gia, các nhân tố về cơ sở hạ tầng, chính trị, mức độ duy trì lợi nhuận và nguồn nhân lực để có thể lựa chọn ra địa điểm thích hợp nhất để xây dựng nhà máy.

Hình 5.3: Những yếu tố để xem xét lựa chọn địa điểm đầu tư trực tiếp nước ngoài



nguồn: John Wiley & Sons, Inc từ "Những phương thức thâm nhập cho các thị trường quốc tế" của Franklin.R.Root

Một vài tiêu chí trong Hình 5.3 tại các quốc gia Đông Âu. đã thu hút sự chú ý của các công ty nước ngoài tới những nước này. Tại Slovakia, công ty Peugeot Citroen đã xây dựng một nhà máy tại thị trấn nhỏ của Trnava với số nhân viên lên tới 3500 người và sản xuất ra đến 300,000 xe ô tô gia đình nhỏ một năm. Lương thấp và chất lượng công nhân cao là những điều kiện quan trọng đối với các hãng sản xuất ô tô nước ngoài như Toyota, Suzuki, và Hyundai, những công ty đang gấp rút muốn xây dựng mới hoặc mua lại các nhà máy địa phương ở Slovakia, Ba Lan, Hungary và Romania. Tại Cộng hòa Séc, Nhà sản xuất đồ điện tử Sichuan Changhong của Trung Quốc đang xây dựng một nhà máy trị giá 30 triệu đôla với mục tiêu sản

xuất 1 triệu tivi màn hình phẳng một năm. Những công ty như vậy đang dần dần kéo các nhà cung ứng của mình vào khu vực này, nơi mà họ đang thành lập các cơ sở vật chất sản xuất cho chính hãng. Các kỹ sư ở Slovakia kiếm được một nửa số tiền mà các kỹ sư ở Tây Âu làm ra, và đối với những công nhân dây chuyền lắp ráp thì con số đó chỉ là một phần ba cho đến một phần năm. Chính phủ các nước Đông Âu áp dụng mức thuế khuyến khích từ thuế tài chính đến thuế phẳng-và-đơn giản thấp đối với lương công nhân và lợi nhuận doanh nghiệp, ví dụ như ở Slovakia, tất cả các loại thuế chỉ ở mức 19%. Trong khi đó, ở Đức, tỉ lệ thuế thu nhập cá nhân dao động trong khoản từ 15% đến 42%. Với việc xây dựng nhà máy sản xuất ở Séc, Sichuan Changhong đã tránh được mức thuế quan lớn mà Liên minh Châu Âu áp dụng đối với hàng nhập khẩu từ Trung Quốc. Đông Âu có mối quan hệ chặt chẽ với thị trường khổng lồ EU cả về khía cạnh vật chất lẫn tinh thần (một vài quốc gia Đông Âu là thành viên của EU) và nổi lên như là một thị trường tiềm năng cho các sản phẩm khác nhau. Trong khi đó, ngành sản xuất ô tô và các sản phẩm khác ở Anh, Pháp và các nước Tây Âu khác đang sụt giảm do chi phí sản xuất, mức thuế cao và luật lao động nghiêm ngặt. Như vậy có thể thấy, thông thường một sự kết hợp các tiêu chuẩn sẽ ảnh hưởng đến các quyết định về địa điểm đầu tư trực tiếp.

Các loại hình đầu tư trực tiếp nước ngoài

Các hoạt động đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể được phân loại dựa theo các dạng FDI (đầu tư mới với sáp nhập và mua lại), bản chất của quyền sở hữu (sở hữu toàn bộ với liên doanh) và mức độ hợp nhất (theo chiều ngang với theo chiều dọc).

Căn cứ vào hình thức đầu tư:

Có 3 hình thức chính là đầu tư mới (Green investment), Sáp nhập (Merge) và Mua lại (Acquisitions)

- **Đầu tư mới** là việc một công ty đầu tư để xây dựng một cơ sở sản xuất, cơ sở marketing hay cơ sở hành chính mới, trái ngược với việc mua lại những cơ sở sản xuất kinh doanh đang hoạt động. Như tên gọi đã thể hiện, hãng đầu tư thường mua một mảnh đất trống và xây dựng nhà máy sản xuất, chi nhánh marketing, hoặc các cơ sở khác để phục vụ cho mục đích sử dụng của mình. Đây chính là những gì mà hãng Ford đã làm, ví dụ như thành lập một nhà máy rất lớn ở bên ngoài Valencia, Tây Ban Nha.

- **Mua lại (acquisitions)** là việc đầu tư hay mua trực tiếp một công ty đang hoạt động hay cơ sở sản xuất kinh doanh. Ví dụ, khi hãng Home Deport thâm nhập vào thị trường Mexico, nó mua lại các cửa hàng và tài sản của một nhà bán lẻ các sản phẩm công trình kiến trúc, Home Mart. Nhà sản xuất máy tính cá nhân Lenovo của Trung Quốc đã quốc tế hóa nhanh chóng nhờ một phương thức mua lại đầy tham vọng. Năm 2004, Lenovo mua lại việc kinh doanh PC của IBM, với giá trị vào khoảng hai phần ba doanh thu của hãng năm 2005. Cuộc mua bán này đã mang đến cho Lenovo những tài sản phương thức giá trị, như là thương hiệu và mạng lưới phân phối. Việc mua lại đã giúp Lenovo nhanh chóng mở rộng việc vươn tới các thị trường và trở thành công ty toàn cầu.

- **Sáp nhập (merge)** là một dạng đặc biệt của mua lại mà trong đó hai công ty sẽ cùng góp vốn chung để thành lập một công ty mới và lớn hơn. Sáp nhập là hình thức phổ biến hơn giữa các công ty có cùng quy mô bởi vì họ có khả năng hợp nhất các hoạt động của mình trên cơ sở cân bằng tương đối. Một ví dụ gần đây là về việc sáp nhập giữa Lucent Technologies của Hoa Kỳ với Alcatel của Pháp. Sự sáp nhập này đã tạo ra công ty chuyên về kinh doanh các thiết bị viễn thông toàn cầu lớn nhất thế giới (Alcatel-Lucent). Giống như liên doanh, sáp nhập có thể tạo ra rất nhiều kết quả tích cực, bao gồm sự học hỏi và chia sẻ nguồn lực giữa các đối tác với nhau, tăng tính lợi ích kinh tế của quy mô, giảm chi phí bằng cách loại bỏ những hoạt động thừa, các chủng loại sản phẩm, dịch vụ bán hàng rộng hơn và sức mạnh thị trường lớn hơn. Sự sáp nhập qua biên giới cũng đối mặt với nhiều thách thức do những sự khác biệt về văn hóa, chính sách cạnh tranh, giá trị doanh nghiệp và phương thức hoạt động giữa các quốc gia. Sự thành công đòi hỏi phải có sự nghiên cứu, lập kế hoạch và những cam kết trước chắc chắn.

Các doanh nghiệp đa quốc gia thường ưu tiên mua lại hơn là đầu tư mới vì bằng cách mua lại một doanh nghiệp nước ngoài đang hoạt động, doanh nghiệp đa quốc gia sẽ tận dụng được đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm và quyền sở hữu những tài sản đã có như nhà máy, trang thiết bị, và nguồn nhân lực cũng như là kế thừa được nguồn cung ứng và khách hàng. Thêm vào đó, mua lại sẽ mang lại một dòng doanh thu ngay lập tức và làm tăng hệ số thu nhập trên đầu tư của doanh nghiệp đa quốc gia nếu so sánh với đầu tư mới. Ngược lại, Chính phủ của các nước sở tại thường thích các doanh nghiệp đa quốc gia đầu tư mới hơn bởi vì nếu so với mua lại, đầu tư mới sẽ tạo ra việc làm mới và tăng năng lực sản xuất, chuyển giao công nghệ tiên tiến và những bí quyết sản xuất cho các doanh nghiệp địa phương cũng như cải thiện mối liên kết với thị trường toàn cầu. Rất nhiều Chính phủ đã đưa ra những ưu đãi để khuyến khích đầu tư mới, và những ưu đãi này đủ để bù đắp lại những lợi ích thay thế do hình thức mua lại tạo ra.

Căn cứ vào bản chất của quyền sở hữu trong đầu tư trực tiếp nước ngoài

Các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài có thể chọn mức độ kiểm soát họ mong muốn duy trì trong liên doanh mới thành lập. Điều này có thể đạt được thông qua việc sở hữu toàn phần hay một phần. Quyền sở hữu cho biết mức độ kiểm soát toàn phần hay một phần đối với các vấn đề của doanh nghiệp – ví dụ như những quyết định về các sản phẩm mới, việc mở rộng kinh doanh và phân chia lợi nhuận. Các công ty có thể chọn giữa một liên doanh sở hữu toàn phần hoặc một liên doanh hợp tác để có được quyền kiểm soát. Sự lựa chọn này sẽ quyết định mức độ cam kết tài chính của công ty đối với liên doanh nước ngoài.

- **Đầu tư trực tiếp toàn phần (Wholly owned direct investment)** là hình thức đầu tư trực tiếp, trong đó nhà đầu tư giữ quyền sở hữu hoàn toàn tài sản ở nước ngoài. Công ty mẹ nắm 100% quyền sở hữu việc kinh doanh và có quyền kiểm soát quản lý hoàn toàn đối với các hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, rất nhiều hãng sản xuất ô tô nước ngoài đã xây dựng các

nhà máy sản xuất 100% vốn ở Hoa Kỳ để có thể phục vụ thị trường rộng lớn này ngay tại đó. Bảng 5.3 minh họa địa điểm các nhà máy của Toyota ở Hoa Kỳ và năm thành lập.

Bảng 5.3. Đầu tư trực tiếp của Toyota vào các nhà máy sản xuất ở Mỹ

Những nhà máy ô tô đang hoạt động	Năm bắt đầu sản xuất	Các mẫu xe sản xuất	Số lượng nhân viên sản xuất
1. Georgrtown, Kentucky	1988	Avalon, Camry, Solara, động cơ	6904
2. Fremont, California	1986*	Corolla, Tacoma, Pontiac Vibe	5173
3. Princeton, Indiana	1999	Sequoia, Sienna, Tundra	4645
4. San Antonio, Texas	2006	Tundra	1955
5. Long Beach, California	1972	Xe tải Hino, máy đổi điện xúc tác, các phần	686
6. Blue Springs, Mississippi	2010**	Highlander	2000

*Liên doanh giữa General Motors và Toyota **dự án

Nguồn: Alex Taylor III (2007) “America’s Best Car Company”, Fortune, 19/03/1999

- **Liên doanh vốn cổ phần (Equity Joint Venture)** là một dạng của hợp tác trong đó một công ty được thành lập qua việc đầu tư hoặc góp tài sản chung của hai hay nhiều hãng đối tác để tạo nên một pháp nhân mới. Một đối tác trong liên doanh có thể nắm giữ phần lớn, 50-50 hoặc nắm rất ít quyền sở hữu. Quyền sở hữu thường muốn nói đến mức độ kiểm soát; tuy nhiên, cách mà hội đồng quản trị được thành lập và quyền bỏ phiếu được phân phối giữa các đối tác như thế nào sẽ thể hiện chính xác hơn sức mạnh tương đối của các đối tác.

Rất nhiều công ty thấy liên doanh là một lựa chọn hấp dẫn bởi vì sự phức tạp của các thị trường nước ngoài. Các liên doanh hợp tác có thể làm lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ bằng cách cấp nguồn vốn cho họ. Ví dụ, Công ty Tri Star International ở Thượng Hải đã mua lại đa số cổ phần đầu tư của Adams Pressed Metals, một nhà sản xuất các phụ kiện cho máy kéo và các thiết bị xới đất khác ở Illinois. Khoản tiền đó đã cứu 40 công nhân của Adams khỏi thất nghiệp và giúp Tri Star thâm nhập được vào thị trường Hoa Kỳ và có được các bí quyết sản xuất.

Trong một vài trường hợp, liên doanh với đối tác địa phương có lẽ là phương thức thâm nhập duy nhất thích hợp cho công ty mẹ. Hình thức này ngày càng gia tăng khi mà Chính phủ của quốc gia được đầu tư muốn bảo vệ các ngành công nghiệp địa phương quan trọng bằng cách cấm các công ty nước ngoài sở hữu 100% các doanh nghiệp ở nước đó. Tuy nhiên, các Chính phủ cũng đã dần nới lỏng các quy định này và tiếp thu các hình thức của FDI dễ dàng hơn.

Căn cứ vào mức độ hợp nhất:

Sự phân loại thứ ba về đầu tư trực tiếp nước ngoài đó là sự hợp nhất theo chiều dọc và hợp nhất theo chiều ngang.

- **Hợp nhất theo chiều dọc (Vertical FDI)** là một liên kết từ đó công ty sở hữu, hay tìm cách sở hữu nhiều công đoạn của chuỗi giá trị để sản xuất, bán hàng và vận chuyển

hàng hóa hoặc dịch vụ. FDI theo chiều dọc có hai dạng. Với dạng *hợp nhất tiến (Forward vertical intergration)*, công ty phát triển khả năng bán các đầu ra của mình bằng cách đầu tư vào cơ sở kinh doanh chuỗi giá trị *xuôi dòng* – nghĩa là các hoạt động marketing và bán hàng. Hợp nhất tiến ít phổ biến hơn *hợp nhất lùi (backward vertical intergration)*, theo đó công ty tìm cách cung cấp đầu vào cho các nhà sản xuất trong nước hoặc ngoài nước của mình bằng cách đầu tư vào cơ sở kinh doanh *ngược dòng*, điển hình như các nhà máy, nhà máy lắp ráp hay các hoạt động tinh chế. Các công ty có thể sở hữu cả hai hoạt động FDI phía trước và FDI ngược. Ví dụ, ở nhiều nước khác nhau Honda sở hữu cả các nhà cung ứng phụ tùng ô tô và các đại lý bán và phân phối ô tô.

- **Hợp nhất theo chiều ngang (Horizontal FDI)** là một liên kết từ đó công ty sở hữu hoặc tìm cách sở hữu các hoạt động liên quan đến một bước *đơn lẻ* của chuỗi giá trị của công ty. Ví dụ, việc kinh doanh chủ lực của Microsoft là phát triển phần mềm máy tính. Bên cạnh việc sản xuất các hệ điều hành, chương trình soạn thảo văn bản và phần mềm kế toán, công ty cũng phát triển các công ty con ở nước ngoài chế tạo các loại phần mềm khác. Ví dụ, Microsoft mua lại một công ty ở Montreal sản xuất phần mềm dùng để tạo phim hoạt hình. Từ ví dụ này có thể thấy các công ty đầu tư ra nước ngoài trong chính lĩnh vực của họ để mở rộng khả năng và các hoạt động. Một công ty có thể mua lại công ty khác nằm trong một chuỗi giá trị đồng nhất để đạt được tính lợi ích kinh tế của quy mô, mở rộng hệ thống sản phẩm, tăng tính sinh lợi hoặc, trong một số trường hợp, để loại bỏ đối thủ.

Liên doanh hợp tác quốc tế (International Collaborative Ventures)

Một liên doanh hợp tác quốc tế là một sự hợp tác giữa hai hoặc nhiều công ty, bao gồm cả những liên doanh góp vốn cổ phần chung và liên doanh dựa trên dự án không góp vốn cổ phần. Các liên doanh hợp tác quốc tế thỉnh thoảng được hiểu như là các **Công ty hợp danh quốc tế (International partnership)** và **những Liên minh phương thức quốc tế (International Strategic Alliance)**. Một liên doanh trên thực tế là một dạng đặc biệt của hợp tác bằng cách công ty mẹ đầu tư vốn để mua cổ phần.

Sự hợp tác giúp các công ty khắc phục được rủi ro và chi phí của kinh doanh quốc tế. Hợp tác giúp các dự án thành công và từ đó mở rộng năng lực của công ty. Các tập đoàn hay công ty thường hợp tác để đạt được những mục tiêu quy mô lớn như phát triển công nghệ mới hay hoàn thành những dự án quan trọng như các nhà máy năng lượng. Bằng cách hợp tác, công ty mẹ có thể thu hút một loạt công nghệ bổ sung, từ đó sẽ giúp cải tiến và phát triển các sản phẩm mới. Lợi thế của việc hợp tác đã giúp giải thích tại sao việc thành lập các công ty hợp danh ngày càng có xu hướng tăng lên trong vài thập kỉ vừa qua.

Việc hợp tác có thể diễn ra ở cùng một mức độ hoặc ở các mức độ khác nhau của chuỗi giá trị, đặc biệt ở khâu nghiên cứu & phát triển R&D, sản xuất hoặc marketing. Các liên doanh hợp tác quốc tế đang ngày càng ý thức rõ hơn tầm quan trọng của việc nghiên cứu và phát triển chung trong các lĩnh vực công nghệ cao và có hàm lượng tri thức lớn như các ngành chế tạo rô bốt, chất bán dẫn, máy bay, các trang thiết bị y tế và dược phẩm.

Có hai loại hình doanh nghiệp liên doanh hợp tác cơ bản là: các liên doanh góp vốn cổ phần (*Equity Joint Venture*) và các liên doanh dựa trên dự án không góp vốn cổ phần (*Project – based non Equity Venture*). Các liên doanh góp vốn cổ phần là loại hình hợp tác quen thuộc đã có từ rất lâu. Tuy nhiên, trong những thập kỉ gần đây xuất hiện hình thức hợp tác mới, hợp tác dựa trên dự án.

- **Các liên doanh góp vốn cổ phần**

Các liên doanh này được thành lập khi không một bên nào sở hữu tất cả tài sản cần thiết để nắm quyền quyết định. Trong đầu tư quốc tế, đối tác nước ngoài thường đóng góp vốn, công nghệ, chuyên môn quản lý, đào tạo, hoặc sản phẩm. Đối tác địa phương đóng góp nhà máy hoặc cơ sở vật chất kinh doanh khác, kiến thức về ngôn ngữ và văn hóa địa phương, các bí quyết sản xuất định hướng thị trường, sự kết nối hữu ích với chính phủ của nước sở tại hoặc những yếu tố sản xuất với chi phí thấp hơn như lao động hay nguyên liệu thô. Các công ty phương Tây thường tìm kiếm các liên doanh để có thể thâm nhập nhanh hơn vào thị trường Châu Á. Việc liên doanh cho phép công ty nước ngoài có được kiến thức về thị trường trọng tâm, tăng khả năng thâm nhập ngay lập tức tới hệ thống phân phối và các khách hàng, và đạt được sự kiểm soát lớn hơn đối với các hoạt động ở địa phương.

Ví dụ Procter&Gamble (P&G) liên doanh góp vốn chung với Dolce & Gabbana, một thương hiệu thời trang của Ý. Trong giao dịch này, P&G sản xuất nước hoa, còn công ty của Ý sẽ quảng bá chúng trên thị trường Châu Âu, tận dụng sức mạnh thương hiệu nổi tiếng của họ. Samsung, một công ty đồ điện tử của Hàn Quốc, đã bắt đầu quốc tế hóa từ những năm 70 thông qua các liên doanh với những nhà cung ứng công nghệ của nước ngoài như NEC, Sanyo và Corning Glass Works. Mỗi quan hệ đối tác cho phép Samsung có được mẫu thiết kế sản phẩm và các cửa hàng phục vụ marketing và giúp cho ban quản lý tự tin hơn trong các hoạt động giao dịch với nước ngoài. Khi năng lực đã được cải thiện, Samsung đã đầu tư ra sản xuất trên thế giới. Nỗ lực sản xuất ở nước ngoài đầu tiên của công ty là một liên doanh được mở năm 1982 ở Bồ Đào Nha.

- **Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần**

Với mức độ ngày càng phổ biến trong việc kinh doanh qua biên giới, liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần là một sự hợp tác trong đó các đối tác tạo ra một dự án với một phạm vi tương đối hẹp và một thời gian biểu rõ ràng mà không tạo ra một pháp nhân mới. Bằng cách kết hợp đội ngũ công nhân viên, các nguồn lực và các khả năng, các đối tác hợp tác cho đến khi liên doanh làm ăn có kết quả, hay cho đến khi cả hai bên không còn thấy lợi ích trong việc hợp tác nữa. Các bên đối tác sẽ hợp tác phát triển chung về các công nghệ mới, các sản phẩm hay chia sẻ ý kiến chuyên môn với nhau. Sự hợp tác như vậy có thể giúp họ theo kịp đối thủ trong sự phát triển công nghệ. Ví dụ, Sony đã phát triển bộ vi xử lý được dùng trong trò chơi Playstation3 nhờ hợp tác với IBM và Toshiba. Liên doanh này đã dẫn tới việc tạo ra con chip Cell nhanh gấp 10 lần con chip Pentium mạnh nhất của Intel, cho phép chơi game với cấu hình đồ họa mạnh hơn.

Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần đặc biệt phổ biến trong những ngành công nghiệp có hàm lượng công nghệ cao. Một ví dụ là IBM và NTT, những công ty đã thiết lập mối quan hệ đối tác phương thức trong một khoảng thời gian nhất định. Trong mỗi liên kết này, IBM cung cấp các dịch vụ gia công phần mềm (outsourcing) cho NTT, đến lượt mình hãng vận tải viễn thông có uy tín của Nhật Bản cũng cung cấp các dịch vụ gia công phần mềm và các đầu mối liên lạc để bán các dịch vụ máy tính cho các khách hàng ở Nhật Bản. Trong một ví dụ khác, công ty của Đức Siemens hợp tác với Motorola để phát triển thế hệ tiếp theo của wafer 300mm 12inch, một cải tiến quan trọng trong ngành công nghiệp chất bán dẫn toàn cầu. Các chất bán dẫn là những vi mạch được sử dụng trong sản xuất các máy tính và hàng điện tử dân dụng. Trong khi Motorola cung cấp kiến thức chuyên môn về các sản phẩm logic tiên tiến và sản xuất ưu việt, thì Siemens đóng góp những kiến thức cao cấp về bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên.

Những khác biệt giữa Liên doanh góp vốn cổ phần và liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần

Hợp tác dựa trên dự án khác với liên doanh góp vốn cổ phần truyền thống ở bốn điểm quan trọng. Thứ nhất, không pháp nhân mới nào được thành lập. Các đối tác tiến hành hoạt động của họ theo sự hướng dẫn của hợp đồng. Thứ hai, các công ty mẹ không nhất thiết phải có quyền sở hữu một doanh nghiệp đang tồn tại. Thay vào đó, những công ty này chỉ đơn giản đóng góp kiến thức, chuyên môn, cán bộ công nhân viên, và nguồn lực tài chính để thu lợi từ kiến thức hoặc các ích lợi từ việc thâm nhập vào thị trường. Thứ ba, việc hợp tác thường có xu hướng có thời gian biểu rõ ràng và ngày kết thúc, và các đối tác sẽ “đường ai nấy đi” ngay sau khi các mục tiêu đã đạt được hoặc các đối tác không còn lý do gì để tiếp tục. Thứ tư, bản chất của sự hợp tác là phạm vi hẹp hơn, thường xoay quanh các dự án, các sản phẩm mới, marketing, phân phối, tìm kiếm nguồn hay sản xuất.

Bảng 5.4: So sánh hai loại hình liên doanh hợp tác quốc tế.

	Thuận lợi	Khó khăn
Các liên doanh góp vốn cổ phần	<ul style="list-style-type: none"> • Mang lại mức kiểm soát lớn hơn đối với các phương hướng tương lai • Sự chuyển giao kiến thức thuận tiện giữa các bên đối tác • Những mục tiêu chung chi phối liên doanh 	<ul style="list-style-type: none"> • Cơ cấu ban quản lý phức tạp • Sự phối hợp giữa các đối tác có thể là một việc đáng quan tâm • Khó định giới hạn • Đối mặt nhiều hơn với các rủi ro chính trị
Các liên doanh dựa trên dự án, không góp vốn cổ phần	<ul style="list-style-type: none"> • Dễ thành lập • Cơ cấu ban quản lý đơn giản; có thể điều chỉnh dễ dàng • Tận dụng những thế mạnh riêng của mỗi đối tác • Có thể phản ứng lại nhanh chóng với những thay đổi của công nghệ và điều kiện thị trường 	<ul style="list-style-type: none"> • Chuyển giao kiến thức có thể không được thẳng thắn giữa các đối tác • Không cam kết vốn cổ phần; do đó, dựa phần lớn vào lòng tin, sự liên kết tốt và phát triển các mối quan hệ • Xung đột khó giải quyết hơn • Sự phân chia chi phí và lợi

	• Dễ định giới hạn	ích có thể làm cho mỗi quan hệ căng thẳng
--	--------------------	---

Quản lý các liên doanh hợp tác

Các liên doanh hợp tác đòi hỏi những kỹ năng quản lý riêng biệt. Trong FDI và xuất khẩu, công ty mẹ cần chú trọng cạnh tranh khéo léo với các công ty đối thủ. Ngược lại, với các liên doanh hợp tác, công ty mẹ phải liên kết với một hoặc nhiều công ty (ở trong những hoàn cảnh khác nhau hay ở các quốc gia khác) có thể chính là đối thủ của mình. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải trau dồi các kỹ năng hợp tác và hành động trước trong việc tìm kiếm và hoàn chỉnh các mối quan hệ đối tác với các công ty khác trên thế giới. Để hợp tác thành công với các đối tác trong liên doanh hợp tác, nhà kinh doanh cần:

Hiểu rõ những rủi ro tiềm ẩn trong hợp tác

Các nhà quản lý phải cân nhắc những rủi ro tiềm ẩn với các lợi ích tiềm năng. Cần phân tích rõ những vấn đề sau:

- Chúng ta có sẵn sàng phát triển phụ thuộc vào đối tác của mình hay không?
- Nếu hợp tác, liệu chúng ta có thể tăng trưởng và cải tiến trong chính tổ chức của mình không?
- Liệu chúng ta có thể bảo tồn năng lực cơ bản (core competence) của mình không?
- Liệu chúng ta có phải đối mặt với những rủi ro thương mại, chính trị, văn hóa hoặc tiền tệ nghiêm trọng?
- Chúng ta có phải hy sinh cơ hội tăng trưởng do gia nhập liên doanh này không?
- Liệu việc quản lý liên doanh có tạo ra gánh nặng quá mức lên các nguồn lực về quản lý, tài chính hay công nghệ của doanh nghiệp không?

Ban quản lý trong công ty mẹ phải đảm bảo rằng nó không phải đối mặt với rủi ro quá mức. Sự hài hòa không nhất thiết là mục tiêu quan trọng nhất. Một công ty không muốn trở nên quá phụ thuộc vào đối tác của mình. Ví dụ, Intel đã cẩn thận không chia sẻ quá nhiều công nghệ đã đăng ký độc quyền của mình với các đối tác Trung Quốc. Công ty cũng đã tránh xây dựng một nhà máy chip ở Trung Quốc bởi vì các thiết bị bộ vi xử lý của Intel là trái tim trong số các tài sản trí tuệ của hãng. Ở một đất nước được biết đến với sự bảo vệ yếu kém đối với các quyền tài sản trí tuệ, ban quản lý đã quan tâm đến sự mất cắp của không chỉ những thiết kế con chip mà còn cả thiết kế và các phương pháp của các quy trình sản xuất của hãng.

Bí quyết thành công trong các liên doanh hợp tác

Các chuyên gia đã đưa ra một số hướng dẫn cho các nhà kinh doanh để nâng cao khả năng thành công trong liên doanh hợp tác như sau:

- *Nhận thức rõ về những khác biệt văn hóa.* Sự hợp tác quốc tế đòi hỏi các bên phải học và đánh giá cao nền văn hóa quốc gia và trong doanh nghiệp của cả hai bên đối tác. Sự

không tương thích về văn hóa có thể tạo ra sự giận dữ, sự thất vọng và những mối quan hệ không hiệu quả. Các đối tác có thể không bao giờ đạt tới những giá trị chuẩn mực và quy trình hoạt động của tổ chức. Việc thực hiện là đặc biệt phức tạp khi mà các bên đều từ những nền văn hóa rất khác biệt – ví dụ như Na Uy và Nigeria. Thiết lập sự tương thích về văn hóa là điều bắt buộc.

- *Theo đuổi những giá trị và văn hóa chung.* Các đối tác nên sẵn sàng tạo ra những giá trị và văn hóa chuẩn mực chung. Vấn đề nảy sinh khi mà các đối tác có những mục tiêu khác nhau cho liên doanh, hoặc những mục tiêu thay đổi theo thời gian. Khi điều này xảy ra, các nhà quản lý thấy mình đang hoạt động theo những mục đích trái ngược với mục tiêu của đối tác khác. Ví dụ, các công ty Nhật Bản có xu hướng cho rằng thị phần quan trọng hơn tính sinh lời, trong khi các công ty Hoa Kỳ lại cho rằng tính sinh lời quan trọng hơn thị phần. Bởi vì những phương thức khác nhau được dùng để tối đa hóa từng mục tiêu kinh doanh, nên một liên doanh giữa các công ty Nhật Bản và Hoa Kỳ có thể sẽ không hoạt động. Để vượt qua những thử thách, các đối tác cần tương tác và kết nối thường xuyên ở ba cấp độ tổ chức: ban quản lý cấp cao, ban quản lý hoạt động và lực lượng lao động.
- *Chú ý thích đáng đến việc lập kế hoạch và quản lý liên doanh.* Kế hoạch nghèo nàn và những xung đột tổ chức theo sau đó có thể cản trở thành công của liên doanh. Các công ty nên thống nhất về cách quản lý, cách ra quyết định, và quyền kiểm soát. Nếu không có sự nhất trí này, mỗi đối tác có thể muốn kiểm soát sự hoạt động của liên doanh, gây nên sự căng thẳng trong các nguồn lực về quản lý, tài chính và công nghệ của các đối tác. Trong một số trường hợp, sự quản lý cân bằng và ý thức về doanh nghiệp sở hữu chung là tốt nhất vì nó giúp các đối tác bình đẳng và đạt được sự nhất trí. Trong những trường hợp khác, có một đối tác chính trong mối quan hệ sẽ giúp đảm bảo thành công. Khi một trong các đối tác rõ ràng là người dẫn dắt hay là người lãnh đạo trong mối quan hệ, sẽ ít có khả năng của một sự bế tắc và quá trình ra quyết định lâu dài do việc đàm phán mở rộng giữa các đối tác.
- *Bảo vệ những bí quyết trọng yếu.* Sự hợp tác diễn ra giữa các công ty đang là hoặc sẽ là đối thủ của nhau. Theo đó, các đối tác phải rất cẩn thận chọn lựa giữa hợp tác và cạnh tranh. Ví dụ, trong một vài năm, Volkswagen và General Motor đã thành công ở Trung Quốc nhờ hợp tác với Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), một công ty địa phương. Các công ty phương Tây chuyển giao rất nhiều công nghệ và bí quyết sản xuất cho đối tác Trung Quốc. Học hỏi được nhiều điều từ VW và GM, SAIC giờ đây đã sẵn sàng trở thành một đối thủ đáng gờm trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô toàn cầu và cạnh tranh với những đối tác ban đầu của mình.
- *Điều chỉnh khi môi trường thay đổi.* Khi những điều kiện môi trường thay đổi, lí do căn bản cho một liên doanh hợp tác có thể suy yếu hoặc biến mất. Những sự phát triển không mong đợi có thể ảnh hưởng một cách bất lợi tới liên doanh. Ví dụ, một sự suy

thoái của một ngành công nghiệp hay một nền kinh tế có thể thay đổi các ưu tiên trong một hay cả hai công ty. Sự vượt quá chi phí có thể khiến liên doanh không giữ được. Những chính sách hay luật lệ mới của chính phủ có thể tăng chi phí hoặc loại bỏ các ích lợi thấy trước. Các nhà quản lý nên duy trì sự linh hoạt để điều chỉnh theo những điều kiện biến đổi.

4. Thâm nhập thị trường qua hợp đồng

Những phương thức thâm nhập thị trường bằng hợp đồng là những trao đổi xuyên biên giới, trong đó mỗi quan hệ giữa doanh nghiệp chủ và đối tác nước ngoài của nó được điều chỉnh bởi một hợp đồng rõ ràng. Sở hữu trí tuệ là các ý tưởng hay các tác phẩm của cá nhân hay công ty, như bằng sáng chế, thương hiệu và bản quyền. Nó cũng bao gồm những tài sản trí tuệ của một doanh nghiệp hay cá nhân như kiểu dáng công nghiệp, bí quyết kinh doanh, phát minh, tác phẩm nghệ thuật, văn học và những “sáng tạo trí tuệ” khác.

Hai phương thức thâm nhập bằng hợp đồng chủ yếu là *cấp phép* và *nhượng quyền thương mại*. **Cấp phép** là một thoả thuận trong đó người sở hữu các tài sản trí tuệ trao cho một doanh nghiệp khác quyền sử dụng tài sản đó trong một khoảng thời gian nhất định nhằm đổi lấy tiền bản quyền hay các khoản phí bù khác. **Nhượng quyền thương mại** là một thoả thuận trong đó một doanh nghiệp cho phép một doanh nghiệp khác quyền sử dụng toàn bộ hệ thống kinh doanh nhằm đổi lấy những khoản phí, tiền bản quyền và những dạng phí bù khác.

Các mối quan hệ bằng hợp đồng khá phổ biến trong thương mại quốc tế. Các nhà sản xuất cũng như những hãng cung ứng dịch vụ thường xuyên chuyển giao các tài sản trí tuệ cho các đối tác nước ngoài. Ví dụ, các hãng sản xuất tân dược hay tham gia các hoạt động cấp phép chéo, trong đó họ trao đổi các kiến thức khoa học về việc sản xuất các sản phẩm đặc biệt cũng như quyền phân phối những sản phẩm này tại các khu vực địa lý nhất định. Những hãng cung ứng dịch vụ chuyên ngành như các công ty trong ngành kiến trúc, công trình, quảng cáo và tư vấn thường mở rộng quy mô quốc tế của mình với các đối tác nước ngoài. Tương tự, các công ty cung ứng dịch vụ trong các ngành bán lẻ, đồ ăn nhanh, cho thuê xe hơi, biên tập nội dung chương trình truyền hình và sản xuất phim hoạt họa cũng đều hoạt động dựa trên những thoả thuận cấp phép và nhượng quyền thương mại. Minh chứng cho việc này là 7-Eleven, một công ty sở hữu chuỗi cửa hàng tự phục vụ lớn nhất trên thế giới đã có khoảng 26.000 cửa hàng tại 18 quốc gia. Trong khi công ty mẹ tại Nhật Bản sở hữu phần lớn các cửa hàng thì hàng nghìn cửa hàng khác tại Canada, Mexico, và Hoa Kỳ của hãng lại đang được điều hành nhờ những thoả thuận nhượng quyền thương mại.

Đặc trưng của những mối quan hệ bằng hợp đồng

Những mối quan hệ bằng hợp đồng xuyên biên giới có 6 đặc điểm chung. Đó là:

- *Được điều chỉnh bởi một hợp đồng trong đó cho phép doanh nghiệp chủ kiểm soát đối tác nước ngoài của mình ở một mức độ trung bình.* Một thoả thuận chính thức sẽ quy định rõ quyền và nghĩa vụ của hai bên liên quan. Sự kiểm soát ở đây chính là khả năng tác động của doanh nghiệp chủ tới các quyết định, các hoạt động và các nguồn lực phương thức

của một dự án kinh doanh nước ngoài và đảm bảo rằng các đối tác nước ngoài tuân thủ các nguyên tắc và hoạt động đã được quy định. Các doanh nghiệp chủ vẫn phải duy trì quyền sở hữu và các quyền pháp lý đối với các sở hữu trí tuệ của nó. Tuy nhiên, theo số liệu của Bảng 14.1 trang 420 thì các thoả thuận hợp đồng không đem lại cho các công ty này quyền kiểm soát nhiều như hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài, vì các doanh nghiệp chủ vẫn bị phụ thuộc vào các doanh nghiệp độc lập nước ngoài.

- *Thường kéo theo việc trao đổi các loại tài sản vô hình (sở hữu trí tuệ) và dịch vụ.* Những ví dụ tài sản vô hình mà các doanh nghiệp thường trao đổi bao gồm những trợ giúp kỹ thuật và các bí quyết công nghệ. (Xem danh sách chi tiết tại Bảng 3.5 trang 70). Tuy nhiên, bên cạnh tài sản vô hình, các doanh nghiệp cũng có thể trao đổi các sản phẩm hoặc trang thiết bị nhằm hỗ trợ đối tác nước ngoài.

- *Có thể được áp dụng một cách độc lập hoặc sử dụng kết hợp với những phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài khác.* Các doanh nghiệp có thể tham gia vào các thoả thuận hợp đồng và lấy đó làm biện pháp thay thế nhằm ứng biến với những cơ hội quốc tế. Trong một số trường hợp khác, những mối quan hệ hợp đồng có thể đi kèm và hỗ trợ cho đầu tư trực tiếp nước ngoài và xuất khẩu.² Mục đích sử dụng của chúng phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể, đó là, một doanh nghiệp chủ có thể áp dụng một mối quan hệ hợp đồng bất kì với một đối tượng khách hàng, quốc gia hay sản phẩm nhất định nào đó mà không phải với những đối tượng khác.

- *Cung cấp những lựa chọn đa dạng, linh hoạt.* Sau một thời gian, doanh nghiệp chủ có thể chuyển sang một phương án khác cung ứng dịch vụ cho thị trường nước ngoài. Ví dụ, các hãng nhượng quyền như McDolnald's hay Coca-Cola thường muốn tự tìm kiếm các đối tác nhận quyền hay các công ty đóng chai vì như vậy, họ sẽ có thể chuyển phương thức dạng hợp đồng sang phương thức thâm nhập thị trường dựa trên mối quan hệ sở hữu.

- *Hạn chế được những quan niệm không hay trong nước về công ty nước ngoài của doanh nghiệp chủ.* Vì doanh nghiệp chủ hợp tác với một doanh nghiệp trong nước nên điều này sẽ giảm bớt những chỉ trích thường thấy nhằm vào các công ty đa quốc gia của nước ngoài.

- *Tạo ra một mức lợi nhuận có thể dự đoán được từ các hoạt động nước ngoài.* Các mối quan hệ bằng hợp đồng thường tồn tại ít bất ổn và rủi ro hơn so với đầu tư trực tiếp nước ngoài.³

Các hình thức sở hữu trí tuệ

Bằng sáng chế cung cấp cho nhà phát minh quyền ngăn không cho người khác sử dụng, bán hay nhập khẩu phát minh đó trong một khoảng thời gian cố định – thông thường lên tới 20 năm.⁴ Bằng sáng chế được trao cho bất kỳ doanh nghiệp hay cá nhân nào có những phát minh hoặc phát hiện mới và hữu ích về các quy trình, thiết bị, sản phẩm chế tạo, hay bất kỳ cải tiến mới và hữu ích nào cho các sản phẩm này. *Thương hiệu* là những thiết kế, biểu tượng, lôgô, từ hay một cụm từ trên nhãn mác sản phẩm nhằm phân biệt sản phẩm đó với các sản phẩm khác. Nó giúp ta xác định các sản phẩm hoặc dịch vụ đến từ cùng một nguồn và có cùng một mức độ

chất lượng. Những thương hiệu được nhiều người biết đến là hai chữ viết tắt “BP” của hãng British Petroleum, chữ cái có hình mái khung vòm màu vàng của hãng McDolnald’s, và biểu tượng dấu ngoặc phẩy của hãng Nike’s. *Bản quyền* bảo vệ quyền tác giả của những tác phẩm gốc, cho phép người sáng tạo ra chúng có độc quyền để tái sản xuất tác phẩm, trưng bày và thể hiện chúng trước công chúng và uỷ quyền cho người khác thực hiện các hoạt động này. Bản quyền được áp dụng cho các tác phẩm trong lĩnh vực âm nhạc, nghệ thuật, phim truyện và phần mềm máy tính.

Thiết kế công nghiệp là kiểu dáng hay đặc trưng của một sản phẩm. Mục đích của thiết kế là để cải tiến tính thẩm mỹ hay độ khả dụng của một sản phẩm nhằm nâng cao năng suất, sự thể hiện và khả năng tiêu thụ. Chiếc máy Ipod Apple in hình lôgô công ty chính là một thiết kế công nghiệp được nhiều người biết đến. *Bí mật thương mại* là những bí quyết công nghệ hay thông tin bí mật có giá trị thương mại.⁵ Bí mật thương mại bao gồm các thông tin như phương pháp sản xuất, kế hoạch kinh doanh và danh sách khách hàng. Ví dụ, công thức sản xuất Coca-cola là một bí mật thương mại. *Nhãn hiệu tập thể* là lôgô của một hiệp hội hoặc một nhóm, trong đó các thành viên đều có quyền sử dụng nhãn hiệu nhằm đồng nhất nguồn gốc của các sản phẩm hay dịch vụ của mình. Thông thường, các thành viên sử dụng nhãn hiệu tập thể để đồng nhất hoá chính công ty và các sản phẩm của mình theo cùng một mức chất lượng, tiêu chuẩn, nguồn gốc địa lý hay các đặc điểm khác do tổ chức đó đặt ra. Ví dụ, DIN là một nhãn hiệu tập thể của Viện tiêu chuẩn Cộng hoà liên bang Đức, thường được tìm thấy trên các thiết bị gia dụng tại Châu Âu.

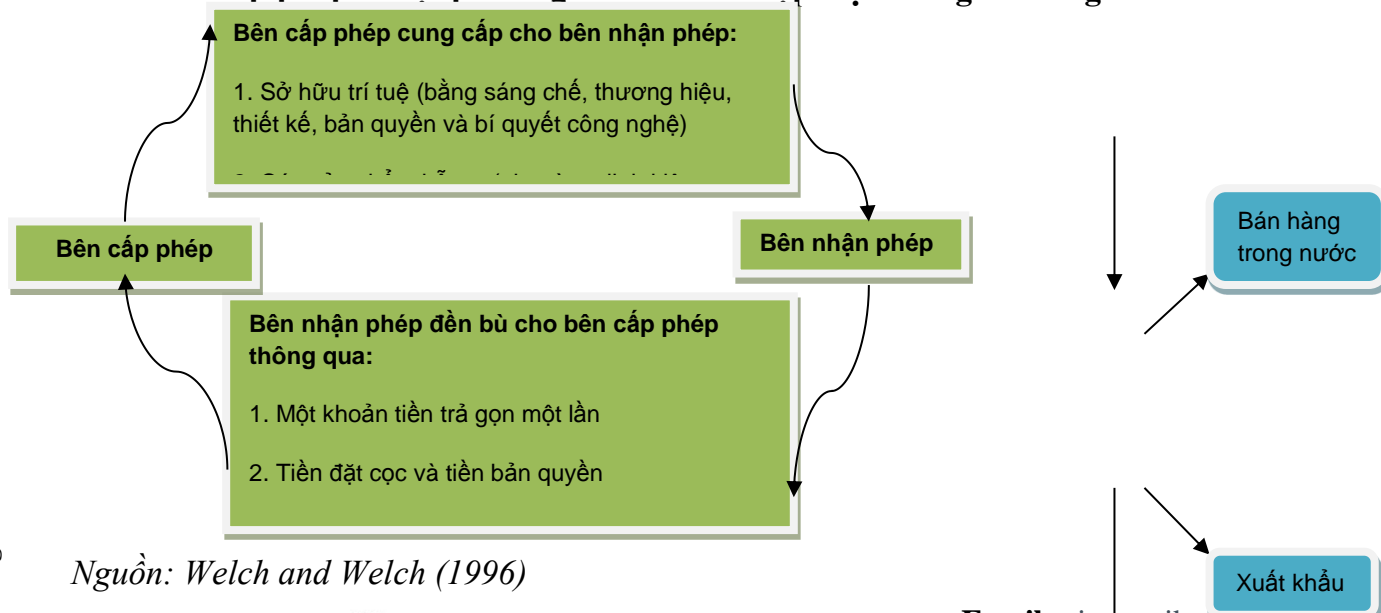
Quyền sở hữu trí tuệ (IPRs) là một quyền pháp lý theo đó tài sản thuộc quyền sở hữu của một doanh nghiệp hay cá nhân được bảo vệ chống lại những sử dụng trái phép của các bên khác. Tính hiệu lực và cường chế của các quyền này ở các quốc gia là khác nhau. Nguyên tắc cơ bản của quyền sở hữu trí tuệ là tạo cho người phát minh một lợi thế độc quyền trong một khoảng thời gian nhất định để họ có thể khai thác phát minh của mình và tạo ra lợi thế thương mại. Những quyền pháp lý này cho phép người phát minh không chỉ thu hồi lại được chi phí đầu tư ban đầu mà còn giành được sức mạnh và sự thống trị trên các thị trường trong một số năm nhất định, khi người phát minh không phải đối mặt với những cạnh tranh trực tiếp từ những đối thủ sản xuất sản phẩm cùng loại. Nếu không có sự bảo vệ pháp lý và những phần thưởng khích lệ mang tính thương mại thì hầu hết các doanh nghiệp và cá nhân sẽ không mấy mặn mà trong việc sáng tạo ra các phát minh mới.

Cấp phép

Một thoả thuận cấp phép sẽ xác định bản chất mối quan hệ giữa *bên cấp phép* (chủ sở hữu trí tuệ) và *bên nhận phép* (người sử dụng). Các doanh nghiệp trong ngành công nghệ cao thường cấp phép sử dụng bằng sáng chế và bí quyết thương mại của họ cho các công ty nước ngoài. Ví dụ, hãng Intel cấp phép sử dụng một quy trình sản xuất chip máy tính mới cho một công ty chuyên sản xuất chip điện tử ở Đức. Như đã đề cập trong bài minh hoạ mở đầu, hãng Warner cấp phép sử dụng các hình ảnh trong bộ truyện và phim Harry Potter cho nhiều công ty trên toàn thế giới. Hãng Disney cấp phép cho các công ty may mặc tại Hồng Kông sử dụng những nhân vật hoạt hình của họ để sản xuất áo và mũ. Hãng Disney cũng cấp phép sử dụng thương hiệu và lôgô của mình cho một số nhà sản xuất phục trang, đồ chơi và đồng hồ đeo tay toàn cầu. Việc cấp phép này cho phép hãng Disney liên kết với nhiều đối tác nước ngoài, những người có khả năng thích nghi hóa vật liệu, màu sắc và những yếu tố thiết kế khác để phù hợp với thị hiếu tiêu dùng ở nước họ. Việc cấp phép cũng tạo điều kiện cho bên nhận phép sản xuất và tiêu thụ những sản phẩm tương tự những sản phẩm đã được sản xuất tại nước của bên cấp phép. Bằng việc gắn tên mình với những thương hiệu nổi tiếng như Disney, bên nhận phép có thể thu về một lượng doanh thu khổng lồ.

Hình sau thể hiện bản chất của một thoả thuận cấp phép giữa người cấp phép và người nhận phép. Bằng việc ký tên vào một hợp đồng cấp phép, người nhận phép sẽ phải trả cho người cấp phép một khoản tiền cố định ban đầu và tiếp đó là một khoản **tiền bản quyền** hàng kỳ với giá trị thông thường là 2 đến 5 phần trăm của tổng doanh thu thu được từ việc sử dụng tài sản cấp phép. Khoản tiền cố định sẽ trang trải những phí tổn ban đầu của người cấp phép cho việc chuyển giao tài sản cấp phép cho người nhận phép, bao gồm chi phí tư vấn, chi phí tập huấn cách sử dụng tài sản, chi phí lắp đặt hay thích ứng với môi trường. Tuy nhiên, một số tài sản cấp phép như bản quyền hay thương hiệu có chi phí chuyển giao thấp hơn nhiều.

Hình 5.4 Cấp phép – một phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài



Nguồn: Welch and Welch (1996)

Hợp đồng cấp phép thường có giá trị từ 5 đến 7 năm và có thể làm mới lại tùy theo các bên. Mặc dù bên cấp phép thường phải cung cấp các thông tin kỹ thuật và giúp đỡ cho bên nhận phép nhưng một khi mối quan hệ đã được thiết lập và bên nhận phép đã hoàn toàn thông hiểu vai trò của mình thì vai trò còn lại của bên cấp phép là rất ít hay gần như không có. Bên cấp phép chỉ đóng vai trò tư vấn nhưng không tham gia trực tiếp vào thị trường và không cung cấp bất cứ hướng dẫn mang tính quản lý nào. Hầu hết các doanh nghiệp đều ký kết các thỏa thuận độc quyền, theo đó người nhận phép không được phép chia sẻ tài sản cấp phép với bất kỳ công ty nào khác trong một phạm vi quy định. Bên cạnh hoạt động ở thị trường trong nước, bên nhận phép có thể được phép xuất khẩu tới các nước thứ ba.

Nếu bên cấp phép là một công ty đa quốc gia, nó có thể ký kết một thỏa thuận cấp phép với một chi nhánh nước ngoài mà nó sở hữu một phần hay toàn bộ. Trong trường hợp này, cấp phép là một biện pháp hiệu quả để trả phí cho chi nhánh ở nước ngoài và chuyển giao sở hữu trí tuệ cho bên này trong một khung pháp lý chính thức. Thông thường doanh nghiệp sử dụng hình thức cấp phép này khi chi nhánh ở nước ngoài là một pháp nhân độc lập, đây là một kịch bản khá phổ biến ở nhiều quốc gia. Các công ty đa quốc gia thường sử dụng cấp phép làm phương pháp đi đầu nhằm bù đắp hay chuyển giao sở hữu trí tuệ cho các chi nhánh của mình ở nước ngoài. Một số doanh nghiệp coi cấp phép là một biện pháp hỗ trợ cho các phương thức gia nhập thị trường khác như xuất khẩu hay đầu tư trực tiếp nước ngoài.

Trong ngành thời trang, các hãng có thương hiệu nổi tiếng như Bill Blass, Hugo Boss và Pierre Cardin thường thu được một lượng doanh thu khổng lồ nhờ những thương vụ cấp phép quần jeans, nước hoa và đồng hồ đeo tay. Saks Inc, cửa hàng bách hóa cao cấp nước ngoài đầu tiên tại Trung Quốc đã đặt chân vào nước này bằng cách cho phép một cửa hàng bách hóa chủ chốt ở Thượng Hải được đặt tên theo cái tên Saks Fifth Avenue của nó. Saks thu được doanh thu từ thỏa thuận cấp phép và kiểm soát những mặt hàng nào được bày bán tại đó, nhưng ngoài ra thì không tham gia vào bất cứ một hoạt động nào khác. Phương thức cấp phép đã giúp cho Saks Fifth Avenue được nhiều người dân Châu Á biết đến hơn mà không cần Saks phải tự mở một cửa hàng, từ đó giảm thiểu rủi ro.

Nguồn gốc quốc gia của một số nhãn hiệu nổi tiếng có thể sẽ làm chúng ta phải ngạc nhiên. Trong ngành công nghiệp thực phẩm, hai cái tên Peter Paul Mounds và Almond Joy vốn thuộc sở hữu của hãng thực phẩm Anh Cadbury Schweppes và được sản xuất tại Hoa Kỳ thông qua một thỏa thuận cấp phép với công ty Hershey Foods. Các nhãn hiệu Planters, Sunkist và Budweiser đều thuộc quyền sở hữu của các công ty Hoa Kỳ và được bày bán tại Anh, Nhật và Singapore thông qua thỏa thuận cấp phép với các công ty địa phương. Hãng Coca-cola ký một thỏa thuận cấp phép phân phối nước đóng chai Evian tại Hoa Kỳ nhằm đại diện cho chủ sở hữu của nhãn hiệu này là công ty Danone của Pháp. Trên thực tế, một bản tóm tắt các báo cáo hàng năm của 120 công ty trong số những công ty thực phẩm đa quốc gia lớn nhất đã cho thấy ít nhất một nửa trong số các công ty này đang tham gia vào nhiều loại hình cấp phép sản phẩm quốc tế.

Có hai dạng thoả thuận cấp phép: (1) cấp phép thương hiệu và bản quyền và (2) cấp phép bí quyết kinh doanh. Chúng ta sẽ cùng tìm hiểu chi tiết từng phương pháp này.

Cấp phép thương hiệu và bản quyền

Cấp phép thương hiệu là việc một doanh nghiệp cho phép một doanh nghiệp khác sử dụng tên gọi, chữ viết hay lôgô vốn đã được độc quyền đăng ký trong một khoảng thời gian nhất định nhằm đổi lấy tiền bản quyền. Thương hiệu thường xuất hiện trên những sản phẩm như quần áo, trò chơi, thực phẩm, đồ uống, quà tặng, đồ trang trí, đồ chơi và nội thất gia đình. Các tổ chức hay cá nhân thu lợi nhiều từ việc cấp phép thương hiệu là Coca Cola, Harley-Davidson, Laura Ashley, Disney, Micheal Jordan và thậm chí là cả trường đại học yêu thích của bạn nữa! Hãng Playboy Enterprises đã cấp phép thành công cho các nhà sản xuất đồ may mặc tại nhiều quốc gia để sử dụng lôgô và các tài sản marketing khác của mình. Như đã đề cập trong ví dụ ban đầu, một thương hiệu nổi tiếng như Harry Potter đã đem lại hàng triệu đô la cho chủ sở hữu của nó mà không cần mấy nỗ lực. Các công ty Hoa Kỳ thu lợi nhiều từ việc cấp phép thương hiệu có doanh thu hàng năm đạt trên 100 tỷ đôla.

Tại Hoa Kỳ và một số quốc gia khác, các doanh nghiệp giành được quyền sở hữu một thương hiệu thông qua việc sử dụng thương hiệu đó đầu tiên và trong một khoảng thời gian liên tục. Tuy nhiên ở các quốc gia khác thì quyền có thương hiệu lại chỉ giành được thông qua việc đăng ký với các cơ quan có thẩm quyền và nhiều nước yêu cầu doanh nghiệp muốn duy trì việc đăng ký thì phải sử dụng trong nước nhãn hiệu được bảo hộ đó. Khi một doanh nghiệp đăng ký thương hiệu có nghĩa là nó đã chính thức thông báo cho các cơ quan chức năng biết nó sở hữu thương hiệu đó và có quyền hưởng sự bảo vệ sở hữu trí tuệ. Tập quán giành được quyền sở hữu thương hiệu chỉ đơn giản bằng cách đăng ký như vậy đã làm cho không ít doanh nghiệp phải lo lắng. Ví dụ, khi lên kế hoạch gia nhập thị trường Nam Phi năm 1993, McDonald's đã vô cùng thất vọng khi biết rằng một doanh nhân địa phương đã đăng kí thương hiệu McDonald's nhằm phục vụ lợi ích của chính ông này và có quyền công ty để thu hồi thương hiệu. Khi McDonald kháng nghị lên toà án nhằm đòi quyền sở hữu, toà án tối cao nam Phi đã xử phân thắng nghiêng về doanh nghiệp trong nước.

Winnie the Pooh là một trong những câu chuyện thành công nhất về cấp phép thương hiệu. Được xây dựng từ một nhân vật văn học dành cho trẻ con năm 1926, chú gấu Pooh đã trở thành món tài sản cấp phép mang lại hàng tỷ đôla. Được Disney giành được vào năm 1961, chú gấu Pooh trở thành nhân vật hư cấu có thu nhập cao thứ hai của mọi thời đại, chỉ sau chú chuột Mickey. Hình ảnh chú gấu Pooh được cấp phép cho rất nhiều hãng sản xuất với một loạt các sản phẩm, từ sản phẩm trẻ em, hàng dệt may cho đến các dụng cụ làm vườn. Chỉ tính riêng tại Châu Âu đã có khoảng 1000 công ty nhận phép gấu Pooh.

Tại nhiều quốc gia, *bản quyền* đem lại độc quyền cho chủ sở hữu để tái sản xuất tác phẩm, chuẩn bị cho các sản phẩm phái sinh, phân phối các bản sao và trình bày tác phẩm trước công chúng. Các tác phẩm nguyên gốc bao gồm Hoa Kỳ thuật, âm nhạc, văn học và phần mềm máy tính. Thời gian bảo vệ bản quyền thay đổi theo từng nước nhưng khoảng thời gian thông

thường thường được tính là tuổi đời của tác giả cộng thêm 50 năm nữa. Tuy nhiên, vì nhiều nước không có hoặc có ít luật về bảo vệ bản quyền nên trước khi xuất bản một tác phẩm ra nước ngoài, ta nên điều tra kỹ luật bản quyền của nước đó.

Cấp phép bí quyết kinh doanh

Tiếp cận công nghệ là một nguyên tắc quan trọng trong cấp phép. Một **thỏa thuận cấp phép bí quyết kinh doanh** là một hợp đồng, trong đó doanh nghiệp chủ cung cấp các kiến thức kỹ thuật hay kiến thức quản lý về việc thiết kế, chế tạo hay vận chuyển một sản phẩm hoặc dịch vụ. Người cấp phép sẵn sàng cung cấp các loại bằng sáng chế, bí mật thương mại và các bí quyết kinh doanh khác cho người nhận phép để đổi lấy tiền bản quyền. Tiền bản quyền có thể là một khoản tiền mặt trả gọn, một *khoản tiền bản quyền hàng kỳ* dựa trên số lượng sản phẩm sản xuất nhờ bí quyết kinh doanh, hay cả hai.

Trong một số ngành công nghiệp như dược phẩm, hoá phẩm và chất bán dẫn, công nghệ là một nhân tố cần thiết trong các thỏa thuận cấp phép mang tính đôi bên cùng có lợi giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc các ngành tương tự nhau. Hình thức này được gọi là *cấp phép chéo*. Ở các ngành công nghiệp có tốc độ phát triển khoa học kỹ thuật nhanh như vũ bão và là nơi các tiến bộ khoa học chịu sự phụ thuộc lẫn nhau thì cấp phép công nghệ từ các đối thủ lại trở thành lợi thế then chốt. Nó giúp giảm bớt chi phí cải tiến vì tránh được việc trùng lặp các nghiên cứu, đồng thời giảm độ rủi ro cho việc một doanh nghiệp nào đó có thể không tiếp cận được với những công nghệ mới.

Ví dụ, hãng AT&T đã từng một thời nắm giữ các loại bằng sáng chế chủ chốt trong ngành công nghiệp bán dẫn. Khi ngày càng nhiều công ty tham gia ngành này và tốc độ nghiên cứu và phát triển sản phẩm ngày càng tăng, AT&T đứng trước nguy cơ bị vượt mặt bởi rất nhiều đối thủ. Tại Châu Âu, Nhật Bản và Hoa Kỳ, hàng ngàn bằng sáng chế về chất bán dẫn đã được trao tặng. Tồn tại trong một mạng lưới vô số các loại bằng sáng chế như vậy, bất kỳ công ty nào cũng không thể hoạt động trong ngành mà không cấp và nhận phép từ các đối thủ. Do đó, AT&T, Intel, Siemens và rất nhiều các đối thủ khác bắt đầu cấp phép bằng sáng chế của mình cho các công ty còn lại. Các hoạt động cấp phép chung của những công ty này đã góp phần rất lớn trong việc thúc đẩy sự phát triển của cả ngành bán dẫn.

Một kịch bản tương tự cũng diễn ra trong ngành dược phẩm. Chi phí để nghiên cứu và phát triển một loại thuốc mới có thể lên tới hàng trăm triệu đôla và việc phát triển những loại thuốc mới đòi hỏi vô số các quy trình và thủ tục chấp nhận tốn rất nhiều thời gian từ phía chính phủ, trong khi các hãng dược phẩm lại muốn tung ra các phát minh của mình càng sớm càng tốt. Để giảm thiểu chi phí và đẩy nhanh tốc độ phát triển các loại thuốc mới, các hãng dược phải cấp phép các phát minh của mình cho những hãng khác. Trong các ngành khác, các công ty có thể cấp phép công nghệ và bí quyết kinh doanh của mình cho các đối thủ nhằm mục đích bổ sung vào vốn kiến thức chưa đầy đủ của mình, lấp chỗ trống các dòng sản phẩm hay tham gia vào những lĩnh vực kinh doanh mới mẻ. Việc giành được thành tựu khoa học kỹ thuật từ các công ty khác thông qua hình thức cấp phép hiệu quả hơn rất nhiều so với việc đầu

tư một lượng tiền khổng lồ cho nghiên cứu và phát triển. Thông thường người ta đều hiểu rằng để đổi lại việc một công ty thu được một công nghệ nhờ hình thức này, công ty đó sẽ phải cấp phép một số công nghệ khác của mình cho công ty kia.

Ưu điểm của cấp phép

Đây là cách hiệu quả giúp công ty thâm nhập thị trường, phương thức cấp phép không đòi hỏi đầu tư nhiều vốn hay yêu cầu sự tham gia từ phía người cấp phép tại thị trường nước ngoài. Cấp phép cho phép doanh nghiệp tham gia vào thị trường mà không cần đầu tư trực tiếp nước ngoài. Vì vậy, đây là một phương thức được ưa chuộng hơn cả của các doanh nghiệp vừa và nhỏ thiếu nguồn lực để quốc tế hoá trong trường hợp thực hiện các phương thức khác tốn kém hơn. Cấp phép cũng cho phép các công ty khai thác các kết quả nghiên cứu và phát triển sẵn có. Một khi mối quan hệ cấp phép được thiết lập, người cấp phép chỉ phải đầu tư ít công sức mà vẫn có thu nhập là tiền bản quyền. Do đó, khác với những phương thức gia nhập thị trường nước ngoài khác, người cấp phép không phải chịu các chi phí thiết lập cơ sở vật chất cũng như phí duy trì hàng tồn trên các thị trường này. Đồng thời, người nhận phép cũng hưởng lợi nhờ được tiếp cận với những công nghệ quan trọng với một mức chi phí thấp hơn nhiều so với việc tự mình nghiên cứu phát triển công nghệ.

Cấp phép cho phép các doanh nghiệp thâm nhập thị trường các quốc gia hạn chế sở hữu nước ngoài trong một số ngành đặc biệt như quốc phòng và năng lượng, những ngành được xem là có liên quan đến vấn đề an ninh quốc gia. Cấp phép còn giúp các công ty thâm nhập những thị trường nhỏ hơn hoặc những thị trường khó tiếp cận do có các rào cản thương mại như thuế quan hay các yêu cầu hành chính rườm rà phức tạp. Ví dụ, hãng dược Roche đã ký kết một thoả thuận cấp phép với công ty Chugai Pharmaceuticals tại Nhật nhằm mở rộng hiện diện của mình trên thị trường thuốc độc quyền của Nhật. Thành công tại Nhật buộc công ty phải có những bí quyết kinh doanh phương thức và phải am hiểu về các thủ tục chấp nhận thuốc mới trong nước. Mối quan hệ này đã thúc đẩy nhanh chóng tốc độ gia nhập thị trường rộng lớn Nhật Bản của Roche.

Cấp phép cũng có thể được sử dụng làm phương thức giá rẻ nhằm đánh giá khả năng phát triển của các thị trường nước ngoài. Bằng việc thiết lập quan hệ với các doanh nghiệp nhận phép địa phương, doanh nghiệp nước ngoài có thể tìm hiểu về thị trường mục tiêu và từ đó tìm ra phương thức phù hợp nhất trong tương lai để thiết lập các cơ sở lâu dài hơn tại đó. Một doanh nghiệp cũng có thể áp dụng phương thức này nhằm đi trước một bước và ngăn chặn sự tham gia vào thị trường mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh. Đó là, bằng việc thiết lập sự hiện diện của mình trên thị trường thông qua hình thức cấp phép, doanh nghiệp sẽ phát triển thương hiệu cũng như phổ biến các mặt hàng của mình, từ đó hạn chế được các đối thủ đến sau gia nhập thị trường.

Nhược điểm của cấp phép

Vì tiền bản quyền được xác định dựa trên doanh số bán ra của bên nhận phép nên lợi nhuận của doanh nghiệp cấp phép phụ thuộc vào doanh thu và năng lực của công ty nhận

phép. Một đối tác yếu kém sẽ không thể đem lại doanh thu đáng kể. Doanh nghiệp cấp phép cũng bị hạn chế trong việc kiểm soát các hình thức sử dụng tài sản của mình vì đây chỉ là một phương thức thâm nhập có mức kiểm soát trung bình. Nếu bên nhận phép không thận trọng trong việc sử dụng tài sản như sản xuất các sản phẩm không đạt tiêu chuẩn thì danh tiếng của bên cấp phép sẽ bị tổn hại. Vì vậy các công ty dày dặn kinh nghiệm thường đòi hỏi các đối tác nhận phép nước ngoài phải đạt được một số tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu. Chẳng hạn, công ty Anheiser-Busch Brewing có trụ sở tại Hoa Kỳ tiếp thị bia Budweiser của mình tại Nhật thông qua một thỏa thuận cấp phép với hãng Kirin, một công ty ủ bia có tiếng trong nước. Công ty vốn là một trong những hãng ủ bia danh tiếng tại Nhật này – Kirin đã phải sản xuất bia Bud theo những tiêu chuẩn rất khắt khe của Anheiser-Busch's.

Trong trường hợp công ty nhận phép đạt được nhiều thành công, nhà cấp phép chắc hẳn sẽ mong ước giá như mình tham gia thị trường bằng một phương thức khác có khả năng sinh lời nhiều hơn. Đây chính là tình huống mà hãng Disney gặp phải khi nó phát triển Disneyland Tokyo thông qua một thỏa thuận cấp phép với một đối tác Nhật Bản. Khi công viên giải trí thu được nhiều thắng lợi hơn hãng này mong đợi, ban lãnh đạo của Disney đã ước rằng giá như họ tự mình phát triển Disneyland Tokyo. Hãng Televisa của Mexico cũng gặp phải tình huống tương tự. Nhà sản xuất chương trình truyền hình bằng tiếng Tây Ban Nha lớn nhất này – Televisa đã chọn kí hợp đồng cấp phép với công ty Univision có trụ sở tại California để có thể tham gia thị trường Hoa Kỳ, nơi có tới hơn 35 triệu người sử dụng tiếng Tây ban Nha làm tiếng mẹ đẻ. Về phần mình, công ty Mexico chỉ nhận được 9 phần trăm từ doanh thu quảng cáo của Univision. Lợi nhuận thu được từ cấp phép thường thấp hơn nhiều so với lợi nhuận thu được từ các phương thức gia nhập xuất khẩu hay đầu tư trực tiếp nước ngoài. Ngoài ra, cấp phép không đảm bảo tiền đề cho sự mở rộng trong tương lai. Các chọn lựa trong việc quốc tế hoá của doanh nghiệp cấp phép nếu thực hiện bằng các phương thức khác cũng thường bị hạn chế trong các hợp đồng cấp phép.

Doanh nghiệp chủ cần phải đảm bảo những sở hữu trí tuệ có giá trị của mình sẽ không bị rơi vào tay các cá nhân hay các công ty có khả năng trở thành đối thủ của mình. Hình thức cấp phép thường được sử dụng nhiều trong các ngành công nghiệp mà ở đó những thay đổi về công nghệ diễn ra hàng ngày và tác động tới nhiều sản phẩm. Thay đổi công nghệ với tốc độ nhanh chóng đồng nghĩa với việc các công nghệ được cấp phép sẽ trở nên lỗi thời trước khi hợp đồng cấp phép hết hạn. Nếu không, trong trường hợp việc đánh mất kiến thức công nghệ hay các bí quyết kinh doanh khác vào tay đối thủ tiềm năng là một tổn thất đáng kể, doanh nghiệp đó không nên lựa chọn cấp phép làm phương thức để tham gia thị trường.

Vì cấp phép yêu cầu doanh nghiệp phải chia sẻ tài sản sở hữu trí tuệ với các công ty khác nên nguy cơ tạo ra các đối thủ trong tương lai là rất lớn. Đối thủ có thể sẽ tiếp tục khai thác những tài sản sở hữu trí tuệ của bên cấp phép để gia nhập thị trường ở các nước thứ ba hay tạo ra những sản phẩm khác biệt chút ít so với những sản phẩm quy định trong hợp đồng cấp phép. Các công ty nhận phép có thể sẽ tận dụng các bí quyết kinh doanh được cấp phép làm đòn bẩy để trở thành các đối thủ mạnh và cuối cùng trở thành những người dẫn đầu ngành.

Kịch bản này đã từng diễn ra trong các ngành công nghiệp xe hơi, chip điện tử và điện dân dụng tại Châu Á khi các công ty Châu Âu chuyển giao công nghệ cho các doanh nghiệp ở Trung Quốc, Nhật Bản và Hàn Quốc.

Ví dụ, hãng Sony của Nhật Bản ban đầu được cấp phép công nghệ liên quan đến bóng bán dẫn từ nhà phát minh Bell Laboratories ở Hoa Kỳ. Bell đã tư vấn cho Sony cách sử dụng bóng bán dẫn để chế tạo máy trợ thính. Nhưng thay vào đó, Sony lại sử dụng công nghệ để tạo ra các đài thu bán dẫn nhỏ chạy bằng pin. Dựa vào lợi thế này, Sony và các công ty Nhật Bản khác đã nhanh chóng trở thành những người đi đầu trong ngành chế tạo đài thu bán dẫn. Hãng Bell đã bỏ lỡ một cơ hội vô cùng hiếm có. Sony sau đó đã trở thành công ty Nhật Bản đầu tiên có cổ phiếu niêm yết tại thị trường chứng khoán New York và trở thành một trong những hãng điện tử dân dụng lớn nhất trên thế giới.

Một ví dụ khác là việc công ty chế tạo đồ chơi của Hoa Kỳ Mattel cho phép nhà sản xuất đồ chơi Estrela của Braxin phân phối búp bê Barbie. Khi thoả thuận hết hiệu lực, Estrela đã phát triển một loại búp bê giống hệt búp bê Barbie, có tên là Susi và lượng bán ra của búp bê này vượt hẳn lượng bán của búp bê Barbie tại Braxin. Estrela sau đó đã cho ra mắt thành công búp bê Susi tại Argentina, Chile, Paraguay và Uruguay. Tại Nhật, Mattel tham gia một thoả thuận cấp phép với hãng sản xuất đồ chơi trong nước Takara. Công ty này sau đó đã thay đổi mẫu búp bê để phù hợp với sở thích của các bé gái Nhật Bản. Khi hợp đồng kết thúc, Takara tiếp tục bày bán búp bê với một cái tên khác là Jenny và trở thành đối thủ của Mattel tại thị trường đồ chơi lớn thứ hai trên thế giới này.

Bảng 5.5. Ưu và nhược điểm của phương thức cấp phép đối với doanh nghiệp cấp phép

Ưu điểm	Nhược điểm
Không yêu cầu đầu tư vốn hay sự hiện diện của doanh nghiệp cấp phép tại thị trường nước ngoài	Doanh thu thu được thường ít hơn so với các phương thức thâm nhập khác
Có cơ hội tạo ra thu nhập tiền bản quyền từ sở hữu trí tuệ có sẵn	Khó kiểm soát mức độ sử dụng tài sản cấp phép
Phù hợp cho việc thâm nhập các thị trường tồn tại nhiều rủi ro quốc gia	Rủi ro trong việc đánh mất kiểm soát đối với những sở hữu trí tuệ quan trọng hay tài sản bị tiêu tán trong tay các đối thủ.
Phát huy tác dụng khi các hàng rào thương mại làm giảm khả năng xuất khẩu hay khi chính phủ hạn chế quyền sở hữu các hoạt động trong nước của các doanh nghiệp nước ngoài.	Bên nhận phép có thể xâm phạm sở hữu trí tuệ được cấp phép và trở thành đối thủ cạnh tranh
Phát huy tác dụng khi muốn đánh giá một thị trường nước ngoài trước khi áp dụng phương thức đầu tư trực tiếp nước ngoài	Không đảm bảo cơ sở cho sự mở rộng thị trường trong tương lai
Phát huy tác dụng khi muốn thâm nhập một thị trường trước các đối thủ cạnh tranh	Không phù hợp với những sản phẩm, dịch vụ hay kiến thức có độ phức tạp cao
	Việc giải quyết tranh chấp phức tạp và thường không đem lại kết quả có lợi

Nhượng quyền thương mại

Nhượng quyền thương mại là một hình thức cải tiến của cấp phép, theo đó doanh nghiệp chủ (*người nhượng quyền*) cho phép một doanh nghiệp khác (*người nhận quyền*) sử dụng toàn bộ một hệ thống kinh doanh để đổi lại các khoản phí bù khác. Cũng giống như cấp

phép, một hợp đồng rõ ràng sẽ xác định các điều kiện của mối quan hệ này. McDonald's, Subway, Hertz và FedEx là những công ty nhượng quyền quốc tế uy tín. Một số công ty khác sử dụng phương thức nhượng quyền thương mại để mở rộng hoạt động ra nước ngoài là Benetton, Body Shop, Yves Rocher và Marks&Spencer. Những ví dụ trên đã cho thấy nhượng quyền thương mại rất phổ biến trong ngành bán lẻ quốc tế. Tuy nhiên, một số hãng bán lẻ như IKEA và Starbucks lại đặc biệt ưa chuộng việc mở rộng hoạt động ra nước ngoài thông qua các cửa hàng bán lẻ thuộc sở hữu của công ty. Trong trường hợp như vậy, các công ty này đang chọn cho mình phương án để có thể giành được tầm kiểm soát nhiều hơn đối với các hoạt động nước ngoài, từ đó gia tăng khả năng mở rộng ra nước ngoài một cách nhanh chóng.

Mặc dù có nhiều loại hình nhượng quyền thương mại, nhưng loại thoả thuận phổ biến nhất là *nhượng quyền mô hình kinh doanh* (đôi khi còn được gọi là *nhượng quyền hệ thống*). Nhượng quyền thể hiện bản chất của một thoả thuận nhượng quyền thương mại. Trong thoả thuận này người nhượng quyền chuyển giao toàn bộ phương pháp kinh doanh cho người nhận quyền bao gồm các phương pháp sản xuất và marketing, các hệ thống bán hàng, các quy trình, bí quyết quản lý, cách sử dụng tên và quyền sử dụng đối với sản phẩm, bằng sáng chế và thương hiệu. Người chuyển nhượng cũng phải cung cấp cho người nhận các khóa tập huấn, những trợ giúp thường xuyên, các chương trình động viên khen thưởng và quyền tham gia vào các chiến dịch marketing mang tính hợp tác. Đổi lại, người nhận quyền sẽ phải trả một khoản phí bồi thường cho người nhượng quyền, thường là một khoản tiền bản quyền tính theo phần trăm doanh thu của người nhận quyền. Bên nhận quyền có thể sẽ bị yêu cầu phải mua sắm một số thiết bị và dụng cụ từ bên nhượng quyền để đảm bảo độ tiêu chuẩn và chất lượng thống nhất cho các sản phẩm. Ví dụ, Burger King và Subway yêu cầu bên nhận quyền phải mua các thiết bị chuẩn bị thức ăn từ các nhà cung cấp được chỉ định. Một số doanh nghiệp nhượng quyền như McDonald's cũng cho các nhà nhận quyền thuê tài sản (đặc biệt là đất).

Trong khi các mối quan hệ cấp phép chỉ diễn ra trong một thời gian ngắn thì các bên trong nhượng quyền thương mại thường thiết lập những mối quan hệ thường xuyên và có thể kéo dài nhiều năm. Do đó, so với cấp phép, nhượng quyền thương mại thường có tính ổn định hơn nhiều và là một phương thức gia nhập thị trường dài hạn. Ngoài ra, các doanh nghiệp nhượng quyền thường kết hợp nhượng quyền với các phương thức thâm nhập khác. Chẳng hạn, khoảng 70 phần trăm trong số hơn 2000 cửa hàng Body Shop trên toàn thế giới được điều hành bởi các công ty nhận quyền trong khi số còn lại do các trụ sở công ty Body Shop quản lý. Những hãng bán lẻ lớn như IKEA và Carrefour thường áp dụng cả nhượng quyền thương mại và đầu tư trực tiếp nước ngoài khi mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài.

Nhượng quyền thương mại có tính bao quát hơn cấp phép vì người nhượng quyền quy định hầu hết tất cả các hoạt động kinh doanh của người nhận quyền. Bên nhượng quyền kiểm soát chặt chẽ hệ thống kinh doanh nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn thống nhất. Các hãng nhượng quyền quốc tế tận dụng các thương hiệu đã được công nhận rộng rãi trên toàn thế giới và cố gắng đem đến cho khách hàng những trải nghiệm cùng những chất lượng sản phẩm thống nhất và đồng bộ. Tuy nhiên, quả là rất khó để xây dựng các hoạt động kinh doanh một cách đồng

bộ hoàn toàn tại các thị trường khác nhau. Những khác biệt khu vực như nguyên liệu chính, bằng cấp người lao động và khoảng cách địa lý có thể khiến công thức nhượng quyền cần được thay đổi. Ví dụ, hạn chế không gian tại Nhật đã buộc hãng KFC phải điều chỉnh lại các dụng cụ nấu ăn của mình từ thiết kế thiên về bề ngang vốn đã rất phổ biến tại Hoa Kỳ sang các thiết kế có tính thẩm mỹ Hoa Kỳ cao hơn và thiên về chiều dọc để tiết kiệm diện tích. Ngoài ra, các cửa hàng KFC tại Nhật thường có kiến trúc cao tầng để tiết kiệm diện tích vì giá đất cao. Vấn đề chính ở đây là làm thế nào để thay đổi những cân bằng chuẩn mực trước đó và mô hình kinh doanh nhằm mục đích thích nghi với các thị trường địa phương mà không làm ảnh hưởng đến hình ảnh chung và các dịch vụ của việc nhượng quyền.

Hãng McDonald's có lẽ là ví dụ tiêu biểu cho hình thức nhượng quyền mô hình kinh doanh. Mạng lưới nhượng quyền toàn cầu của hãng này đã gặt hái được vô số thành công. Việc khai trương cửa hàng McDonald's đầu tiên tại Moscow, Nga vào tháng Một năm 1990, ngay sau sự sụp đổ của khối xã hội chủ nghĩa trong Liên minh Xô Viết cũ mang động cơ chính trị. Cửa hàng có 700 chỗ ngồi, 27 quầy thu tiền và nhanh chóng trở nên vô cùng nổi tiếng. Có tới khoảng 80 phần trăm trong số hơn 30.000 cửa hàng McDonald's trên thế giới hiện nay thuộc quyền sở hữu và chịu sự điều hành bởi các hãng nhượng quyền. Những cửa hàng này đang phục vụ cho hơn 50 triệu khách hàng mỗi ngày và sử dụng 1,5 triệu nhân công.

Một số doanh nghiệp chủ có thể chọn hợp tác với một công ty nhượng quyền đơn lẻ để giúp điều phối các hoạt động trong một quốc gia hay một vùng lãnh thổ. Với thoả thuận **nhượng toàn quyền** này, một công ty độc lập sẽ được cấp phép thiết lập, phát triển và quản lý toàn bộ hệ thống nhượng quyền tại thị trường nước đó. Bên nhượng toàn quyền có quyền nhượng quyền lại cho các doanh nghiệp độc lập khác và từ đó đóng vai trò là một nhà nhượng quyền địa phương. Hãng McDonald's hoạt động theo hình thức này tại Nhật. Xét từ quan điểm của doanh nghiệp chủ thì phương pháp này đòi hỏi ít vốn và thời gian nhất. Tuy nhiên cái giá phải trả đó là, với việc giao phó cho bên kia trách nhiệm xác định và làm việc trực tiếp với các hãng nhượng quyền, doanh nghiệp chủ sẽ đánh mất rất nhiều kiểm soát đối với các hoạt động thị trường nước ngoài của mình.

Các hãng nhượng quyền lại ưa thích các thoả thuận kiểu này vì nó cung cấp cho họ một vùng lãnh thổ rộng lớn, riêng biệt, đã được xác định trước (thường là cả một đất nước) và vô số hiệu quả kinh tế nhờ quy mô nhờ vận hành cùng một lúc nhiều cửa hàng. Họ cũng được tiếp cận với những kế hoạch bán lẻ và marketing đã được kiểm chứng và có cơ hội hợp tác với trụ sở của doanh nghiệp chủ và các hãng nhượng quyền ở các khu vực khác - những người sẽ hỗ trợ, cung cấp bí quyết kinh doanh và thậm chí sau đó là các phát minh mới nhất trong ngành. Hình thức nhượng toàn quyền chiếm khoảng 80 phần trăm các giao dịch nhượng quyền quốc tế. Hãng Sbarro, Inc., chuỗi cửa hàng pizza của Ý đã hoạt động thông qua hình thức nhượng toàn quyền tại Áo, Anh, Canada, Guatemala, Kuwait và Phillipines.

Mỹ là quốc gia có số lượng công ty nhượng quyền nhiều nhất và thống trị lĩnh vực nhượng quyền quốc tế. Các doanh nghiệp nhượng quyền của Hoa Kỳ cùng các hãng nhượng

quyền của họ chiếm khoảng 1000 tỷ đôla trong doanh số bán lẻ của Hoa Kỳ hàng năm – một con số rất đáng nể, đến 40 phần trăm tổng doanh thu bán lẻ của Hoa Kỳ. Trung bình cứ trong số 12 cơ sở bán lẻ tại Hoa Kỳ lại có 1 là doanh nghiệp được nhượng quyền.²³ Tại các quốc gia khác, hoạt động nhượng quyền cũng rất phát triển. Ví dụ, doanh thu nhượng quyền hàng năm của các hãng đồ ăn nhanh tại Anh chiếm tới 30 phần trăm tổng doanh thu các đồ ăn bên ngoài. Quốc tế hoá các hệ thống nhượng quyền đã trở thành một xu hướng phổ biến từ đầu những năm 70.

Công nghệ thông tin và truyền thông đã thúc đẩy tốc độ phát triển của nhượng quyền quốc tế. Khả năng trao đổi nhiều thông tin cùng một lúc qua mạng Internet làm tăng khả năng kiểm soát các hoạt động quốc tế của các công ty nhượng quyền. Một số hãng nhận quyền sử dụng các thiết bị bán hàng điện tử để kết nối các dữ liệu về lượng bán ra và lượng hàng tồn với hệ thống kho bãi và phân phối trung tâm của công ty nhượng quyền. Công nghệ thông tin cũng cho phép các doanh nghiệp nhượng quyền phục vụ khách hàng hay bên nhận quyền bằng các chức năng kế toán và các quy trình kinh doanh thuộc hệ thống trung tâm.

Ưu và nhược điểm của nhượng quyền thương mại

Mối quan hệ giữa bên nhượng quyền và nhận quyền là mối quan hệ mang tính bổ sung lẫn nhau. Trong khi bên nhượng quyền cung cấp các tài sản chủ chốt thì bên nhận quyền lại là người thực hiện các chức năng tại thị trường nước ngoài, như marketing và phân phối, vốn là những hoạt động mà bên nhượng quyền không thể thực hiện. Bên nhượng quyền là bên nắm giữ hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, sở hữu dồi dào các tài sản trí tuệ và các bí quyết công nghệ trong ngành công nghiệp nó đang hoạt động, trong khi bên nhận quyền lại là bên có tư duy khởi nghiệp và hiểu biết sâu về thị trường địa phương cũng như các phương pháp quản lý một doanh nghiệp tại đó. Hình thức nhượng quyền thương mại là sự kết hợp giữa việc quản lý tập trung các hoạt động nước ngoài cùng các phương pháp kinh doanh tiêu chuẩn hoá với các kỹ năng của doanh nghiệp trong nước, những người có khả năng linh hoạt để đương đầu với các điều kiện thị trường trong nước. Nói một cách khác, nhượng quyền là sự kết hợp tối ưu giữa tập trung kỹ năng và phân tán hoạt động.

Khi các điều kiện kinh tế và văn hóa ở thị trường mục tiêu khác nhiều so với thị trường của người nhượng quyền, họ phải phụ thuộc phần lớn vào năng lực của người nhận quyền tại thị trường đó. Một đội ngũ đông đảo các doanh nghiệp nhận quyền được lựa chọn kỹ càng sẽ thúc đẩy nhanh chóng tốc độ và chất lượng các hoạt động của nhà nhượng quyền ở nước ngoài.²⁴ Ví dụ, KFC có thể tham gia thị trường quốc tế một cách dễ dàng và kinh doanh hiệu quả trên toàn thế giới như vậy là nhờ phát triển các hãng nhận quyền tại 90 quốc gia.

Từ quan điểm của doanh nghiệp nhượng quyền

Bảng 5.6 thể hiện các ưu và nhược điểm của hình thức nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhượng quyền. Các công ty thường lựa chọn hình thức nhượng quyền khi họ thiếu vốn hay các kinh nghiệm quốc tế để lập cơ sở ở nước ngoài thông qua hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài, hay khi việc đưa sản phẩm ra nước ngoài bằng các kênh phân phối độc lập hay

cấp phép truyền thông không có hiệu quả. Khả năng sinh lời ở các thị trường nước ngoài thường lớn hơn nhiều so với thị trường trong nước. Chẳng hạn, cửa hàng KFC Bắc Kinh thu được doanh số lớn hơn bất cứ cửa hàng KFC nào trên thế giới một phần là bởi cách thức bán hàng độc đáo, không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tại đây có một lượng lớn người đi bộ khi tham gia giao thông. Chính phủ các nước sở tại thường khuyến khích hình thức này từ phía các công ty nước ngoài vì phần lớn lợi nhuận và đầu tư sẽ giúp duy trì nền kinh tế trong nước.

Đối với các hãng nhượng quyền, nhượng quyền thương mại là một phương thức gia nhập thị trường có độ rủi ro và chi phí thấp. Nó cung cấp khả năng phát triển các thị trường quốc tế mới, có khoảng cách địa lý xa nhanh hơn và trên một quy mô rộng hơn các doanh nghiệp không tham gia nhượng quyền. Doanh nghiệp nhượng quyền có thể thu được lợi nhuận bổ sung chỉ với những khoản đầu tư nhỏ về vốn, nhân viên, sản xuất và phân phối.

Tuy nhiên, một bất lợi lớn đối với người nhượng quyền là sự cần thiết phải duy trì kiểm soát đối với hàng nghìn cửa hàng trên toàn thế giới. Do hoạt động tại nhiều thị trường đa dạng và phức tạp, nguy cơ tạo ra các đối thủ là rất lớn. Người nhượng quyền phải chia sẻ các bí mật kinh doanh và kiến thức chuyên môn. Khi hợp đồng chuyển nhượng chấm dứt, một số công ty nhận quyền sẽ lợi dụng kiến thức mới thu được để tiếp tục kinh doanh, thường là bằng cách thay đổi chút ít tên nhãn hàng hay thương hiệu của hãng chuyển nhượng. Một nguy cơ khác là các hãng nhận quyền hiện tại có thể hủy hoại hình ảnh của nhà nhượng quyền nếu họ không tuân thủ các quy định. Ví dụ, hãng Dukin Donuts đã gặp rắc rối tại Nga khi hãng này phát hiện một số công ty nhận quyền đã bán bánh rán của hãng đi kèm với rượu vodka.

Một khó khăn nữa đối với bên nhượng quyền là cần phải nắm rõ luật pháp và quy định của nước ngoài. Ví dụ, Liên minh Châu Âu đặt ra rất nhiều điều luật nghiêm ngặt có lợi cho bên nhận quyền, điều này đôi khi hạn chế khả năng duy trì kiểm soát của hãng nhượng quyền đối với các hoạt động nhượng quyền. Luật pháp và các điều kiện tỷ giá hối đoái cũng tác động đến việc thanh toán tiền bản quyền.

Nhượng quyền thương mại coi trọng khâu tiêu chuẩn hóa sản phẩm và marketing. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là phải đồng nhất hóa toàn bộ 100 phần trăm. Các công ty nhận quyền địa phương có quyền thay đổi đồ bán ra để phù hợp với nhu cầu và thị hiếu trong nước. Ví dụ, hãng McDonald's cung cấp bánh sandwich McPork ở Tây Ban Nha, bánh ham-bơ-gơ gà cay ở Trung Quốc, bánh ham-bơ-gơ sốt Teriyaki tại Nhật và rượu ở Pháp. Trong các cửa hàng tại Bắc Kinh, hãng KFC bán cà rốt, nấm và măng thái nhỏ thay vì xà lách trộn như vẫn bán tại các nước phương Tây. Cũng tại Trung Quốc, Starbucks bán Frappuccino kem trà xanh, TCBY bán sữa chua đông cứng vị vừng và Mrs. Fields bán bánh xốp vị xoài.

Bảng 5.6. Ưu và nhược điểm của nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhượng quyền

Ưu điểm	Nhược điểm
Việc thâm nhập nhiều thị trường nước ngoài được thực hiện nhanh chóng và tiết kiệm chi phí Không cần đầu tư nhiều vốn Các thương hiệu uy tín sẽ thúc đẩy liên tục và mau lẹ lượng bán hàng tiềm năng ở nước ngoài Doanh nghiệp có thể tận dụng kiến thức của các công ty nhận quyền để tìm hiểu và phát triển các thị trường nước ngoài	Việc duy trì kiểm soát đối với bên nhận quyền có thể gặp khó khăn Bất đồng với bên nhận quyền có thể xảy ra, bao gồm cả những tranh chấp pháp lý Việc bảo vệ hình ảnh của công ty chuyển nhượng tại thị trường nước ngoài có thể gặp nhiều khó khăn Đòi hỏi phải kiểm tra và đánh giá tình hình hoạt động của công ty nhận quyền, cung cấp hỗ trợ thường xuyên Công ty nhận quyền có thể lợi dụng kiến thức thu được và trở thành đối thủ tương lai

Từ quan điểm của doanh nghiệp nhận quyền

Xét từ góc độ các doanh nghiệp nhận quyền, nhượng quyền đặc biệt có lợi cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Phần lớn các công ty nhỏ thường không có nhiều nguồn lực trong khi năng lực quản lý còn yếu kém. Ưu điểm lớn nhất của mô hình này đối với bên nhận quyền là cho phép họ bắt đầu tiến hành kinh doanh bằng một mô hình đã được kiểm nghiệm. Thực tế, nhượng quyền không khác gì việc sao chép những hoạt động kinh doanh được coi là hiệu quả nhất. Nó khiến cơ hội thành công của các doanh nghiệp nhỏ tăng lên nhanh chóng nhờ tái tạo những mô hình kinh doanh có thực và đã được kiểm chứng.²⁶

Bảng 5.7. Ưu và nhược điểm của nhượng quyền đối với doanh nghiệp nhận quyền

Ưu điểm	Nhược điểm
Sở hữu một thương hiệu nổi tiếng và được mọi người công nhận Được tập huấn và tiếp thu các bí quyết kinh doanh, nhận được sự hỗ trợ thường xuyên từ người nhượng quyền Điều hành một doanh nghiệp độc lập Tăng khả năng thành công của việc kinh doanh Trở thành một bộ phận của một mạng lưới quốc tế có uy tín	Khoản đầu tư ban đầu hay khoản tiền bản quyền có thể có giá trị lớn Bên nhận quyền buộc phải mua nguồn cung, thiết bị và các sản phẩm từ bên nhượng quyền Bên nhượng quyền nắm giữ nhiều quyền hành, trong đó có quyền thỏa thuận giá cả Số lượng cửa hàng của người nhượng quyền có thể tăng lên nhanh chóng trong khu vực, từ đó tạo ra các đối thủ cạnh tranh cho người nhận quyền Người nhượng quyền có thể áp đặt các

	hệ thống kỹ thuật hay quản lý không phù hợp với người nhận quyền
--	--

Các phương thức gia nhập thị trường bằng hợp đồng khác

Bên cạnh hai hình thức cấp phép và nhượng quyền, còn có rất nhiều loại hình thỏa thuận bằng hợp đồng khác trong kinh doanh quốc tế. Những thỏa thuận quốc tế này thường được sử dụng trong các dự án xây dựng trọng điểm, các sản phẩm chế tạo theo hợp đồng, để cung cấp các dịch vụ quản lý và marketing, hoặc để cho thuê các tài sản có giá trị. Chúng ta sẽ giành cả Chương 16 để đề cập đến vấn đề tìm nguồn cung ứng toàn cầu, một dạng hợp đồng quốc tế đặc biệt. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về các phương thức hợp đồng sau: hợp đồng chìa khóa trao tay, thỏa thuận xây dựng – kinh doanh – chuyển giao, hợp đồng quản lý và hợp đồng cho thuê.

Hợp đồng chìa khóa trao tay

Hợp đồng chìa khóa trao tay là một thỏa thuận theo đó một doanh nghiệp chủ hay một liên doanh lên kế hoạch, cấp vốn, tổ chức, quản lý và thực hiện tất cả các giai đoạn của một dự án ở nước ngoài và sau đó giao nó cho một khách hàng nước ngoài sau khi đã tập huấn cho đội ngũ nhân viên trong nước. Các bên thực hiện hợp đồng này thường là các doanh nghiệp trong các lĩnh vực về xây dựng, công trình, thiết kế và kiến trúc. Trong một dự án chìa khóa trao tay điển hình, cơ sở vật chất chính (như nhà máy năng lượng hạt nhân hay hệ thống tàu điện ngầm) sẽ được xây dựng, đưa vào hoạt động, và sau đó sẽ được bàn giao lại cho nhà tài trợ của dự án, thường là chính phủ của một quốc gia. Thỏa thuận này bao gồm việc xây dựng, lắp đặt, huấn luyện và có thể bao gồm cả những dịch vụ sau hợp đồng như thử nghiệm và hỗ trợ hoạt động.

Phần lớn nội dung các dự án chìa khóa trao tay là mở rộng và nâng cấp các hệ thống giao thông như cầu cảng, đường bộ và đường sắt. Các dự án chìa khóa trao tay còn được sử dụng trong xây dựng các sân bay, bến cảng, nhà máy lọc và bệnh viện. Một trong những dự án phục vụ cộng đồng được cấp vốn nhiều nhất là ở Delhi Ấn độ. Dự án ước tính có giá trị 2,3 tỷ đôla này được công ty Delhi Metro Rail Ltd. đảm nhiệm nhằm xây dựng đường bộ và đường hầm chạy qua một quận trung tâm buôn bán của thành phố. Liên doanh của dự án này bao gồm các doanh nghiệp địa phương và Skanska AB, một trong những công ty xây dựng lớn nhất thế giới có trụ sở tại Thụy Điển.

Trong những năm trở lại đây, các công ty trong các ngành xây dựng, công trình, kiến trúc và thiết kế đã trở thành những nhân vật chính trong các dịch vụ hợp đồng toàn cầu. Các doanh nghiệp này gồm có Hochtief AG của Đức và Skanska AB của Thụy Điển. (Xem danh sách các công ty dẫn đầu tại Bảng 3.7 trang 74). Các công ty này đã từng đảm nhiệm một vài trong số các dự án xây dựng trọng yếu nhất trên thế giới như Đập Tam Hiệp của Trung Quốc và đường hầm Chunnel nối liền giữa Anh và Pháp. Công ty Bechtel có trụ sở tại California tham gia vào các dự án như cải tạo hệ thống tàu điện ngầm 140 năm tuổi của London, dọn

sạch nhà máy nguyên tử Chernobyl tại Nga và xây dựng các nhà máy điện nguyên tử tại Hàn Quốc. Tại Hong Kong, một liên doanh bao gồm gã khổng lồ của Pháp Bouygues, đã ký một hợp đồng trị giá 550 triệu đôla để xây một đường cao tốc chính chạy từ Hồng Kông đến đại lục Trung Quốc. Công ty Bovis Lend Lease của Anh chịu trách nhiệm xây tòa tháp đôi Petronas tại Kuala Lumpur, Malaysia.

Thỏa thuận xây dựng – kinh doanh – chuyển giao (BOT)

Trong một thỏa thuận **xây dựng – kinh doanh – chuyển giao**, doanh nghiệp sẽ ký hợp đồng cam kết xây dựng một cơ sở vật chất cơ bản ở nước ngoài, như đập nước hay nhà máy xử lý nước, vận hành cơ sở này trong một khoảng thời gian nhất định và sau đó chuyển giao quyền sở hữu cho nhà tài trợ của dự án, thường là chính phủ các nước sở tại hay các cơ quan nhà nước. Đây là một dạng biến thể của hợp đồng chìa khóa trao tay. Thay vì giao cơ sở vật chất ngay sau khi hoàn thiện cho nhà tài trợ dự án thì trong thỏa thuận BOT, công ty xây dựng phải vận hành nó trong một số năm nhất định, đôi khi là một thập kỉ, trước khi chuyển giao quyền sở hữu cho nhà tài trợ.

Trong một giao dịch điển hình, một liên doanh bao gồm các công ty cấp vốn, các nhà thầu xây dựng và các nhà tư vấn tư nhân đến từ nhiều quốc gia sẽ cùng nhau tham gia để cấp vốn, thiết kế, xây dựng và vận hành cơ sở. Trong quá trình vận hành cơ sở, liên doanh này có thể thu các loại phí, phí cầu đường và phí cho thuê từ người sử dụng để bù lại cho khoản đầu tư ban đầu và tạo lợi nhuận. Hoặc, chính phủ nước sở tại có thể trả cho đối tác BOT của mình phí các dịch vụ của cơ sở, như nước từ nhà máy xử lý, với mức giá được xác định dựa trên tuổi thọ của hợp đồng, nhằm trang trải cho các chi phí xây dựng, vận hành và đem lại cho những người thực hiện một sự bù đắp xứng đáng.

Các chính phủ thường sử dụng các hợp đồng BOT để có được các cơ sở hạ tầng cần thiết với chi phí hiệu quả nhất. Các dự án điển hình bao gồm xây dựng nhà máy xử lý chất thải, đường cao tốc, sân bay, cầu cảng, đường hầm, hệ thống tàu điện ngầm và mạng lưới viễn thông. Ví dụ, tại Việt Nam, quá trình phát triển nhanh chóng trong các ngành công nghiệp và du lịch đã làm gia tăng nhu cầu về điện lên nhiều lần. Chính phủ Việt Nam đã ký kết hợp đồng cho việc xây dựng nhà máy điện Phú Hòa Kỳ 3 có công suất 720 megawatt, biến đây trở thành nhà máy năng lượng then chốt thuộc sở hữu tư nhân đầu tiên. Dự án BOT này được thực hiện bởi công ty Siemens Power Generation (Đức) và thuộc sở hữu của liên doanh gồm BP (Anh) và Kyushu Electric Power (Nhật).

Hợp đồng quản lý

Trong một **hợp đồng quản lý**, bên thực hiện hợp đồng sẽ cung cấp các bí quyết quản lý để điều hành một khách sạn, khu nghỉ dưỡng, bệnh viện, sân bay hay các cơ sở khác nhằm đổi lấy một khoản tiền bù lại. Trái với cấp phép hay nhượng quyền, các hợp đồng quản lý đòi hỏi doanh nghiệp chủ phải có các bí quyết kinh doanh đặc biệt cũng như phải vận hành một cơ sở thật sự. Người thực hiện hợp đồng phải cung cấp các kinh nghiệm chuyên môn độc nhất vô nhị của mình để quản lý cơ sở mà nó không hề sở hữu trên thực tế.

Thông qua hợp đồng quản lý, tổ chức là khách hàng nhận được những hỗ trợ trong việc điều hành các hoạt động trong nước, trong khi công ty quản lý lại thu được lợi nhuận mà không phải bỏ ra kinh phí vốn. Chẳng hạn, phần lớn thu nhập của Disney từ các công viên giải trí tại Pháp và Nhật có nguồn gốc từ việc hãng này cung cấp các dịch vụ quản lý của mình cho những công viên thuộc sở hữu của các tổ chức khác. Trong một ví dụ khác, công ty BAA Limited quản lý các hoạt động bán lẻ và giải trí tại rất nhiều sân bay ở Châu Âu và Hoa Kỳ. Việc sử dụng hình thức hợp đồng quản lý như một phương thức gia nhập thị trường xuất hiện từ những năm 50. Cả hai tập đoàn Marriott và Four Seasons đều quản lý rất nhiều khách sạn đắt tiền trên thế giới thông qua các hợp đồng quản lý và không hề sở hữu chúng.

Hợp đồng quản lý giúp chính phủ nước ngoài trong các dự án liên quan đến cơ sở hạ tầng khi nước này thiếu người đủ khả năng để quản lý dự án. Đôi khi, tham gia một hợp đồng quản lý lại là yếu tố tiên quyết để giành được những phương thức gia nhập khác như các giao dịch BOT hay các hoạt động chia khóa trao tay. Nhược điểm lớn nhất của phương thức hợp đồng quản lý là chính việc huấn luyện các doanh nghiệp nước ngoài có thể sẽ tạo ra các đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

Cho thuê

Cho thuê quốc tế là một phương thức khác bằng hợp đồng, trong đó doanh nghiệp chủ (bên cho thuê) cho thuê máy móc hay trang thiết bị cho các khách hàng doanh nghiệp hay chính phủ (bên đi thuê), thường kéo dài trong vòng nhiều năm cho mỗi lần. Cho thuê quốc tế đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển các nền kinh tế thiếu nguồn lực tài chính để mua các trang thiết bị cần thiết. Bên cho thuê vẫn giữ được quyền sở hữu đối với tài sản trong suốt thời gian cho thuê và nhận được tiền thanh toán đều đặn từ bên đi thuê. Xét từ góc độ người đi thuê, hình thức cho thuê giúp giảm chi phí sử dụng máy móc và thiết bị cần thiết. Một lợi ích của người cho thuê là cơ hội tiếp cận nhanh chóng các thị trường mục tiêu trong khi vẫn đưa tài sản vào sử dụng nhằm thu lợi. Loại hình này có thể giúp doanh nghiệp cho thuê thu được nhiều lợi nhuận từ các cơ sở nước ngoài hơn là thị trường trong nước do các quy định về thuế.

Ví dụ, công ty ING Lease International Equipment Management có trụ sở tại Amsterdam sở hữu và cho thuê các máy bay thương mại Boeing cho khách hàng công ty như hãng hàng không Varig của Brazil. Công ty Oasis Leasing ở Dubai cho các hãng hàng không Air New Zealand, Airtours, Gulf Air, Go, Virgin Express và Macedonian Airlines thuê máy bay của mình. Một trong các hãng dẫn đầu về loại hình cho thuê là ORIX. Đặt trụ sở tại Nhật, ORIX cho thuê rất nhiều sản phẩm từ máy tính, thiết bị đo lường cho đến máy bay và tàu biển. Hãng này điều hành tới hơn 1.300 văn phòng trên toàn thế giới và đạt doanh thu gần 7 tỷ đôla năm 2006.

Một khu vực ngành có loại hình cho thuê quốc tế rất phát triển là khối các doanh nghiệp sản xuất hàng hoá phi tiêu dùng như thang máy và thang cuốn. Đọc mục *Những sinh viên mới tốt nghiệp trong ngành thương mại quốc tế* trang 468 để hiểu hơn về cơ hội nghề nghiệp của

ngành thương mại quốc tế trong các công ty sản xuất hàng phi tiêu dùng. Bài báo cũng chứng minh bạn có thể thu được rất nhiều kinh nghiệm quý báu trong thương mại quốc tế nhờ làm việc cho các công ty có vốn nước ngoài tại nước mình.

III. Lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường quốc tế

Một trong những quyết định mấu chốt mà ban quản lý đưa ra trong kinh doanh quốc tế chính là sự lựa chọn phương thức thâm nhập vào thị trường nước ngoài và sự chuẩn bị kỹ càng về các nguyên tắc định chế được dùng để tiến vào các thị trường đó. Khi tiến hành mở rộng kinh doanh, công ty mẹ phải xem xét một số vấn đề sau:

- Mức độ kiểm soát mà hãng muốn duy trì thông qua các quyết định, các giao dịch tài chính và các tài sản phương thức liên quan đến việc đầu tư.
- Mức độ rủi ro mà hãng có thể chấp nhận được và khoảng thời gian ước tính có thể thu được lợi nhuận.
- Các nguồn lực về tổ chức và tài chính (ví dụ như vốn, các nhà quản lý, công nghệ) mà hãng góp cho liên doanh.
- Số lượng và những khả năng của các đối tác trên thị trường.
- Những hoạt động giá trị gia tăng mà hãng sẵn sàng thực hiện trên thị trường và những hoạt động nào sẽ được phía đối tác thực hiện.
- Tầm quan trọng phương thức dài hạn của thị trường.

Trong số tất cả các nhân tố trên, yếu tố đầu tiên là quan trọng nhất – mức độ kiểm soát mà công ty mẹ muốn duy trì ở liên doanh. *Kiểm soát* mang nghĩa là khả năng ảnh hưởng đến các quyết định, các giao dịch tài chính và các nguồn lực phương thức trong mối quan hệ với liên doanh nước ngoài. Nếu không có sự kiểm soát, công ty mẹ sẽ gặp khó khăn trong việc phối hợp các hành động, tiến hành các phương thức và giải quyết các tranh chấp phát sinh khi hai bên đều theo đuổi quyền lợi của mình. Bảng ... dưới đây minh họa một cách thức hữu hiệu để tổ chức các phương thức xâm nhập thị trường ngoài nước dựa trên mức độ kiểm soát mà mỗi phương thức có thể tạo ra cho công ty mẹ trong những hoạt động giao dịch ở nước ngoài.

Căn cứ vào mức độ kiểm soát của công ty mẹ, những phương thức xâm nhập vào thị trường nước ngoài có thể được phân thành ba loại (Xem Hình 5.5):

- *Những phương thức với mức kiểm soát thấp* là xuất khẩu, thương mại đối lưu và tìm nguồn cung ứng toàn cầu. Các phương thức này có mức độ kiểm soát ít nhất đối với các hoạt động giao dịch ở nước ngoài do công ty mẹ giao phần lớn trách nhiệm cho các đối tác nước ngoài (các nhà phân phối hay cung ứng).
- *Những phương thức với mức kiểm soát trung bình* là những mối quan hệ dựa trên hợp đồng như cấp phép và nhượng quyền và các liên doanh hợp tác dựa trên dự án.

- *Những phương thức với mức kiểm soát cao* là những liên doanh góp vốn cổ phần và Đầu tư trực tiếp nước ngoài (đã đề cập ở Chương này). Công ty mẹ đạt được mức độ kiểm soát lớn nhất qua việc thiết lập sự hiện diện của mình ở thị trường nước ngoài.

Hình 5.5. Phân loại phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài dựa trên mức độ kiểm soát của công ty mẹ

Phương thức kiểm soát thấp		Phương thức kiểm soát trung bình		Phương thức kiểm soát cao		
XK và mua bán đối lưu	Tìm nguồn cung ứng toàn cầu	Cấp phép, nhượng quyền và các phương thức hợp đồng khác	Các liên doanh hợp tác dựa trên dự án (không góp vốn cổ phần)	Liên doanh góp vốn cổ phần hữu thiếu số	Liên doanh góp vốn cổ phần hữu đa số	Công ty con sở hữu toàn phần (FDI)
Tối thiểu	Mức độ kiểm soát công ty chủ có thể có đối với các hoạt động ở nước ngoài					Tối đa
Có hạn	Cam kết nguồn lực					Lớn
Tối đa	Tính linh hoạt					Tối thiểu
Thấp	Rủi ro					Cao

Sự sắp xếp rõ ràng của các phương thức thâm nhập trong Bảng ... cũng nêu bật lên những sự đánh đổi hơn là mức độ kiểm soát mà công ty mẹ đưa ra khi tiến vào các thị trường nước ngoài. Thứ nhất, các phương thức với mức kiểm soát cao đòi hỏi *những cam kết về nguồn lực* rất lớn từ công ty chủ. Thứ hai, do công ty mẹ đã gắn bó với thị trường nước ngoài trong dài hạn, nên nó sẽ kém *linh hoạt* hơn trong việc tái định hình các hoạt động của mình khi mà các điều kiện ở nước kinh doanh luôn biến động. Thứ ba, việc tham gia vào thị trường trong một thời gian dài hơn cũng mang đến *rủi ro* đáng kể do môi trường chính trị và người tiêu dùng không ổn định. Đặc biệt cần lưu ý đến các rủi ro về chính trị, văn hóa và kinh tế mà chúng ta đã bàn trong các chương trước.

Sau đây là các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài mà các công ty sử dụng để mở rộng thị trường..

1. **Các giao dịch quốc tế liên quan đến trao đổi hàng hóa** gọi là các hoạt động thương mại quốc tế trên cơ sở quốc gia, như: Xuất khẩu, và mua bán đối lưu. Nguồn cung ứng quốc tế (được biết đến dưới hình thức nhập khẩu, đặt mua từ nước ngoài) đề cập đến phương

thức mua sản phẩm hay dịch vụ từ thị trường nước ngoài. Trong khi nhập khẩu thể hiện dòng chảy vào, thì xuất khẩu lại thể hiện dòng chảy ra trong kinh doanh quốc tế. Vì thế Xuất khẩu là phương thức mà hàng hóa hay dịch vụ được sản xuất ở 1 nước (thường tại nước của người sản xuất), sau đó được bán và phân phối đến khách hàng tại nước khác. Trong xuất khẩu, doanh nghiệp quản lý các hoạt động của nó từ trong nước. Mua bán đối lưu là hình thức trong đó một giao dịch thương mại quốc tế được thanh toán của toàn bộ hoặc một phần không phải bằng tiền mặt. Nghĩa là các công ty sẽ nhận về hàng hóa khác hay hiện vật chứ không phải là tiền mặt khi họ xuất khẩu hàng ra nước ngoài.

2. **Các mối quan hệ theo hợp đồng:** Chủ yếu được biểu hiện dưới hình thức cho thuê giấy phép kinh doanh hay nhượng quyền thương hiệu. Bằng hai hình thức này, các doanh nghiệp cho phép đối tác nước ngoài sử dụng tài sản trí tuệ của nó và nhận lại tiền thuê hay tiền sử dụng các tài sản đó. Các công ty như Mc Donalds, Dunkin' donut, và Century 21 Real Estate sử dụng hình thức nhượng quyền thương hiệu để phục vụ các khách hàng nước ngoài.

3. **Các hoạt động thương mại quốc tế dựa trên quyền sở hữu và vốn chủ sở hữu:** Điển hình là Vốn đầu tư nước ngoài (FDI) và Hợp tác kinh doanh trên cơ sở vốn góp. Trái ngược với các hoạt động kinh doanh quốc tế trên cơ sở quốc gia, trong hình thức này doanh nghiệp tạo lập sự hiện diện của mình ở thị trường nước ngoài bằng cách đầu tư vốn và giành quyền sở hữu một công ty, chi nhánh hoặc một cơ sở nào đó ở nước ngoài. Hợp tác kinh doanh bao gồm Liên doanh- là hình thức trong đó doanh nghiệp cũng đầu tư vốn ra nước ngoài đồng thời hợp tác với một công ty khác. Mỗi phương thức thâm nhập đều có ưu nhược điểm của nó, và riêng chúng cũng đặt ra cho doanh nghiệp các yêu cầu riêng trong nguồn lực tài chính và nguồn lực quản lý. Nói chung, xuất khẩu, cho thuê giấy phép kinh doanh, và nhượng quyền thương hiệu đều có yêu cầu không cao về mức độ tham gia quản lý và các nguồn lực chuyên môn. Ngược lại, FDI và hợp tác kinh doanh trên cơ sở vốn góp lại có yêu cầu cao về mức độ tham gia và các nguồn lực.

Các nhà kinh doanh thường xem xét 6 vấn đề sau khi lựa chọn một phương thức thâm nhập:

1. Mục tiêu của doanh nghiệp, như: lợi nhuận kỳ vọng, thị phần, hình ảnh của doanh nghiệp.
2. Các nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp về tài chính, tổ chức, và kỹ thuật.
3. Các điều kiện đặc biệt ở thị trường mục tiêu, tiêu biểu là luật pháp, văn hóa và hoàn cảnh kinh tế, cũng như tình trạng hiện tại của cơ sở hạ tầng kinh doanh, như: hệ thống phân phối và giao thông.
4. Các rủi ro cố hữu đối với mục tiêu của doanh nghiệp trong quá trình thâm nhập thị trường quốc tế xuất hiện trong mỗi kế hoạch kinh doanh.
5. Tính chất và mức độ cạnh tranh từ các đối thủ hiện có và tiềm tàng.
6. Đặc trưng của hàng hóa hay dịch vụ được cung cấp trên thị trường đó.

Đặc trưng riêng biệt của hàng hóa hay dịch vụ, như kết cấu, tính dễ vỡ, tính dễ hư hỏng, và tỷ lệ giữa giá trị và trọng lượng, có thể tác động mạnh đến việc lựa chọn phương thức thâm nhập của các nhà kinh doanh. Ví dụ như các sản phẩm có tỷ lệ giá trị và trọng lượng thấp (xi măng, lốp xe, đồ uống) sẽ rất tốn kém để vận chuyển đường dài, do đó doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm đó không nên chọn hình thức xuất khẩu để thâm nhập thị trường nước ngoài. Tương tự, các loại hàng dễ vỡ hay dễ hư hỏng (cốc thủy tinh, trái cây tươi) sẽ tốn chi phí hoặc không thể vận chuyển đường dài vì chúng cần được xếp dỡ đảm bảo các yêu cầu đặc biệt hay bảo quản trong thùng lạnh. Các sản phẩm phức hợp (máy quét y tế, máy vi tính) yêu cầu sự hỗ trợ lớn về kỹ thuật và các dịch vụ sau bán hàng. Trường hợp này doanh nghiệp cần có đại diện ở thị trường nước ngoài.

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 5:

1. Ký hợp đồng giấy phép bán công nghệ hàng đầu của doanh nghiệp cho đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài là cách hay nhất để từ bỏ lợi thế cạnh tranh của mình. Hãy bình luận câu nói trên.

2. Hãy thảo luận nhu cầu phải kiểm soát các hoạt động ở nước ngoài khác nhau như thế nào với các chiến lược và năng lực cốt lõi khác nhau của doanh nghiệp và ảnh hưởng như thế nào đến phương thức thâm nhập của doanh nghiệp?

3. Trong trường hợp nào việc thành lập các liên doanh được coi ưu tiên và phù hợp hơn so với công ty 100% vốn sở hữu khi doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường nước ngoài?

Tài liệu tham khảo:

1. Giáo trình:

Charles W.L.Hill (2009), International Business: Competing in the global marketplace, 7th edition, McGraw-Hill International Edition;

Daniels, Radebaugh, Sullivan (2009), International Business: Environment and Operations, 12th Edition, Pearson International Edition;

Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay (2007), International business – a manageria; perspective, 2nd. edition– Addison – Wesley Longman, Inc.

2. Sách tham khảo:

Charles W.L.Hill (2007), International Business: Competing in the global marketplace, 6th edition, McGraw-Hill International Edition;

Daniels, D.John & Radebaugh H.Lee (1998) International Business – Environment and Operations, Addition Wesley Longman, Inc. Company.

Chủ biên

TS Phạm Thị Hồng Yến