

LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

TS. Nguyễn Anh Minh

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: minhneu@yahoo.com

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế, bên cạnh việc lựa chọn thị trường, chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, và thực hiện các chức năng kinh doanh cơ bản khác, để cạnh tranh thành công trên thị trường nước ngoài, một vấn đề hết sức quan trọng là doanh nghiệp cần lựa chọn các phương thức chuyển giao hiệu quả nguồn lực – tài sản ra thị trường để tổ chức sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Việc lựa chọn phương thức thâm nhập phù hợp phụ thuộc vào các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh trên thị trường nước ngoài, điều kiện cạnh tranh trong ngành, và nguồn lực nội tại của chính doanh nghiệp.

Từ khoá: Kinh doanh quốc tế, nguồn lực hữu hình - vô hình, phương thức thâm nhập.

1. Mô hình đơn giản về kinh doanh quốc tế

Dưới góc độ chung, kinh doanh quốc tế là tổng hợp tất cả các giao dịch kinh doanh vượt qua biên giới quốc gia. Dưới góc độ doanh nghiệp, kinh doanh quốc tế là quá trình doanh nghiệp tìm kiếm, huy động, khai thác và sử dụng các nguồn lực (hữu hình và vô hình) để tổ chức sản xuất, cung ứng hàng hóa - dịch vụ trên thị trường nước ngoài. Mô hình kinh doanh quốc tế đơn giản được mô tả qua Hình 1. Doanh nghiệp vươn ra kinh doanh trên thị trường nước ngoài thông qua việc chuyển giao các nguồn lực qua các kênh 1, 2 và 3, trong đó kênh 1 gồm yếu tố hữu hình, kênh 2- yếu tố vô hình, và kênh 3- bao gồm cả yếu tố hữu hình lẫn vô hình. Vì giao dịch kinh doanh được thực hiện vượt biên giới quốc gia (biểu thị bằng đường gạch chấm) nên hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh quốc tế chịu tác động từ phía môi trường kinh doanh trong nước và nước ngoài (biểu thị bằng 2 vòng tròn). Phần giao thoa của 2 vòng tròn hàm ý tồn tại những tương đồng nhất định giữa các thị trường trong và ngoài nước.

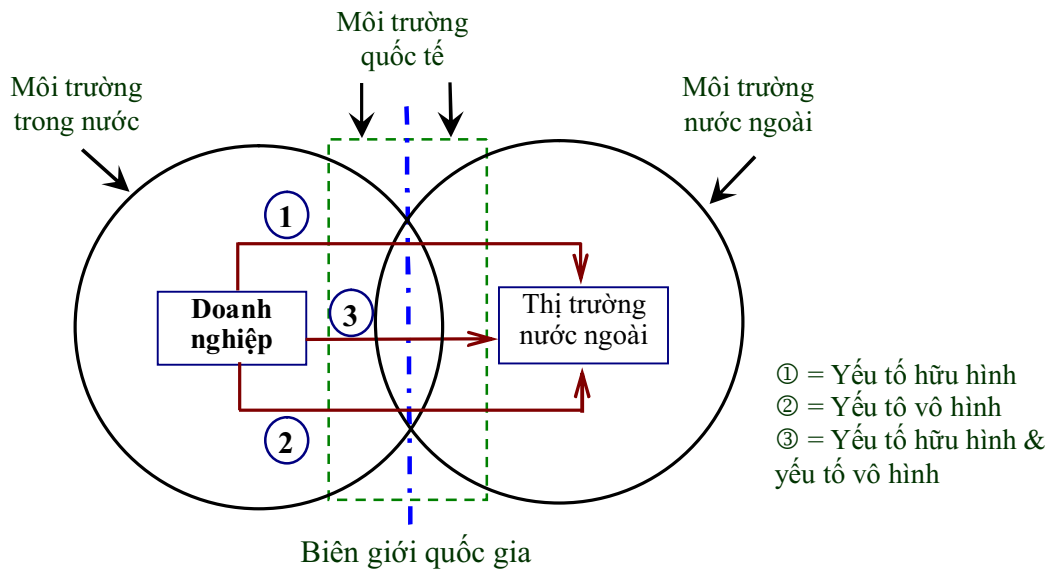
Bên cạnh đó, sự tương tác giữa các yếu tố môi trường trong và ngoài nước dẫn đến làm xuất hiện những yếu tố mới thuộc môi trường quốc tế, được biểu thị bằng khung chữ nhật đứt quãng như trên Hình 1.

2. Phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài của doanh nghiệp

Trên Hình 1, các kênh chuyển giao nguồn lực 1, 2 và 3 lần lượt tương ứng với các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài chủ yếu mà doanh nghiệp kinh doanh quốc tế có thể lựa chọn- đó là các *phương thức xuất khẩu, phương thức hợp đồng và sản xuất tại chỗ* (đầu tư trực tiếp nước ngoài- FDI) (Hình 2). Xuất khẩu là phương thức thâm nhập theo đó doanh nghiệp tổ chức sản xuất hàng hóa trong nước và bán ra thị trường nước ngoài. Phương thức này thường được gắn với thương mại hàng hữu hình như nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm, máy móc thiết bị...

Trong trường hợp không tự mình khai thác những nguồn lực- tài sản vô hình trên thị trường nước

Hình 1: Mô hình đơn giản về kinh doanh quốc tế



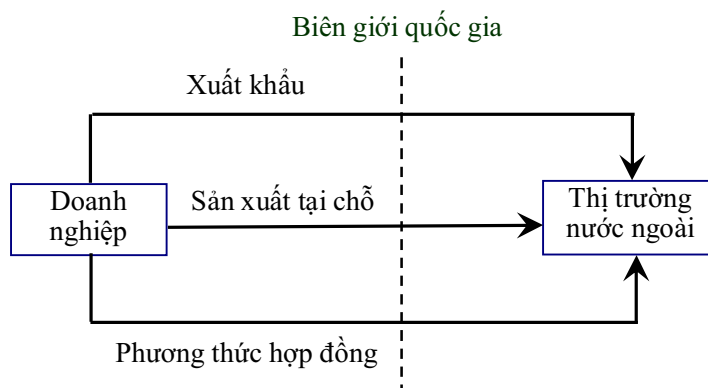
ngoài, doanh nghiệp có thể cân nhắc lựa chọn phương thức thâm nhập thông qua các *hợp đồng*. Quyền khai thác, sử dụng những tài sản có giá trị của doanh nghiệp như bí quyết, nhãn hiệu, thương hiệu, kỹ năng quản lý,... được chuyển giao cho đối tác nước ngoài trong khuôn khổ các hợp đồng như hợp đồng li xăng. Về bản chất, hợp đồng nhượng quyền là trường hợp đặc biệt của hợp đồng li xăng, sự khác biệt cơ bản là ở chỗ mức độ kiểm soát của doanh nghiệp đối với tài sản của mình trong hợp đồng nhượng quyền cao hơn so với trong hợp đồng li xăng.

Trong trường hợp doanh nghiệp nhận thấy cần phải chuyển giao đồng thời các nguồn lực— tài sản vô hình (bí quyết, kỹ năng quản lý, kỹ năng marketing, thương hiệu, uy tín, hình ảnh...) với nguồn lực— tài sản hữu hình (máy móc thiết bị, linh phụ kiện,

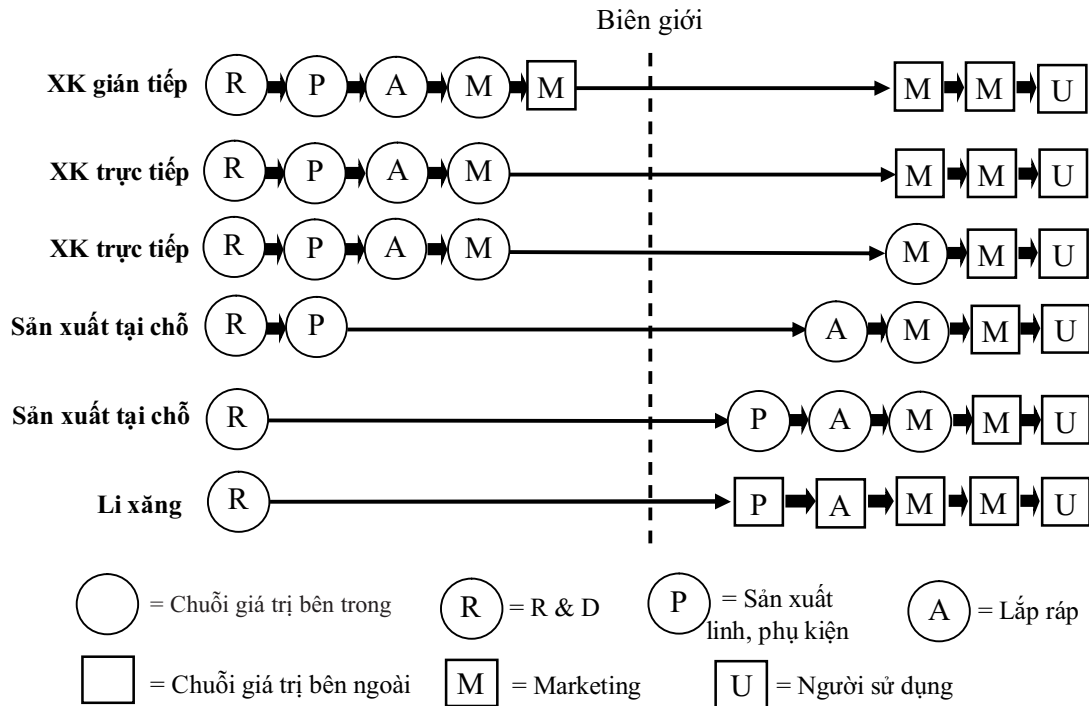
bán thành phẩm, nguyên vật liệu thô...), thì phương thức *sản xuất tại chỗ* (doanh nghiệp thực hiện đầu tư trực tiếp trên thị trường nước ngoài để tổ chức sản xuất, cung ứng hàng hóa ngay tại thị trường đó) sẽ là lựa chọn của doanh nghiệp. Đây là phương thức thâm nhập mang lại hiệu quả cao, nhưng lại hàm chứa nhiều rủi ro đối với doanh nghiệp.

Hình 3 mô tả các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài dưới góc độ chuỗi giá trị. Đối với phương thức xuất khẩu, doanh nghiệp có thể lựa chọn *xuất khẩu gián tiếp* hoặc *xuất khẩu trực tiếp* tùy thuộc mức độ tham gia các hoạt động tạo giá trị cơ bản của doanh nghiệp. Trong trường hợp xuất khẩu gián tiếp, phần lớn các công việc liên quan đến thị trường nước ngoài đều do đối tác nước ngoài đảm nhiệm. Đối với xuất khẩu trực tiếp, doanh nghiệp thực hiện các chức năng marketing và bán

Hình 2: Phương thức thâm nhập kinh doanh quốc tế



Hình 3: Phương thức thâm nhập dưới góc độ chuỗi giá trị



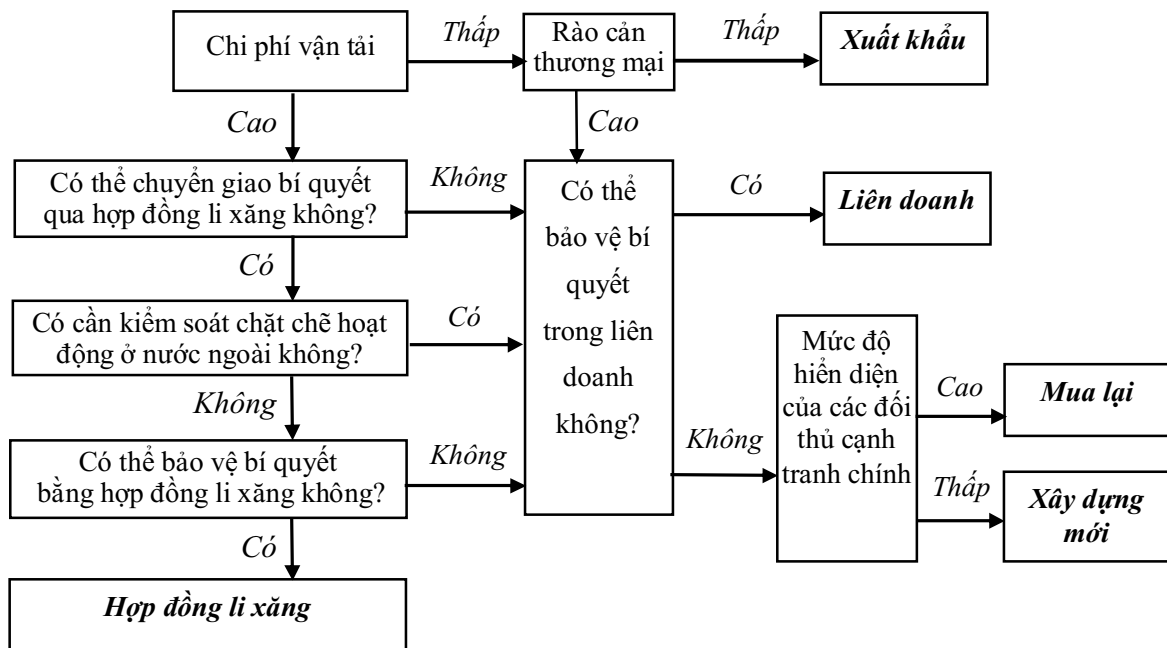
hàng trực tiếp với đối tác nước ngoài. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải đẩy mạnh hơn quá trình quốc tế hóa chiến lược và cơ cấu tổ chức. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, do nguồn lực hạn chế nên xuất khẩu là phương thức tương đối đơn giản, phù hợp cho việc từng bước quốc tế hóa hoạt động. Đối với các doanh nghiệp lớn, xuất khẩu giúp cho việc tích tụ sản xuất, khai thác lợi thế kinh tế quy mô ở những địa điểm phù hợp nhất. Tuy nhiên, xuất khẩu có những mặt hạn chế như có thể vấp phải các rào cản thương mại cao, tình trạng biến động thất thường của tỷ giá hối đoái, sự cách biệt lớn về mặt địa lý giữa nơi sản xuất và thị trường tiêu thụ, khó khăn trong đáp ứng sự khác biệt về sở thích, thị hiếu trên các thị trường khác nhau.

Trong trường hợp xuất khẩu không phải là giải pháp khả thi nếu các rào cản thương mại hoặc địa lý quá lớn, thì hợp đồng li xăng có thể là phương án lựa chọn thích hợp với các doanh nghiệp. Ưu điểm của phương thức thâm nhập này là rủi ro thấp, không cần phải có những thay đổi lớn về tổ chức, và doanh nghiệp có thể nhanh chóng thu được lợi nhuận. Tuy nhiên, quá trình đàm phán giữa các bên (người nhượng li xăng và người nhận li xăng) có thể kéo dài, và bên nhượng li xăng thường gặp khó khăn

trong việc kiểm soát hợp đồng li xăng. Hơn nữa, bên nhượng li xăng còn phải đối mặt với những rủi ro như bí quyết công nghệ có thể bị rò rỉ; thương hiệu, uy tín, hình ảnh có thể bị lạm dụng; bên nhận li xăng có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của chính bên cấp li xăng trong tương lai. Và cuối cùng, việc cấp li xăng cho người khác sử dụng thường mang lại lợi nhuận thấp hơn so với việc tự mình tổ chức sản xuất – kinh doanh.

Khi lựa chọn phương thức sản xuất tại chỗ, doanh nghiệp có thể cân nhắc các cách thức khác nhau, tùy thuộc mức độ phân bổ các hoạt động tạo giá trị trong và ngoài nước. Nhìn chung, tất cả các hình thức đầu tư trực tiếp nước ngoài đều gắn với mức độ quốc tế hóa hoạt động cao của doanh nghiệp. Để tối ưu hóa trong hoạt động và phân tán rủi ro, doanh nghiệp phải phân bổ và kiểm soát các hoạt động tạo giá trị ít nhất là ở hai thị trường, và trong nhiều trường hợp, có thể tới hàng chục thị trường khác nhau. Điều này đòi hỏi mức độ thích ứng cao về mặt tổ chức, cũng như doanh nghiệp phải có những cam kết kinh doanh dài hạn trên thị trường nước ngoài. Đầu tư trực tiếp ra nước ngoài khắc phục được những hạn chế của phương thức xuất khẩu – doanh nghiệp có thể tránh được các rào cản bảo hộ mậu

Hình 4: Lựa chọn phương thức thâm nhập



dịch, tình trạng tỷ giá biến động thất thường, chi phí vận tải cao, và điều quan trọng là doanh nghiệp có thể thiết lập được mối liên hệ vững chắc với các kênh phân phối và khách hàng địa phương. Đặc biệt đối với sản phẩm dịch vụ, do sản xuất và cung ứng diễn ra đồng thời tại một địa điểm, dịch vụ không thể dự trữ trong kho hoặc di chuyển từ nơi này đến nơi khác thì phương thức sản xuất tại chỗ được coi là lựa chọn duy nhất và tối ưu. Hạn chế cơ bản nhất của phương thức sản xuất tại nước ngoài là việc điều hành các hoạt động tạo giá trị vượt biên giới quốc gia là hết sức phức tạp về mặt tổ chức; việc khai thác kinh tế quy mô có thể bị hạn chế trong trường hợp sản xuất chỉ nhằm phục vụ thị trường sở tại; và doanh nghiệp phải đối mặt với rủi ro cao khi đầu tư ra thị trường nước ngoài (chẳng hạn như chính quyền sở tại có thể gây áp lực buộc doanh nghiệp phải chuyển giao bí quyết, công nghệ, hoặc thị trường nước ngoài trên thực tế không được hấp dẫn như những gì mà doanh nghiệp kỳ vọng).

3. Lựa chọn phương thức thâm nhập phù hợp

Do mỗi phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài đều có ưu điểm và nhược điểm khác nhau nên việc lựa chọn phương thức thâm nhập luôn gắn liền với *sự đánh đổi*. Việc đưa ra một công thức chung, tổng quát là điều không thể, nhưng trên thực tế doanh nghiệp có thể cân nhắc một số yếu tố quan

trọng để lựa chọn phương thức thâm nhập phù hợp khi vươn ra thị trường nước ngoài. Hình 4 mô tả khuôn khổ ra quyết định đơn giản về lựa chọn phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài của doanh nghiệp. Quyết định lựa chọn được đưa ra dựa trên việc cân nhắc các vấn đề như chi phí vận tải, hàng rào thuế quan, khả năng chuyển giao và bảo vệ tài sản vô hình, sự cần thiết phải kiểm soát hoạt động và mức độ cạnh tranh trên thị trường nước ngoài.

Tuy đơn giản nhưng mô hình nói trên chỉ ra những căn cứ khá rõ ràng đối với doanh nghiệp khi lựa chọn phương thức thâm nhập. Chi phí vận tải và các rào cản thương mại thường là những cân nhắc đầu tiên khi doanh nghiệp muốn phục vụ thị trường nào đó bằng xuất khẩu. Việc lựa chọn giữa hợp đồng li xăng và đầu tư trực tiếp liên quan đến đặc điểm của bí quyết công nghệ mà doanh nghiệp sở hữu. Trong trường hợp bí quyết công nghệ của doanh nghiệp không thể chuyển giao được qua hợp đồng li xăng (do nguy cơ có thể bị đối tác chiếm đoạt, hoặc rơi vào tay đối thủ cạnh tranh khác), hoặc đơn giản là bí quyết đó không thể chuyển giao được, thì phương thức lựa chọn sẽ là đầu tư trực tiếp trên thị trường nước ngoài. Nếu doanh nghiệp có thể bảo vệ được bí quyết khi liên kết với một đối tác sở tại thì có thể lựa chọn hình thức *liên doanh*, còn nếu cần phải kiểm soát chặt chẽ bí quyết thì có thể thành lập

chi nhánh sở hữu toàn bộ. Vấn đề cần nhắc ở đây là nên mua lại (thôn tính) một doanh nghiệp khác trên thị trường mục tiêu, hay đầu tư xây dựng mới hoàn toàn. Nếu trên thị trường nước ngoài có sự hiện diện của các đối thủ cạnh tranh chính thì mua lại là giải pháp thích hợp, còn khi các đối thủ cạnh tranh chưa có mặt, hoặc đã có mặt nhưng áp lực cạnh tranh còn thấp thì có thể chọn phương án xây dựng mới.

Khi bí quyết công nghệ của doanh nghiệp có thể chuyển giao được qua hợp đồng li xăng thì các vấn đề cần cân nhắc tiếp theo là doanh nghiệp có cần kiểm soát chặt chẽ hoạt động trên thị trường nước ngoài không. Nếu điều đó là cần thiết thì không nên chọn hợp đồng li xăng mà nên thực hiện đầu tư trực tiếp. Nếu không cần kiểm soát chặt chẽ hoạt động trên thị trường nước ngoài thì lựa chọn tiếp theo phụ thuộc vào việc bí quyết có được bảo vệ trong khuôn khổ hợp đồng li xăng hay không – nếu không thì nên chọn đầu tư trực tiếp, nếu được thì có thể chọn hợp đồng li xăng.

Tài liệu tham khảo:

1. Ball D. A, Geringer J. M, Minor M. S, McNett J. M, (2010), *International Business – The Challenge Of Global Competition*, McGraw-Hill/Irwin, Ch. 15.
2. Hill, Charles W. T. (2009), *Global Business Today*, 7th Edition, McGraw-Hill, Irwin, Ch. 12.
3. Hitt A. M, Ireland A..D, Hoskisson R. E. (2007), *Strategic Management – Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 7th Edition, Thomson&South-Western, Ch. 8.
4. Wild, J. J, Kenneth L. Wild, J. C. Y. Han (2000), *International Business: An Integrated Approach*, Prentice Hall, New Jersey 07458, Ch. 13.

Bên cạnh những yếu tố đề cập trong Hình 4, việc lựa chọn phương thức thâm nhập của doanh nghiệp còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác. Sự gia tăng quy mô và mức thu nhập của thị trường mục tiêu sẽ khuyến khích doanh nghiệp đầu tư trực tiếp để sẵn sàng và chủ động đáp ứng nhu cầu tăng lên của thị trường, đồng thời hiểu rõ hơn về thị trường. Ngược lại, nếu quy mô thị trường là tương đối nhỏ đối với doanh nghiệp, thì xuất khẩu hay phương thức hợp đồng là những lựa chọn hợp lý. Khi chi phí sản xuất trong nước thấp hơn so với thị trường nước ngoài, thì doanh nghiệp có thể sản xuất trong nước và xuất khẩu, còn khi chi phí sản xuất nước ngoài thấp hơn thì doanh nghiệp có thể tổ chức sản xuất tại chỗ trên thị trường nước ngoài hoặc thâm nhập bằng phương thức hợp đồng. Nếu sự khác biệt về văn hoá giữa các thị trường là rất lớn, hoặc khi môi trường chính trị trên thị trường mục tiêu hàm chứa nhiều rủi ro, thì doanh nghiệp nên chọn phương thức thâm nhập an toàn là xuất khẩu hoặc hợp đồng, tránh đầu tư trực tiếp. □