

Kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế: Nghiên cứu các liên doanh trong ngành viễn thông tại Lào

Thansamay Kommasith*, Nguyễn Thị Tuyết Mai**

Trên thế giới, chủ đề nghiên cứu về các liên doanh quốc tế và kết quả hoạt động kinh doanh của những liên doanh này đã thu hút sự chú ý của rất nhiều học giả cũng như các nhà hoạt động thực tiễn. Bài viết này tập trung nghiên cứu về kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế xét trên một số khía cạnh. Dựa trên cơ sở lý thuyết có liên quan, bài viết đi sâu phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế trong ngành viễn thông tại nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào. Để phục vụ cho mục tiêu này, các dữ liệu có sẵn từ các nguồn bên trong và bên ngoài liên doanh được thu thập. Kết quả nghiên cứu cho thấy bức tranh đa dạng về kết quả hoạt động của các liên doanh quốc tế. Bài viết cũng đưa ra một số gợi ý cho các liên doanh quốc tế hoạt động tại Lào.

Từ khóa: Liên doanh quốc tế, Kết quả hoạt động kinh doanh, Lào.

1. Đặt vấn đề

Liên doanh quốc tế và các vấn đề liên quan như kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh hay những yếu tố ảnh hưởng tới sự thành công hoặc thất bại của liên doanh là những chủ đề nghiên cứu thu hút sự quan tâm rất lớn của các học giả và các nhà hoạt động thực tiễn. Hình thức liên doanh quốc tế là một con đường phổ biến mà nhiều doanh nghiệp sử dụng để thiết lập liên doanh chiến lược do nhiều ưu điểm gắn liền với hình thức này như sự bổ sung cho nhau về năng lực và nguồn lực giữa các đối tác. Ở các nước đang phát triển, hình thức liên doanh quốc tế cũng thể hiện tính hấp dẫn rất cao (Cao Minh Tri, 2012). Do vậy, nghiên cứu về các liên doanh quốc tế và đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của chúng tại các thị trường đang phát triển là vấn đề có ý nghĩa quan trọng.

Nước Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Lào (Lào), hay còn gọi là đất nước Triệu Voi, là một quốc gia đang phát triển nằm trong khu vực Đông Nam Á, không giáp biển, có biên giới phía đông giáp Việt Nam. Ngành viễn thông được đánh giá là có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế của đất nước. Cùng với quá trình đổi mới kinh tế, lĩnh

vực viễn thông ở Lào đã bắt đầu thực hiện tư nhân hóa từ năm 1996 với sự xuất hiện của liên doanh với nhà đầu tư Thái Lan – Công ty Shinawana International Public. Tuy nhiên, chủ trương tư nhân hóa sau đó được cân nhắc, xem xét lại do tầm quan trọng của lĩnh vực viễn thông không chỉ đối với quốc gia mà còn đối với sự kết nối trong khu vực. Trong những năm gần đây, thị trường viễn thông Lào trở nên ngày càng sôi động với sự tham gia của các liên doanh quốc tế.

Mặc dù sự phát triển của viễn thông Lào có vai trò hết sức quan trọng, các nghiên cứu về lĩnh vực này, đặc biệt về các liên doanh quốc tế hoạt động trong lĩnh vực viễn thông, vẫn còn rất hạn chế. Bài viết này tập trung tìm hiểu và phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh viễn thông quốc tế tại Lào. Kết quả hoạt động của các liên doanh được đánh giá trên một số khía cạnh với nguồn dữ liệu phục vụ cho phân tích chủ yếu là các tài liệu, báo cáo thu thập từ các nguồn trong và ngoài liên doanh. Tiếp sau đây bài viết sẽ nêu khái quát cơ sở lý thuyết về các khía cạnh đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế. Trên cơ sở đó, các tác giả tiến hành phân tích kết quả hoạt

động kinh doanh của ba liên doanh quốc tế trong ngành viễn thông tại Lào. Phần cuối bài viết trình bày kết luận và một số gợi ý cho các liên doanh quốc tế hoạt động trên đất nước Triệu voi.

2. Cơ sở lý thuyết về đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế

Khái niệm liên doanh quốc tế (IJV) có thể hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Tuy nhiên, định nghĩa phổ biến nhất cho rằng liên doanh quốc tế là “một tổ chức kinh doanh có tư cách pháp nhân riêng trong đó có từ 2 thực thể kinh doanh trở lên đến từ các quốc gia khác nhau, hoạt động cùng nhau nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh chung đã được thỏa thuận” (Fogler và Reichert, 2002, trích dẫn trong Cao Minh Tri, 2012). Một định nghĩa tương tự được sử dụng trong nhiều nghiên cứu cho rằng liên doanh quốc tế là liên doanh thiết lập bởi hai hay nhiều hơn hai tổ chức độc lập, có tư cách pháp nhân trong đó trụ sở chính của ít nhất một tổ chức nằm ở ngoài quốc gia mà liên doanh tiến hành hoạt động kinh doanh (Shenkar và Zeira, 1992).

Về kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế, các nghiên cứu trước đây đã sử dụng nhiều tiêu chí để đánh giá các khía cạnh khác nhau. Nghiên cứu của Ren và cộng sự (2009) đã tổng quan 54 công trình nghiên cứu trong 12 tạp chí hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế và đã khái quát một số tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh bao gồm sự tồn tại và tính bền vững vững của liên doanh (survival), các kết quả hoạt động về mặt tài chính (financial output), sự hài lòng về liên doanh nói chung (overall satisfaction), kết quả đạt được các mục tiêu đề ra của từng đối tác và mục tiêu chung của liên doanh (achievement of individual or joint goals), và học hỏi (learning). Những tiêu chí đánh giá này được trình bày chi tiết hơn trong phần dưới đây.

2.1. Sự tồn tại và tính bền vững của liên doanh quốc tế

Sự tồn tại của liên doanh quốc tế thể hiện qua thời gian hoạt động trên thị trường là một trong những tiêu chí phổ biến được nhiều nghiên cứu trước sử dụng để đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế (ví dụ: Gaur và Lu, 2007; Meschi và Riccio, 2008; trích dẫn trong Ren và cộng sự, 2009). Giả định kèm theo việc sử dụng tiêu chí này là liên doanh nào tồn tại càng lâu trên thị trường càng phản ánh sự thành công của liên doanh đó, và

sự chấm dứt hoạt động của liên doanh trên thị trường là dấu hiệu của sự thất bại hay không thành công của liên doanh. Tuy nhiên, giả định này không phải bao giờ cũng đúng trên thực tế. Vì vậy, để đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế một cách đáng tin cậy hơn, các nhà nghiên cứu đã gợi ý sử dụng thêm các tiêu chí đánh giá khác ngoài tiêu chí thời gian hoạt động của liên doanh như tăng trưởng doanh số bán. Ngoài ra, để sử dụng hiệu quả hơn tiêu chí về sự tồn tại hay thời gian hoạt động của liên doanh, các nhà nghiên cứu cũng gợi ý nên tìm hiểu động cơ, lý do đằng sau sự chấm dứt hoạt động của một liên doanh là gì (Makino và cộng sự, 2007).

2.2. Đo lường kết quả hoạt động về tài chính

Để đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế, nhiều nhà nghiên cứu đã sử dụng cả các tiêu chí đo lường về khả năng sinh lợi như tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI (return on investment) hoặc vòng quay tài sản (asset turnover) và đo lường kết quả về mặt thị trường như thị phần (market share) (Lu và Xu, 2006; Luo, 2008; Zhang và cộng sự, 2007; trích dẫn trong Ren và cộng sự, 2009).

Tuy nhiên, các tiêu chí đo lường về mặt tài chính, mang tính khách quan này cũng gặp phải những ý kiến chỉ trích do khó có thể tiếp cận được thông tin mang tính bảo mật của doanh nghiệp. Nhiều nhà nghiên cứu đã gợi ý việc sử dụng đồng thời các đo lường mang tính khách quan (dựa trên các chỉ tiêu về tài chính) và chủ quan (đánh giá dựa trên cảm nhận) sẽ tăng độ tin cậy khi đánh giá kết quả hoạt động của liên doanh quốc tế (ví dụ: Dhanaraj và cộng sự, 2004; Luo, 2001; trích dẫn trong Ren và cộng sự, 2009).

2.3. Sự hài lòng về liên doanh nói chung

Đánh giá mang tính chủ quan của các nhà quản lý trong liên doanh về kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh đã được sử dụng trong nhiều nghiên cứu trước (ví dụ: Kwon, 2008; Nakos và Brouthers, 2008; trích dẫn trong Ren và cộng sự, 2009). Lý do của sự lựa chọn tiêu chí đánh giá này nói tới các liên doanh là những thực thể, những tổ chức hoạt động với mục đích tối đa hóa kết quả kinh doanh của họ, nên chính bản thân các nhà quản lý liên doanh cần phải tự đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của mình.

Mặc dù tiêu chí đánh giá này được sử dụng khá phổ biến trong nhiều nghiên cứu trước, có một số

vấn đề có thể ảnh hưởng tới chất lượng đánh giá khi sử dụng tiêu chí này như các đối tác trong liên doanh có thể sử dụng các tiêu chí khác nhau khi đánh giá về kết quả kinh doanh hay họ có thể cảm nhận về sự hài lòng đối với liên doanh không giống nhau. Giải pháp cho vấn đề này được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng là tiến hành lấy ý kiến đánh giá sự hài lòng đồng thời của nhiều đối tượng trong liên doanh (ví dụ: các nhà quản lý của công ty mẹ, các nhà quản lý của đối tác nước chủ nhà và của đối tác quốc tế).

2.4. Kết quả thực hiện các mục tiêu đề ra của từng đối tác và mục tiêu chung của liên doanh

Việc đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế qua tiêu chí về kết quả thực hiện các mục tiêu đề ra được đánh giá từ góc độ của từng đối tác trong liên doanh. Lý do lựa chọn cách đánh giá này là các đối tác khi tham gia liên doanh đều đặt ra những mục tiêu mang tính chiến lược thông qua việc bổ sung, hỗ trợ lẫn nhau giữa các đối tác. Vì vậy, mục tiêu của mỗi đối tác trong liên doanh cần được xác định rõ ràng.

Việc xem xét kết quả thực hiện mục tiêu chung của các công ty mẹ qua đánh giá mang tính chủ quan của các nhà quản lý trong liên doanh cũng được sử dụng rất phổ biến như là một chỉ số chính để đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế. (e.g., Brouthers và Bamossy, 2006; Child và Yan, 2003; Ng và cộng sự, 2007; trích dẫn trong Ren và cộng sự, 2009). Tuy nhiên, tương tự như những tiêu chí đánh giá khác, việc sử dụng kết quả thực hiện mục tiêu chung của liên doanh cũng có những khiếm khuyết như sự đánh giá về tầm quan trọng của mục tiêu đề ra đối với các công ty mẹ có thể không giống nhau. Hơn nữa, các công ty mẹ có thể có những mục tiêu khác nhau đối với liên doanh. Vì vậy, có thể cần lấy ý kiến đánh giá từ các đối tượng có liên quan và có thể kết hợp đánh giá việc thực hiện các mục tiêu cụ thể và mục tiêu của liên doanh nói chung.

2.5. Học hỏi của đối tác trong liên doanh

Từ cuối những năm 1970, một số nhà nghiên cứu đã quan tâm tới việc học hỏi của các đối tác trong liên doanh quốc tế như là dấu hiệu phản ánh sự thành công của liên doanh. Đứng trên quan điểm quản trị tri thức, việc chuyển giao kiến thức và kỹ năng của các công ty mẹ cho liên doanh đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của một liên

doanh quốc tế. Do vậy, một số nghiên cứu trước đã đánh giá kết quả hoạt động của liên doanh qua đo lường cảm nhận của các đối tác về mức độ tích lũy kiến thức qua tham gia liên doanh. Việc đánh giá này cũng phản ánh sự cảm nhận mang tính chủ quan. Vì vậy, các đối tượng khác nhau trong liên doanh có thể có những trả lời khác nhau. Ngoài ra, có những ý kiến cho rằng học hỏi có lẽ là mục tiêu phụ khi tham gia liên doanh.

Tóm lại, để tìm hiểu và đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế các học giả đã nỗ lực tìm kiếm và xây dựng các tiêu chí đo lường các khía cạnh khác nhau. Tuy nhiên, dường như tiêu chí nào cũng có những khiếm khuyết đi kèm bên cạnh những điểm mạnh của nó. Vì vậy, nên có sự kết hợp trong việc sử dụng các tiêu chí đánh giá để bổ sung điểm mạnh cho nhau và khắc phục nhược điểm của mỗi tiêu chí. Bài viết này cũng sử dụng kết hợp một vài tiêu chí để có thể phân tích và đánh giá rõ nét hơn kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế trong ngành viễn thông tại Lào.

3. Kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế trong ngành viễn thông tại Lào

3.1. Khái quát tình hình kinh tế và ngành Viễn thông Lào

Từ năm 1986 chính phủ Lào đã bắt đầu có các chính sách cải cách kinh tế, nhờ đó tốc độ tăng trưởng trung bình của Lào đã đạt mức khá cao (6% trong giai đoạn 1988 đến 2008, và 6,5% năm 2009). Năm 2011, Lào có tốc độ tăng trưởng GDP 8,3% và tăng trưởng công nghiệp là 17,7%. Dự kiến năm 2020 Lào sẽ thoát ra khỏi danh sách các nước kém phát triển (Nguyễn Thị Tuyết Mai, 2012).

Kinh tế Lào hiện nay vẫn chủ yếu dựa vào nông nghiệp. Cơ sở hạ tầng của Lào còn chưa phát triển; hệ thống đường xá còn rất sơ khai; viễn thông, điện vẫn còn hạn chế, chưa cung cấp đầy đủ đến các vùng sâu vùng xa. Vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào Lào tăng nhanh và chiếm một tỷ lệ khá cao trong GDP. Dòng vốn FDI là động lực quan trọng cho tăng trưởng kinh tế của đất nước, trong đó có đầu tư vào lĩnh vực viễn thông.

Về thị trường viễn thông Lào, theo báo cáo của MPT (2011) hiện nay Lào có 5 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, bao gồm: 1) Lao Telecommunication Corporation Limited (LTC) với 51% vốn thuộc về Chính phủ Lào và 49% thuộc về Shenington

Bảng 1: Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tại Lào

Tên doanh nghiệp	Sở hữu	Dịch vụ cung cấp
Lao Telecommunications company (LTC)	LTC – DN nhà nước (51%) và Shenington Investment PTE, Ltd (49%)	Thông tin điện thoại cố định (fixed-line: PSTN, WLL) Internet (dial-up, ADSL, leased line) Thông tin di động (GSM 900)
Enterprise of Telecommunication Laos (ETL)	DN nhà nước (100%)	Thông tin điện thoại cố định (PSTN) Internet (dial-up, ADSL, leased line) Thông tin di động (GSM 900/1800)
Vimplecom Lao Co., Ltd (Beeline)	VimpelCom (78%) và Chính phủ Lào (22%)	Thông tin di động (GSM 900/1800) Internet
Star Telecom (Unitel)	Lao Asia Telecom – DN quân đội (51%) và Viettel Global (49%)	Thông tin điện thoại cố định Thông tin di động (GSM 900/1800)
Sky Telecom (Laosky)	Doanh nghiệp nhà nước (100%)	Thông tin điện thoại cố định (WLL) Internet (ADSL, leased line, WiMAX, VSAT và satellite)

Nguồn: Tổng hợp từ BMI (2013)

Investment PTE của Thái Lan, 2) Enterprise of Telecommunication Laos (ETL) với 100% vốn nhà nước, 3) Star Telecom (STL hay Unitel) với 51% vốn thuộc về Chính phủ Lào và 49% thuộc về đối tác Viettel Global đến từ Việt Nam, 4) Milliom international cellular SA (nay đã chuyển giao cho Vimpelcom của Nga và liên doanh còn gọi là Beeline) với 22% vốn của Chính phủ Lào và Vimpelcom chiếm 78%, và 5) SKY Telecommunication Laos (SKY) trước đây là liên doanh với Thái Lan với 30% vốn của nhà nước, nhưng từ năm 2010 đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn tư nhân (của Skytel và Net Co.). Thông tin về các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông tại Lào được trình bày trong Bảng 1.

Về tình hình hoạt động của ngành viễn thông Lào, BMI (2013) đã dự đoán kết quả sẽ tiếp tục đạt mức tăng nhẹ cho tới 2017. Bảng 2 cung cấp thông tin về hoạt động của dịch vụ thông tin di động, thông tin cố định, và internet.

3.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế

Như đã trình bày trong Bảng 2, tại Lào hiện nay có 5 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, trong đó có 3 liên doanh quốc tế. Phần sau đây sẽ phân tích một số tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của từng liên doanh.

3.2.1. Liên doanh quốc tế LTC

Sự tồn tại và tính bền vững của liên doanh: Liên doanh quốc tế LTC được thành lập từ năm 1996 với 51% vốn của nhà nước Lào và 49% của nhà đầu tư đến từ Thái Lan. Như vậy, xét về thời gian hoạt động trên thị trường Lào thì LTC là liên doanh có số năm hoạt động lâu nhất trong ngành viễn thông tại Lào (gần 20 năm). LTC luôn giữ được vị trí dẫn đầu trên thị trường kể cả trong những năm gần đây khi có sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Điều này có thể cho thấy liên doanh LTC đã thiết lập được chỗ đứng bền vững trên thị trường viễn thông Lào.

Một số tiêu chí khác: Theo số liệu của Thaicom (công ty mẹ trong liên doanh LTC), liên doanh LTC có 1.336 triệu thuê bao dịch vụ viễn thông vào cuối năm 2012 (cả thông tin di động và cố định). Con số thuê bao năm 2010 là 1.309 triệu.

Về thị phần trong lĩnh vực thông tin di động, cũng theo Thaicom, liên doanh LTC chiếm 44.2% thị phần vào cuối 2012. Công ty cho rằng tổng số thuê bao ở Lào là 2.75 triệu. Như vậy, số thuê bao của liên doanh LTC xấp xỉ 1.216 triệu. Số liệu của Thaicom cũng cho thấy đa số các thuê bao sử dụng thông tin di động ở Lào là thuê bao trả trước.

Về dịch vụ điện thoại cố định, liên doanh LTC cũng chiếm thị phần lớn nhất và tương đối ổn định qua các năm. Năm 2008, LTC có thị phần là 82.5%

Bảng 2: Tình hình hoạt động của ngành viễn thông Lào

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dịch vụ thông tin di động								
Số thuê bao ĐT di động ('000)	6,240	9,048	10,133	10,741	11,064	11,285	11,398	11,521
Số thuê bao 3G ('000)	70	175	350	595	893	1,116	1,250	1,237
Số thuê bao ĐT di động trên 1000 dân	101	144	159	166	169	170	170	169
Mobile ARPU/doanh thu trung bình trên 1 đơn vị (US\$)								
Laos Telecommunication (LTC)	6.0	5.3	5.8	6.2	6.0	5.7	5.5	5.3
Beeline của VimpelCom	5.1	4.9	7.3	7.6	7.1	6.7	6.3	5.9
<i>Trung bình của thị trường</i>	5.6	5.1	6.5	6.9	6.5	6.2	5.9	5.6
Dịch vụ thông tin cố định								
Số thuê bao ĐT cố định ('000)	137	145	152	157	161	166	171	176
Số thuê bao ĐT cố định /100 dân	2.2	2.3	2.4	2.4	2.5	2.5	2.6	2.6
Dịch vụ băng thông rộng								
Số người sử dụng internet ('000)	442	569	711	853	981	1,128	1,241	1,303
Số người sử dụng internet /100 dân	7.1	9.0	11.2	13.2	15.0	17.0	18.5	19.2
Số thuê bao internet băng thông rộng ('000)	12	42	83	125	163	203	244	281
Số thuê bao internet băng thông rộng /100 dân	0.2	0.7	1.3	1.9	2.5	3.1	3.6	4.1

Nguồn: Tổng hợp từ BMI (2013); Số liệu của các năm 2013-2017 là số liệu dự đoán.

và cuối năm 2009 LTC nắm giữ 82.3% thị phần. Theo số liệu của Thaicom, LTC vào thời điểm cuối năm 2012, LTC có số thuê bao thông tin điện thoại cố định là khoảng 120,000.

Về dịch vụ internet băng thông rộng, tại Lào LTC cùng với ETL là hai nhà cung cấp dịch vụ lớn nhất.

3.2.2. Liên doanh quốc tế Star Telecom

Sự tồn tại và tính bền vững của liên doanh: Năm 2007, công ty viễn thông Quân đội Lào (LAT – Lao Asia Telecom) đã ký hợp đồng với công ty Viettel Global của Việt Nam thành lập nên liên doanh Star Telecom với 51% vốn thuộc Chính phủ Lào và 49% vốn thuộc đối tác Viettel. Năm 2008 liên doanh đã đi vào hoạt động và 2009 Star Telecom đã chính thức khai trương mạng viễn thông Unitel. Cùng với liên doanh quốc tế LTC, liên doanh Star Telecom (Unitel) hiện nay là những doanh nghiệp dẫn đầu

trên thị trường viễn thông Lào về số thuê bao và doanh thu. Như vậy, dù thời gian hoạt động trên thị trường Lào của Unitel mới khoảng hơn 6 năm, liên doanh này đã liên tục phát triển và đạt được những bước tiến vững chắc trên thị trường viễn thông Lào.

Một số tiêu chí khác: Ba tháng sau khi chính thức cung cấp dịch vụ thông tin di động trên thị trường Lào, Unitel đã giành vị trí thứ 3 trên thị trường với thị phần là 19% và chỉ kém nhà cung cấp thứ 2 là 1%. Bốn tháng sau đó, Unitel giữ vị trí số 2 với thị phần 24% và vẫn còn khoảng cách khá xa so với nhà cung cấp số 1 là liên doanh LTC. Tuy nhiên, chưa đầy một năm sau, Unitel đã nhanh chóng thu hẹp khoảng cách này, tăng thị phần lên 32% vào tháng 8/2010. Unitel cũng đã nhanh chóng có lãi ngay trong năm thứ hai khi chính thức cung cấp dịch vụ trên đất Lào (Nguyễn Thị Tuyết Mai, 2012). Theo

số liệu của LTC, cuối năm 2012 Unitel nắm giữ 36.1% thị phần trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ thông tin di động, mặc dù một số cơ quan truyền thông địa phương cho rằng Unitel đã vươn lên vị trí số 1 trên thị trường.

Ngoài dịch vụ thông tin di động, tháng 12/2009 Unitel chính thức cung cấp dịch vụ điện thoại cố định không dây Unihome và chiếm gần 4% thị phần, đứng thứ 3 trên thị trường (sau LTC và ETL). Bảy tháng sau, Unitel đã vươn lên vị trí số 2 với thị phần 14%, vượt lên trên ETL. Tháng 4/2010 Unitel cũng chính thức khai trương dịch vụ internet tại Lào. Sau 2 tháng, Unitel đã đứng vị trí số 2 sau LTC với 14% thị phần, hơn ETL 1%. Ngày 15/10/2010 mạng di động Unitel đã khai trương dịch vụ 3G đồng loạt tại 17/17 tỉnh thành trên đất nước Lào, đưa Viettel trở thành doanh nghiệp viễn thông đầu tiên phủ sóng 3G ở cả 3 nước Đông Dương. Unitel cung cấp cho khách hàng 2 dịch vụ cơ bản gồm dịch vụ truy nhập Internet băng rộng tốc độ cao MobiNet (dành cho điện thoại di động) và Uni 3G (dành cho máy tính để bàn, laptop) (Nguyen T.T.Mai, 2012).

3.2.3. Liên doanh quốc tế VimpelCom Lao Co., Ltd

Sự tồn tại và tính bền vững của liên doanh: Năm 2003, Millicom (Tigo) đã thành lập liên doanh quốc tế với Chính phủ Lào (78% cổ phần thuộc về Millicom và 22% thuộc về Chính phủ Lào). Tới tháng 9/2011 VimpelCom Ltd. (Beeline), một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông quốc tế hàng đầu của Nga đã thông báo chính thức mua lại Millicom Laos Co., Ltd. VimpleCom hiện nay giữ 78% cổ phần và Chính phủ Lào giữ 22% cổ phần. Thương hiệu Beeline đã thay thế thương hiệu Tigo. Như vậy, Beeline dường như còn khá non trẻ khi xét về thời gian hoạt động trên thị trường Lào. Tuy nhiên, liên doanh tiền thân của nó đã có thời gian hoạt động khá dài trên thị trường này.

Một số tiêu chí khác: Theo báo cáo của liên doanh VimpelCom vào cuối Quý 3/ 2012, số thuê bao sử dụng dịch vụ thông tin di động của liên doanh ở Lào là 337,000, giảm 41,000 thuê bao so với Quý 2. Tới Quý 4/2012 số thuê bao của liên doanh tiếp tục giảm 19,000, còn lại 318,000 thuê bao. Về thị phần dịch vụ thông tin di động, theo Thaicom, Beeline nắm 8.7% thị phần vào thời điểm tháng 10/2011. Tuy nhiên, đến thời điểm tháng 11/2012 Beeline chỉ còn 5% thị phần. Như vậy, trong quá trình cạnh tranh

trên thị trường viễn thông Lào, liên doanh quốc tế Beeline dường như gặp khá nhiều trở ngại và khó khăn trong việc giữ vững vị thế của mình.

4. Kết luận và ngẫm ý cho các liên doanh quốc tế hoạt động tại Lào

Qua phân tích thực trạng về kết quả hoạt động kinh doanh của các liên doanh quốc tế trong lĩnh vực viễn thông tại Lào một vài nhận xét được rút ra như sau:

- Về sự tồn tại và phát triển bền vững của các liên doanh: Cả ba liên doanh quốc tế đều đã hoạt động trên thị trường Lào qua một số năm, trong đó liên doanh Beeline là trẻ nhất thì cũng đã hoạt động trên thị trường Lào từ 2011. Điều này cũng cho thấy khả năng cạnh tranh, tồn tại và phát triển của các liên doanh trên thị trường viễn thông còn non trẻ, đầy tiềm năng nhưng đã bắt đầu sôi động với sự tham gia của nhiều nhà cung cấp dịch vụ trong nước và quốc tế.

- Kết quả hoạt động về số lượng thuê bao, thị phần và tăng trưởng: Có sự khác nhau đối với 3 liên doanh. Dường như tốc độ phát triển thuê bao cũng như thị phần và lợi nhuận cao hơn đối với 2 liên doanh quốc tế mà ở đó đối tác Lào chiếm tỷ lệ cổ phần không chế (trong 2 liên doanh LTC và Unitel Chính phủ Lào đều giữ 51% cổ phần). Các đối tác Lào trong 2 liên doanh này đều thuộc sở hữu nhà nước. Có nhiều lý do tác động tới kết quả đạt được, tuy nhiên trong đó có thể có lợi thế từ việc đối tác địa phương là doanh nghiệp nhà nước; liên doanh có thể nhận được sự hỗ trợ thuận lợi hơn từ Chính phủ Lào. Ngoài ra, những đối tác này cũng là những doanh nghiệp có bề dày hoạt động trên thị trường viễn thông Lào. Với số vốn không chế thuộc về đối tác của nước sở tại có thể giúp cho họ có được sự kiểm soát và ra những quyết định phù hợp với đặc điểm thị trường mà sự am hiểu thị trường là một lợi thế của những đối tác này.

Từ những kết quả nghiên cứu trên, bài viết đưa ra một số gợi ý đối với các liên doanh quốc tế như sau:

Thực tế cho thấy tỷ lệ các liên doanh quốc tế hoạt động không thành công hay thất bại trên các thị trường ở các nước đang phát triển cũng lớn (Cao Minh Tri, 2012). Để đảm bảo sự thành công cho liên doanh, các đối tượng có liên quan như công ty mẹ, các doanh nghiệp đối tác địa phương và quốc tế cần quan tâm nghiên cứu, tìm hiểu các nhân tố tác động tới sự thành công hay thất bại của liên doanh.

Có nhiều nhân tố tác động tới kết quả hoạt động kinh doanh của liên doanh quốc tế. Tuy nhiên, những yếu tố mang tính quyết định tới sự thành bại của liên doanh dường như phụ thuộc nhiều vào môi trường cụ thể mà liên doanh hoạt động, cũng như đặc điểm của các đối tác trong liên doanh. Do vậy, việc tìm hiểu kỹ lưỡng thị trường nước sở tại của các đối tác quốc tế cũng như việc tìm hiểu, xây dựng và nuôi dưỡng mối quan hệ kinh doanh giữa các đối

tác có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Qua thực tiễn hoạt động kinh doanh của một số liên doanh quốc tế trong ngành viễn thông trên thị trường Lào, có thể thấy hình thức liên doanh quốc tế dường như phát huy hiệu quả tốt. Mặc dù luôn có những rào cản, thách thức, thành công sẽ đến với những doanh nghiệp đầu tư biết nắm bắt các cơ hội và vượt qua thách thức khi thâm nhập và chinh phục thị trường của đất nước Triệu Voi. □

Tài liệu tham khảo:

- Cao Minh Tri (2012), "Success predictor for international joint ventures in Vietnam", *International Journal of Emerging Markets*, 7 (1), tr. 72-85.
- BMI (Business Monitor Investment) (2013), *Cambodia and Laos's telecommunication report*, truy cập từ <http://store.businessmonitor.com/laos/>.
- Makino, S., Chan, C. M., Isobe, T. and Beamish, P. W. (2007), 'Intended and unintended termination of international joint ventures,' *Strategic Management Journal*, 28, tr. 1113-1132.
- MPT (Ministry of Posts and Telecommunications) (2011), *Ministry of Posts and Telecommunications report*, truy cập từ <http://www.mpt.gov.la/>.
- Nguyễn Thị Tuyết Mai (2012), "Cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam đầu tư vào thị trường viễn thông tại Lào", *Kỷ yếu Hội nghị khoa học quốc tế*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân & Đại học Quốc gia Lào, Vientiane, Lào.
- Ren, Hong, Gray, B. and Kim, K. (2009), "Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?" *Journal of Management*, 35 (3), tr. 805-832.
- Shenkar, O. and Zeira, Y. (1992), "Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures," *Journal of International Business Studies*, 23 (1), tr. 55-75.

A study on IJVs' performance: an investigation into IJVs in telecommunication industry in Laos

Abstract:

The topic on international joint venture and its performance has attracted much research interest from many scholars and practitioners. This paper examines performance of international joint ventures based on several performance dimensions drawn from literature review. Using secondary data, this study analyses the performance of the international joint ventures in the telecommunication industry in Laos. The findings suggest some implications for the international joint ventures operating in Laos.

Thông tin tác giả:

* **Thansamay Kommasith**, Thạc sĩ, nghiên cứu sinh

- Nơi công tác: Bộ Bưu chính và Viễn thông Lào.

Email: tsmmpt@gmail.com

****Nguyễn Thị Tuyết Mai**, PGS. TS

- Nơi công tác: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị kinh doanh

Email: tuyetmaisdh@neu.edu.vn