

Chương 3

Môi trường kinh doanh quốc tế (Môi trường quốc gia)

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

■ Lịch sử

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

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



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

■ Lịch sử (tiếp)

□ 6/2005 Tập đoàn đầu tư bao gồm các chi nhánh của Bain Capital Partners LLC, Kohlberg Kravis, Roberts & Co. (KKR), và Vornado Realty Trust (NYSE: VNO) mua lại Toys "R" Us, Inc. với \$6.6 billion.

□ Toys "R" Us, Inc. Headquarters

- One Geoffrey Way
Wayne, New Jersey

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

■ Lịch sử (tiếp)

□ Mạng lưới cửa hàng trên toàn thế giới:

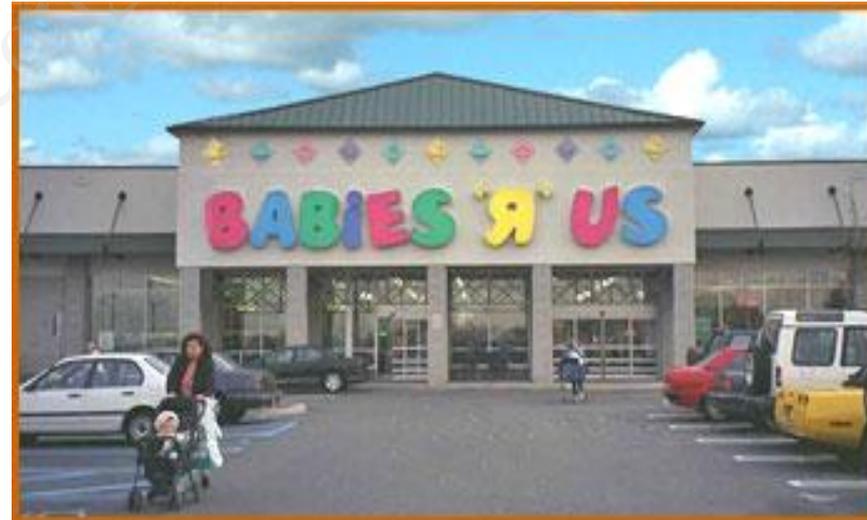
> 1500

■ Tại Mỹ: 586 Toys “R” Us và 250 Babie “R” Us

■ Nước ngoài: 670

■ Bán qua mạng: www.toysrus.com,
www.babiesrus.com, www.imaginarium.com

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



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

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

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

■ Mở rộng thị trường

- 1984 mở cửa hàng đầu tiên tại Canada (áp dụng công thức kinh doanh như cũ)

- Tại UK

- Người tiêu dùng Anh: không đi xa, hàng rẻ là không tốt

- Luật pháp: qui định không bán hàng vào buổi tối, CN, luật zoning laws (các nhà bán lẻ quần áo sử dụng để ngăn cản TRUs bán quần áo trẻ em)...

- Hãng chiếm 10% thị phần ở Anh và tiếp tục mở rộng kinh doanh sang các nước châu Âu khác

Nghiên cứu tình huống

Toys “R” Us chiếm lĩnh thế giới

- Mở rộng thị trường (tiếp)
 - Tại Nhật Bản
 - Large-Store Law: MITI và các cộng đồng địa phương sử dụng để ngăn cản việc XD các cửa hàng lớn. (việc nộp đơn đòi hỏi quá trình 10 năm)
 - 1980s:
 - Ký kết Sáng kiến Structural Impediment (6/1989), tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty Mỹ tiếp cận thị trường Nhật Bản
 - Den Fujita (doanh nhân Nhật) chủ tịch công ty Mc Donald’s Nhật Bản vận động hành lang rút ngắn thời gian nộp đơn) - 20% vốn của TRUs.
 - 1991 TTG. Bush cắt băng khánh thành cửa hàng đầu tiên (60.000 khách hàng ngày đầu tiên)
 - Cảnh trở: đóng cửa lúc 7h tối, 48 ngày/ năm, các nhà SX đồ chơi Nhật không cung cấp hàng...
 - => 150 Toys “R” Us và 17 Babies “R” Us tại Nhật Bản

Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

■ Khái niệm:

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

Phân loại MTKD

Theo trạng thái tĩnh

Theo chức năng hoạt động

Theo điều kiện kinh doanh

Theo cấp độ

Theo mức cạnh tranh

Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

■ Phân loại MTKD

□ Trạng thái tĩnh

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

Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

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

Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

■ Phân loại MTKD (tiếp)

□ Theo điều kiện KD

- MT tài chính tiền tệ
- MT đầu tư

□ Theo cấp độ

- MT trong nước
- MT quốc tế
- MT vĩ mô
- MT vi mô

Một số vấn đề chung về môi trường KDQG

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

Một số vấn đề chung về môi trường KĐQG

Môi trường quốc nội

Môi trường chính trị
và pháp lý

Môi trường kinh tế

Môi trường cạnh
tranh

Môi trường quốc ngoại

Môi trường tự nhiên

Môi trường xã hội

Môi trường kinh tế

Môi trường pháp lý

Môi trường chính trị

Môi trường văn hóa

Môi trường quốc nội

Môi trường chính trị và pháp lý

- Quy định về quan hệ đối ngoại và đầu tư ra nước ngoài
- Quy định về pháp lý ảnh hưởng đến sức cạnh tranh của doanh nghiệp
- Các bộ luật chi phối hoạt động của các chi nhánh công ty ở nước ngoài

Môi trường kinh tế

- Kinh tế phát triển ổn định, đồng tiền nội địa tăng giá => đầu tư ra nước ngoài tăng và ngược lại
- Khi kinh tế xấu đi, chính phủ thường có chính sách hạn chế đầu tư ra nước ngoài

Môi trường cạnh tranh

- Cạnh tranh trong nước cao => nguy cơ mất thị phần, buộc doanh nghiệp giảm đầu tư ra nước ngoài để củng cố thị phần trong nước

Môi trường KDQG (môi trường quốc ngoại- môi trường tự nhiên)

- Môi trường tự nhiên
 - Vị trí địa lý
 - Địa hình
 - Khí hậu
 - Tài nguyên thiên nhiên
 - Dân số

Môi trường KDQG (môi trường xã hội)

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

Môi trường KDQG

(môi trường kinh tế-các hệ thống kinh tế)

Kinh tế kế hoạch hóa tập trung

Toàn bộ các nguồn lực và cơ sở SX KD thuộc sở hữu nhà nước

Nhà nước quyết định số lượng loại hàng hóa SX cũng như số lượng, giá cả và kênh phân phối

Kinh tế thị trường

Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều thuộc sở hữu tư nhân

Kinh tế hỗn hợp

Một số lĩnh vực có sở hữu tư nhân và hoạt động theo cơ chế thị trường

Một số lĩnh vực thuộc sở hữu nhà nước và hoạt động theo kế hoạch nhà nước

Môi trường KDQG

(môi trường kinh tế-mức độ PT)

- TSPQD (GNP), TSPQN (GDP) - dung lượng thị trường
- TSPQD/người – ước lượng và so sánh tương đối mức sống và sức mua của cư dân
- TSPQD/người theo PPP: so sánh trực tiếp mức sống của cư dân các nước
- Kết cấu hạ tầng cơ sở

Môi trường KDQG

(môi trường kinh tế-mức độ ổn định)

■ Kinh tế bất ổn định

- Biến động kinh tế ngoài tầm kiểm soát của chính phủ
- Tạo bất ổn trong xã hội, dễ dẫn đến bất ổn định chính trị

■ Chỉ số phản ánh mức độ ổn định kinh tế

- Tỷ lệ lạm phát
- Nợ nước ngoài

Môi trường KDQG

(môi trường KT: chính sách thương mại)

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

Môi trường KDQG

(môi trường KT: chính sách thương mại)

■ Các biện pháp khuyến khích

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

Môi trường KDQG

(môi trường KT: chính sách đầu tư)

■ Các hàng rào

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

Môi trường KDQG

(môi trường KT: chính sách đầu tư)

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

Môi trường KĐQG

(môi trường luật pháp)

- Hệ thống luật theo tập quán - chế độ thường luật (thông luật) (Mỹ, Anh): hệ thống luật dựa trên án lệ, tiền lệ, và tùy chỉnh được thẩm phán linh hoạt áp dụng
- Đặc điểm: chế độ luật dựa trên sự diễn dịch sự kiện của tòa án (các phán quyết của tòa án với các trường hợp cụ thể trong quá khứ-tạo ra án lệ mới)

Môi trường KĐQG

(môi trường luật pháp)

- Hệ thống luật dân sự - chế độ dân luật (các nước châu Âu lục địa,...>70 nước): hệ thống luật pháp dựa trên các bộ luật được hệ thống hoá. Luật thành văn và ít linh hoạt
- Đặc điểm: chế độ luật pháp dựa trên tập hợp chi tiết, cụ thể các điều luật được hệ thống hoá trong các bộ luật (*quy định những gì được phép làm và không được phép làm cũng như mức án cho các trường hợp vi phạm*)

Môi trường KDQG (môi trường luật pháp)

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

Môi trường KDQG (môi trường luật pháp)

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

Môi trường KDQG (môi trường luật pháp)

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

Môi trường KDQG

(môi trường luật pháp: **những khác biệt pháp lý- quy định pháp lý và năng lực thực thi tác động đến KDQT**)

- **Quyền sở hữu tài sản:** mức độ bảo vệ của hệ thống pháp lý trước sự xâm phạm quyền sở hữu tài sản do hành vi của cá nhân hay chính quyền
- **Quyền sở hữu trí tuệ:** mức độ bảo vệ của hệ thống pháp lý trước những vi phạm quyền sở hữu trí tuệ
- **An toàn sản phẩm và trách nhiệm đối với sản phẩm**
 - Chi phí
 - Đạo đức kinh doanh
- **Nghĩa vụ hợp đồng:** xác định các điều kiện trong hợp đồng mua bán hàng hóa cũng như quyền lợi và nghĩa vụ của các bên tham gia

Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

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

Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

■ Hệ thống chính trị dân chủ

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

Môi trường KDQG (môi trường chính trị)

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

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-khái niệm)

■ Khái niệm văn hoá

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

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-khái niệm)

■ Khái niệm văn hoá

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

Môi trường KDQG (môi trường văn hoá-đặc điểm)



Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-đặc điểm)

□ Học tập

- Không kế thừa, không dựa trên nền tảng sinh học

□ Chia sẻ

- Con người là thành viên của một nhóm, một tổ chức, một xã hội

□ Chuyển giao qua các thế hệ

- Văn hóa được tích lũy và được chuyển giao từ thế hệ này sang thế hệ khác

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-đặc điểm)

□ Tính tượng trưng

- Văn hóa dựa trên năng lực của con người biết diễn đạt bằng biểu tượng, dùng vật này để tượng trưng, biểu tượng hóa cho vật khác

□ Tính khuôn mẫu

- Văn hóa có cấu trúc và các bộ phận liên kết với nhau. Sự thay đổi ở một bộ phận dẫn đến sự thay đổi ở bộ phận khác

□ Tính thích nghi

- Văn hóa dựa trên năng lực của con người có thể thay đổi hoặc thích nghi

Môi trường KDQG

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

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

Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)



Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-cấu trúc xã hội)

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

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-cấu trúc xã hội)

■ Các loại cấu trúc chủ yếu (tiếp)

- **Đẳng cấp:** tổ chức xã hội xây dựng dựa trên sự phân biệt giữa các giai cấp. Các xã hội này có sự lưu động XH thấp và phân tầng giai cấp cao (Ấn Độ 80% dân số theo đạo Hindu)
 - **Brahman:** những thầy tu và giáo sĩ (bà la môn)
 - **Kshatrya:** những người lãnh đạo và binh lính (võ sĩ)
 - **Vaisya:** tầng lớp buôn bán (thương nhân)
 - **Sudra:** người lao động (đẳng cấp thấp nhất)
(Achuta – 160 triệu (không phải là người))

How Caste Shapes Society

Definition:

A type of social organization/hierarchy in which a person's occupation and position in life is determined by the circumstances of his birth.

<http://www.csuchico.edu/~cheinz/syllabi/asst001/spring98/16.htm>

How Caste Shapes Society

- **Rigid, hereditary membership into birth caste**
- **Marriage only among member of same caste**
- **Occupation choices restricted**
- **Personal contact with other castes restricted**
- **Acceptance of fixed place in society**

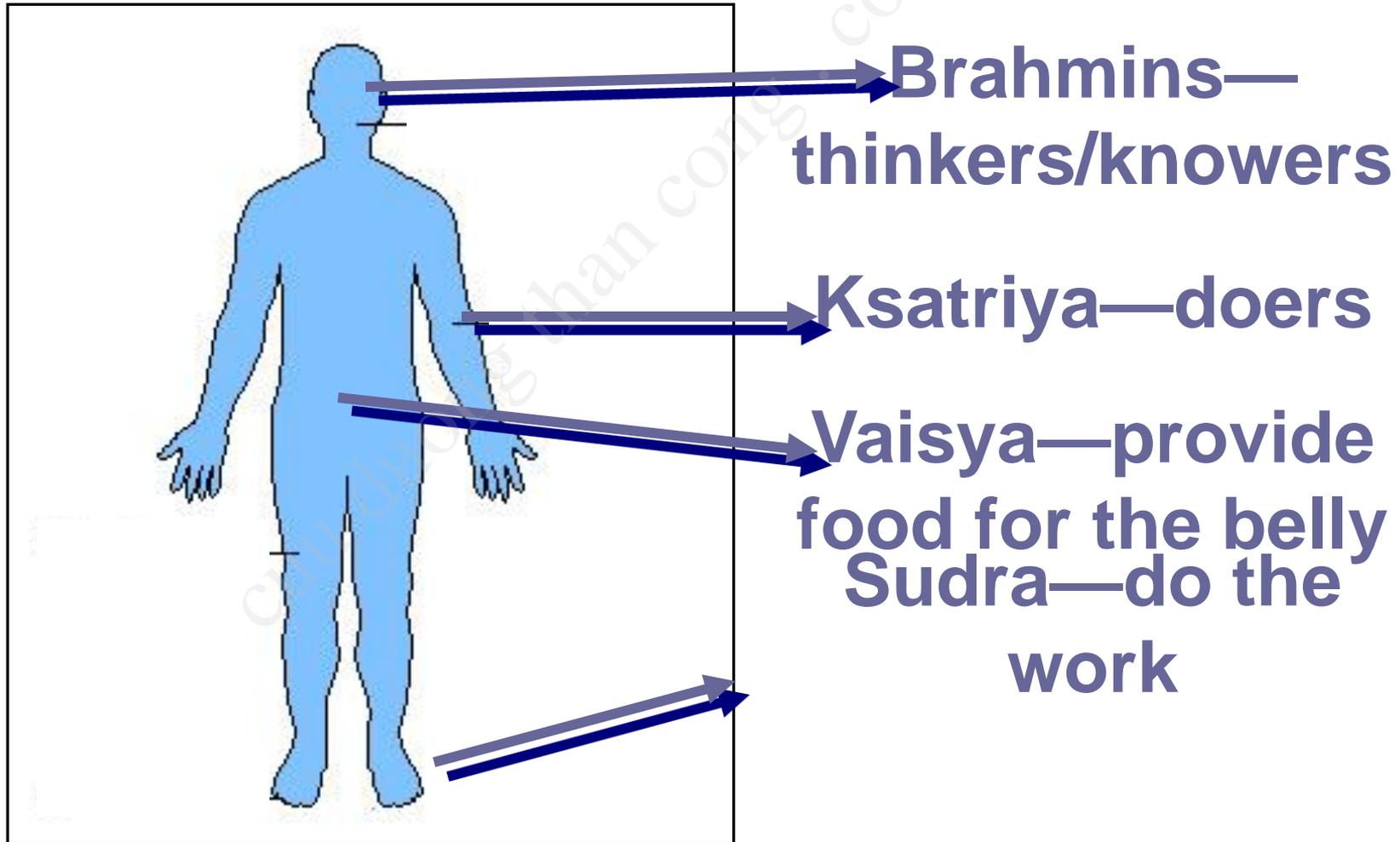
Caste Systems Benefits

- **Members of a caste rely on each other for support**



Caste Systems Benefits

Each caste is born out of Brahma (the creator)



The Four Castes

- **Brahmins** – Priests, Teachers, Judges; usually don't own land therefore need other castes to work the land and provide for them
- **Kshatriyas** – Warriors and Rulers (landowners)
- **Vaisyas** – Skilled Traders, Merchants, Farmers

The Four Castes

- **Sudras** – Unskilled Workers— Laborers and Craft workers
 - Below these four castes are people who belong to no caste
- **Untouchables** – Outcastes, Children of God
- **Concept of pollution**...the most pure at the top (Brahmins) and the most polluted at the bottom (Untouchables)

Brahmins - Priests



- Purpose is to help people of other castes fulfill their dharma
- Perform rituals and observe vows for the sake of others



Kshatriyas - Warriors and Rulers

- Responsible for leadership of the people
- Often rely on advice from Brahmins



Vaisyas - Skilled Traders, Merchants

- Shopkeepers who sell *products* (unlike the Shudra who sell services)



Untouchables - The Outcastes

- **Belong to no caste**
- **Expected to do the “dirty” jobs**
- **Come in contact with animal skins, dead bodies and human feces**
- **Avoid contact with “caste” Indians for fear of “pollution”**



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



Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-tôn giáo)

■ Khái niệm

- **Tôn giáo:** hệ thống các niềm tin và lễ nghi chung về lĩnh vực tâm linh
 - **Hệ thống đạo đức:** tập hợp các nguyên tắc đạo đức hoặc các giá trị để dẫn dắt và hình thành hành vi
- ### ■ Các tôn giáo lớn:
- đạo thiên chúa, đạo hồi, đạo ấn độ, đạo phật, đạo khổng (không phải tôn giáo nhưng có ảnh hưởng rất lớn)

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

■ **Kitô giáo** (20% dân số - Âu, Mỹ, Phi)

Chúa Jesus

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

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-tôn giáo)

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

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

- **Ấn độ giáo** (Hindu) 750 triệu (không thờ một người nào cụ thể, không có sách kinh thánh
 - Cổ vũ các nguyên tắc khổ hạnh, không khuyến khích kinh doanh tư nhân, tạo cửa cải
 - Đánh giá cá nhân không bằng các thành tựu vật chất mà bằng tinh thần
 - XH Ấn Độ hiện đại ?

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

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

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

■ Khổng giáo

- Trung thành (người làm công?)
- Trung thực
- Trách nhiệm có đi có lại (chủ - thợ)

=> thuận lợi cho hoạt động kinh doanh

Môi trường KĐQG

(môi trường văn hoá-ngôn ngữ)

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

Môi trường KDQG

(môi trường văn hoá-giáo dục)

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

Môi trường KDQG (môi trường văn hoá)

- Văn hoá không phải cố định mà có sự tiến hoá: tiến bộ kỹ thuật và xu thế toàn cầu hoá là đầu tàu của sự thay đổi văn hoá
- VD: Matsushita 1998 thay đổi cách thức truyền thống
 - Thay đổi hệ thống trả lương cho 11.000 quản trị viên (dựa theo thâm niên; dựa theo KQ)
 - Lựa chọn phương thức trả lương
 - Hệ thống làm thuê suốt đời (đóng cửa 30 nhà máy ở Nhật bản, bản, cắt giảm 13000 lao động, trong đó chuyển 1000 việc làm quản lý sang công việc khác)