

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG HÀ NỘI  
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ  
CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

---



## KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

### Đề tài

MỘT SỐ LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH  
QUỐC TẾ TRÊN THẾ GIỚI VÀ GIẢI PHÁP CHO VIỆC  
THÀNH LẬP LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC Ở VIỆT NAM

*Sinh viên thực hiện* : *Trần Thị Tuyết Minh*

*Lớp* : *Pháp 4- K44G- KT&KDQT*

*Giáo viên hướng dẫn* : *TS. Nguyễn Hoàng Ánh*

Hà Nội, 05/2009

## LỜI MỞ ĐẦU

Sự trỗi dậy mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học công nghệ trên thế giới ngày nay cùng với sự tác động của xu thế toàn cầu hoá và mạng thông tin toàn cầu Internet đã và đang mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới cho các doanh nghiệp. Nhưng cùng với đó, nền kinh tế thế giới cũng sẽ phải đối mặt với những rủi ro mới.

Thế kỷ XX đã khép lại với bao sóng gió trên thương trường quốc tế nhưng thế kỷ XXI được dự báo là sẽ mở ra nhiều khó khăn phức tạp hơn, trước những diễn biến bất thường của nền kinh tế thế giới. Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng hơn đã, đang và sẽ đặt các doanh nghiệp trước những thử thách mới, hứa hẹn sự cạnh tranh gay gắt hơn, đặc biệt là với những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Trước tình hình đó, việc tham gia các liên minh đang là xu hướng hợp tác mang tầm chiến lược trong thế kỷ mới, là con đường nhanh nhất và với chi phí thấp nhất đã được rất nhiều doanh nghiệp và các công ty đa quốc gia sử dụng. Các nhà kinh tế cũng nhận định rằng liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế sẽ trở thành xu hướng tất yếu.

Ở Việt Nam, công cuộc đổi mới và mở cửa nền kinh tế đã mang lại cho đất nước luồng sinh khí mới để phát triển, với sự ra đời hàng loạt các doanh nghiệp ở các quy mô khác nhau. Cùng với khuynh hướng hội nhập khu vực và quốc tế, đặc biệt khi trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) từ năm 2007, Việt Nam đã chào đón nhiều doanh nghiệp nước ngoài vào tìm cơ hội hợp tác và đầu tư thể hiện sự phù hợp với các thông lệ và cam kết quốc tế mà Việt Nam đã ký kết. Điều này đặt các doanh nghiệp trong nước trước sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp phải biết hợp tác, liên kết với nhau. Nhưng đồng thời các doanh nghiệp cũng mong muốn duy trì được tính độc lập của mình. Bởi thế, khác với các hình thức như mua bán, sáp nhập hay hợp nhất các công ty thì liên minh chiến lược là một hình thức hợp tác khá an toàn, theo đó các doanh nghiệp liên minh với nhau nhưng vẫn là những doanh nghiệp độc lập, không bị chi phối hay thao túng bởi các doanh nghiệp khác.

Thực tế cho thấy liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp đã trở nên khá phổ biến trên thế giới từ những năm 80, 90 của thế kỷ XX và đến nay, vẫn đang phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, ở Việt Nam, thuật ngữ “liên minh chiến lược” dường như vẫn chưa được chú ý nhiều. Vì vậy, nhận thức được vai trò của liên minh chiến lược đối với các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam, tác giả chọn đề tài khoá luận là **“Một số liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế trên thế giới và giải pháp cho việc thành lập liên minh chiến lược ở Việt Nam”**. Trong đề tài này, tác giả sẽ cố gắng tìm hiểu và làm rõ những lợi ích của các doanh nghiệp khi tham gia liên minh chiến lược và hướng đến giải pháp để có một liên minh thành công. Trên tinh thần đó, ngoài lời mở đầu và phần kết luận, nội dung của đề tài sẽ được trình bày theo bố cục như sau:

- *Chương I: Tổng quan về liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế.*
- *Chương II: Tìm hiểu một số liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế trên thế giới.*
- *Chương III: Giải pháp cho việc thành lập liên minh chiến lược ở Việt Nam.*

Tuy nhiên, đây là một đề tài khá mới và do kiến thức còn hạn chế nên bài khoá luận sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được sự cảm thông và góp ý chân thành của thầy cô và bạn đọc để nội dung của đề tài được hoàn thiện hơn.

Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn trân trọng tới Tiến sỹ Nguyễn Hoàng Ánh-giảng viên Khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành bài khoá luận này.

# CHƯƠNG I

## TỔNG QUAN VỀ LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

Trong xu thế hội nhập, sự hợp tác giữa các doanh nghiệp diễn ra ngày càng mạnh mẽ. Nếu như trước đây, người ta quen với các khái niệm liên doanh, liên kết...thì trong những năm gần đây, người ta bắt đầu nói nhiều hơn tới thuật ngữ “liên minh chiến lược” trong kinh doanh. Vậy cần phải hiểu như thế nào về liên minh chiến lược và liệu rằng liên minh chiến lược có phải là một phương thức, một chiến lược kinh doanh mới? Việc hình thành các liên minh chiến lược như vậy sẽ mang lại lợi ích gì cho các doanh nghiệp và tại sao liên minh chiến lược trở thành xu hướng tất yếu của thế kỷ XXI? Những câu hỏi này sẽ phần nào được giải quyết trong chương I.

### 1.1. Khái niệm về liên minh chiến lược

Để hiểu thế nào là liên minh chiến lược, trước hết, cần phải hiểu liên minh là gì? Theo từ điển Wikipedia: “*Liên minh là một sự thoả thuận giữa hai hay nhiều bên nhằm hướng tới những mục tiêu chung và bảo vệ những lợi ích chung. (An alliance is an agreement between two or more parties, made in order to advance common goals and to secure common interests)*”<sup>1</sup>.

Như vậy, khái niệm về liên minh rất rộng, có thể có liên minh giữa các cá nhân, liên minh giữa các tổ chức hay liên minh giữa các quốc gia, miễn là các bên có mục đích chung và cần liên minh với nhau để bảo vệ quyền lợi của mình.

Về khái niệm “chiến lược”, trong những trường hợp khác nhau và dưới những góc độ khác nhau, có thể đưa ra những cách hiểu khác nhau, nhưng nhìn chung có thể thấy khi nói tới chiến lược, người ta nghĩ tới thời gian, tới tính tổng thể của một kế hoạch. Chiến lược có thể là ngắn hạn (2-3 năm, thường là thực hiện những chiến lược mang tính chức năng), trung hạn (5-10 năm, là chiến lược khá

---

<sup>1</sup> www. Wikipedia. Org/wiki/alliance

quan trọng, bao gồm nhiều hoạt động) hoặc dài hạn (từ 10 năm trở đi, chiến lược mang tính định hướng, dự báo trong tương lai).

Trên thực tế, thuật ngữ “liên minh chiến lược” đã xuất hiện và được sử dụng từ những thập niên cuối của thế kỷ XX, trở thành xu hướng phát triển của các tập đoàn, những công ty lớn trên thế giới. Tuy nhiên, cho tới nay, việc hiểu liên minh chiến lược thế nào cho đúng, vẫn còn là vấn đề gây nhiều tranh cãi, nên chưa có một định nghĩa chính thống nào được chấp nhận rộng rãi.

Trong Từ điển thuật ngữ của Viện pháp ngữ Quebec (Canada), “*liên minh chiến lược là một sự thoả thuận hợp tác giữa các doanh nghiệp đang là đối thủ cạnh tranh hoặc có tiềm năng cạnh tranh, cùng chia sẻ các nguồn lực và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành tốt một dự án hoặc một hoạt động kinh doanh chung mà vẫn là những doanh nghiệp độc lập*”. (*Alliance stratégique c'est un accord de coopération conclu entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui tout en maintenant leur indépendance, partagent les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien un projet spécifique ou une activité commune*)<sup>2</sup>. Đây là một cách hiểu khá rõ ràng, khi tham gia liên minh chiến lược, các bên hợp tác với nhau trong các hoạt động kinh doanh với nguyên tắc mỗi bên sẽ đóng góp những thế mạnh và khả năng của mình vào trong quá trình hợp tác ấy. Theo đó, sự tăng trưởng và hiệu quả cạnh tranh chính là những động lực của liên minh chiến lược.

Nhà kinh tế người Mỹ là Thomas L.Sporleder trong cuốn “Quantifying the Agri-Food Supply chain” đã đưa ra cách hiểu rất đơn giản về liên minh chiến lược, theo đó “*Liên minh chiến lược được định nghĩa là bất kỳ sự thoả thuận nào giữa các công ty để hợp tác trong một nỗ lực nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược*” (*Strategic alliances are defined as any agreement between or among firms to cooperate in an effort to accomplish some strategic purpose*)<sup>3</sup> Có thể nói đây là cách hiểu rất ngắn gọn và khá giống với khái niệm “liên minh”, tuy nhiên khái niệm này

---

<sup>2</sup> Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française, 2007  
<http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r-motclef/index800-1.asp>

<sup>3</sup> Christien J.M.Ondersteijn, J.H.M. Wijnands, Ruud B.M.Huirne and Olaf Van Kooten, “Quantifying the Agri-Food Supply chain”, Springer, 2006, p161

đã chỉ rõ chủ thể của liên minh chiến lược là các doanh nghiệp, hợp tác với nhau để thực hiện một mục tiêu chung.

Như vậy, có thể có những định nghĩa khác nhau về liên minh chiến lược trong kinh doanh nhưng xét về nội dung bản chất của khái niệm thì tất cả đều nhất trí với quan điểm cho rằng: *liên minh chiến lược là việc hai hoặc nhiều doanh nghiệp liên kết với nhau để phát triển, sản xuất hoặc bán sản phẩm/ cung ứng dịch vụ... trong khoảng một khoảng thời gian nhất định nhằm mang lại lợi ích chung cho mỗi bên trong khi vẫn là những doanh nghiệp độc lập chứ không nhằm mục đích sáp nhập, hợp nhất hay thôn tính lẫn nhau. Sự liên minh này có thể được tiến hành giữa các doanh nghiệp trong cùng một quốc gia hoặc giữa các doanh nghiệp từ nhiều quốc gia khác nhau.* Theo đó, các thành viên tham gia liên minh không nhất thiết phải là các đối tác của nhau như quan hệ nhà cung ứng với khách hàng mà thậm chí có thể là các đối thủ cạnh tranh với nhau. Yếu tố quan trọng phải kể đến đó là các bên có chung mục đích, cùng liên kết với nhau trong một hoặc một số hoạt động nhất định thì có thể xây dựng một liên minh chiến lược. Mục đích chung ấy có thể là nhằm phát triển thị trường, sản phẩm, khách hàng hay lợi nhuận...

Có thể khẳng định rằng mỗi liên minh đều có những mục tiêu nhất định phù hợp và liên quan trực tiếp đến động lực chiến lược của các bên. Mỗi liên minh đều có quyền tiếp cận các nguồn lực cũng như những cam kết của đối tác. Ngoài ra, sự liên minh còn mang đến những cơ hội học tập mang tính tổ chức. Một liên minh chiến lược là một thoả thuận mang lại lợi ích thực sự cho các bên, nhờ đó mà những nguồn lực, nguồn tri thức và khả năng được chia sẻ với mục tiêu nâng cao vị thế cạnh tranh của các bên.

## **1.2. Lợi ích của việc tham gia liên minh chiến lược**

Như trên đã nói, việc tham gia liên minh chiến lược đồng nghĩa với việc các bên sẽ phải chia sẻ các thông tin, kinh nghiệm, kỹ năng... thậm chí cả lợi nhuận. Nhưng các doanh nghiệp vẫn muốn thành lập các liên minh chiến lược bởi vì các liên minh này luôn mang lại những lợi ích nhất định cho các bên tham gia. Hay nói cách khác, các doanh nghiệp tham gia liên minh chiến lược thường vì một số mục đích sau:

### ***1.2.1. Khai thác lợi thế kinh tế theo quy mô***

Lợi thế kinh tế theo quy mô (economies of scale) là sự giảm chi phí trên một đơn vị sản phẩm khi khối lượng sản phẩm được sản xuất ra tăng lên tuyệt đối trong một thời kỳ nhất định. Ví dụ như có một dây chuyền sản xuất quần áo. Chi phí dây chuyền máy móc trong một tuần là 100 đơn vị tiền tệ, chi phí phụ trội là một đơn vị tiền tệ trên mỗi đơn vị sản phẩm. Nếu hệ thống sản xuất được 50 sản phẩm một tuần thì chi phí cố định bình quân trên mỗi sản phẩm là  $(100 + 50) / 50 = 3$  đơn vị tiền tệ. Tuy nhiên nếu công ty sản xuất được 100 đơn vị sản phẩm một tuần thì chi phí cố định bình quân trên mỗi đơn vị sản phẩm sẽ giảm xuống còn  $(100 + 100) / 100 = 2$  đơn vị tiền tệ. Đây là một ví dụ điển hình về tính kinh tế theo quy mô. Tất nhiên ví dụ này đã được đơn giản hoá rất nhiều so với thực tế vốn tồn tại nhiều lực cản vô hình, nhiều khó khăn khiến các công ty khó có thể đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô. Tính kinh tế theo quy mô tồn tại ở hầu hết các ngành, đặc biệt những ngành có chi phí sản xuất cố định lớn bởi đây là chi phí mà doanh nghiệp phải chịu ngay cả khi sản lượng giảm xuống bằng 0. Chi phí cố định lớn và hiệu quả kinh tế theo quy mô thường được thấy ở các ngành đòi hỏi vốn lớn như hoá chất, xăng dầu, sắt thép, xe hơi... Các công ty có thể đạt được lợi thế này nhờ những nhân tố phổ biến sau:

- + Tính không thể chia nhỏ được của máy móc thiết bị đặc biệt ở những nơi mà một loạt quá trình chế biến được liên kết với nhau.
- + Hiệu quả của công suất lớn đối với nhiều loại thiết bị đầu tư, chi phí khởi động và vận hành đều tăng chậm hơn công suất.
- + Hiệu quả của chuyên môn hóa sản xuất, đó là khi sản lượng lớn hơn, người ta có điều kiện sử dụng lao động chuyên môn và máy móc chuyên dụng.
- + Kỹ thuật và tổ chức sản xuất ưu việt khi quy mô tăng lên, có thể sử dụng máy móc tự động thay cho thiết bị vận hành thủ công hoặc thay thế sản xuất đơn chiếc bằng dây chuyền sản xuất hàng loạt một cách liên tục.
- + Hiệu quả của việc mua nguyên vật liệu và phụ tùng với khối lượng lớn nhờ hưởng chiết khấu.
- + Hiệu quả marketing (hiệu quả tiêu thụ) thu được nhờ sử dụng phương tiện quảng cáo đại chúng và sử dụng lực lượng bán hàng lớn hơn.

+ Hiệu quả tài chính thu được do các công ty lớn có khả năng thu hút vốn với nhiều điều kiện thuận lợi (lãi suất, chi phí vay thấp hơn)...<sup>4</sup>

Hình thức liên minh khai thác lợi thế kinh tế theo quy mô được lý giải như sau: nếu các công ty chỉ hoạt động một cách độc lập riêng rẽ thì quy mô sản xuất của nó không đủ lớn để có thể giảm được chi phí tức là đạt được lợi thế này. Trong khi đó, nếu liên kết nguồn lực, tài sản của các công ty lại với nhau để cùng phát triển, sản xuất hoặc thực hiện hoạt động phân phối thì chi phí trên một đơn vị sản phẩm lúc này có thể sẽ thấp hơn với trường hợp hoạt động một cách độc lập riêng rẽ vì lúc này quy mô sản xuất tăng lên cùng với tích lũy tài sản, nguồn lực. Khối lượng sản phẩm đạt được nhờ vào sự hợp tác giữa các thành viên nhằm hoàn thiện sản phẩm, dẫn tới giảm chi phí, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng được gọi là khối lượng tới hạn (critical mass).<sup>5</sup>

Ngoài ra, cũng cần phải nói thêm một chút về sự khác biệt giữa hiệu quả kinh tế theo quy mô (economies of scale) và hiệu quả kinh tế theo phạm vi (economies of scope). Về cơ bản, hai khái niệm này khá tương đồng; trong khi tính kinh tế theo quy mô chủ yếu hướng tới những hiệu quả kết hợp của việc khuyến khích sản xuất như liên quan tới tăng hoặc giảm quy mô sản xuất của một loại sản phẩm (a single product type); thì tính kinh tế theo phạm vi chủ yếu hướng tới hiệu quả liên quan đến khuyến khích tiêu dùng như tăng hoặc giảm phạm vi marketing và phân phối của nhiều loại sản phẩm khác nhau (different types of products). Khái niệm về hiệu quả kinh tế theo phạm vi được hai nhà kinh tế Panzar và Willig đưa ra lần đầu tiên vào năm 1977, trong tác phẩm “Economies of scale and Economies of scope in Multi- output Production”. Hai nhà kinh tế đã chỉ ra rằng một công ty bán nhiều loại sản phẩm, nhiều dòng sản phẩm hay bán một loại sản phẩm ở nhiều thị trường khác nhau thì sẽ hưởng lợi từ việc giảm mức độ rủi ro.

Thực tế, các liên minh chiến lược trong kinh doanh nhấn mạnh nhiều hơn đến tính kinh tế theo quy mô và cố gắng khai thác được lợi thế này.

---

<sup>4</sup> <http://www.saga.vn/dictview.aspx?id=2065>

<sup>5</sup> ThS Trần Thị Kim Anh & Nguyễn Thị Thu Thủy, 2007, Liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 27/ 2007, tr46



### ***1.2.2. Học hỏi từ các đối tác trong liên minh***

Xuất phát từ nội dung bản chất của liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế, các thành viên tham gia liên minh không chỉ là các đối tác mà còn có thể là đối thủ cạnh tranh của nhau. Các nhà kinh tế cũng nhận định rằng, việc hình thành các liên minh chiến lược cho thấy sự thay đổi mạnh mẽ về môi trường kinh tế, ở đó các doanh nghiệp vừa hợp tác vừa cạnh tranh với nhau, các bên vừa là đối tác vừa là đối thủ của nhau.

Khi tham gia liên minh chiến lược, các công ty có thể học hỏi các kỹ năng và khả năng quan trọng từ các đối tác của mình thông qua những cam kết về chia sẻ kinh nghiệm, công nghệ... Liên minh chiến lược được coi là cách tốt nhất để một đối tác học hỏi từ đối tác khác về việc cạnh tranh như thế nào, tổ chức quản lý ra sao, bằng cách nào để khai thác lợi thế cạnh tranh và làm thế nào để thích nghi với các thị trường mới đặc biệt là thị trường nước ngoài...

Có thể mỗi doanh nghiệp đều có những cách tiến hành riêng về tất cả các vấn đề trên nhưng không thể làm tốt ở tất cả các khâu. Vì vậy nhất thiết phải học hỏi từ phía các đối tác. Các bên có thể học hỏi nhau về cách thức tổ chức, kỹ năng quản lý hoạt động kinh doanh, giải quyết xung đột về văn hoá... Điều này đặc biệt có ý nghĩa với những trường hợp muốn đưa sản phẩm của doanh nghiệp đến những thị trường mới, khách hàng mới, như việc các công ty Mitsubishi, Kawasaki và Fuji đã tham gia liên doanh phối hợp với Hãng hàng không Boeing, ba công ty của Nhật Bản tiến hành chế tạo các bộ phận cơ bản của thân, đuôi máy bay cho Boeing. Họ đánh đổi các kỹ năng chế tạo quan trọng trong việc lấy việc thâm nhập vào hệ thống phân phối và tiếp thị toàn cầu của Boeing. Ba công ty của Nhật Bản hy vọng học hỏi được từ Boeing việc tổ chức và bán máy bay trên phạm vi toàn cầu. Còn Boeing tìm kiếm kỹ thuật lắp ráp tinh xảo của Nhật Bản.

### ***1.2.3. Hợp tác để chuyên môn hoá***

Có thể nói liên minh chiến lược kết hợp được sức mạnh chuỗi giá trị khác nhau của các đối tác. Mỗi thành viên tham gia liên minh đều có những thế mạnh nhất định trong một hoặc một số hoạt động nào đó và việc hình thành liên minh sẽ cho phép các thành viên này tập trung vào các hoạt động phù hợp nhất với năng lực

cũng như nguồn lực của mình, tạo ra sự cộng hưởng và là đòn bẩy sức mạnh cho toàn liên minh.

Chẳng hạn như tại Việt Nam, vào cuối năm 2004, Fujitsu và Cisco Systems đã chính thức tuyên bố về việc hai bên đạt được một hiệp định cơ bản để hình thành liên minh chiến lược. Liên minh này tập trung vào nghiên cứu, sản xuất các Router (bộ định tuyến) và các Switch (bộ chuyển mạch) giúp cho các nhà cung cấp dịch vụ và các doanh nghiệp có thể thiết lập mạng IP cấp tiến. Trong khuôn khổ của sự hợp tác này, Fujitsu và Cisco sẽ tiến hành việc phát triển chung các Router cao cấp, lên kế hoạch hợp tác về router và switch trong tương lai và phối hợp nhằm cải thiện chất lượng và tăng cường dịch vụ. Thông qua liên minh này, các công ty sẽ tận dụng được ưu thế lãnh đạo trên thế giới của Cisco trong lĩnh vực công nghệ IP và kinh nghiệm hàng đầu của Fujitsu về công nghệ có độ tin cậy cao nhằm tung ra thị trường các sản phẩm mạng hàng đầu thế giới. Cisco sẽ tập trung phát triển hệ điều hành IOS-XR cho các router multi-terabit. Tận dụng kinh nghiệm về công nghệ được tích lũy qua việc kinh doanh các thiết bị viễn thông, Fujitsu sẽ đáp ứng nhu cầu chất lượng nghiêm ngặt của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông bằng việc đưa ra các hệ thống mạng với độ tin cậy cao.

#### ***1.2.4. Mở rộng thị trường***

Liên minh chiến lược không tập trung vào một thị trường đơn lẻ mà thường kinh doanh trên thị trường rộng hơn, có thể vươn ra thị trường toàn cầu. Phạm vi hợp tác của các bên trong liên minh không chỉ giới hạn trong nội địa của các thành viên mà liên minh có thể phát triển ra tầm cỡ quốc tế trong đó các công ty tham gia có thể có các quốc tịch khác nhau. Tất nhiên, khi nói khái niệm mở rộng thị trường, ở đây có thể hiểu theo cả nghĩa rộng và nghĩa hẹp, có thể là thị trường trong nước hoặc thị trường quốc tế. Bởi lẽ các thành viên của liên minh chiến lược có thể là các doanh nghiệp trong cùng một quốc gia hoặc giữa các doanh nghiệp ở các quốc gia khác nhau. Khi tham gia liên minh, các bên đều chia sẻ cho nhau kinh nghiệm và thị trường, do đó việc các thành viên đều có cơ hội mở rộng thị trường của mình là điều dễ hiểu. Với liên minh giữa các doanh nghiệp trong nước, nếu một bên chiếm thị phần chủ yếu ở vùng miền nào đó và bên đối tác có lợi thế ở một vùng miền khác thì

khi các bên hợp tác, liên minh với nhau thì cơ hội được tiếp cận thị trường của nhau là rất lớn, không chỉ chia sẻ, mở rộng thị trường mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập ngày càng sâu rộng. Liên minh hàng không Star Alliance là một ví dụ điển hình như vậy, nhờ tham gia liên minh này, một hãng hàng không của Nhật Bản là All Nippon Airways đã mở rộng thị trường nội địa và thị trường quốc tế, từ lúc chỉ hoạt động chủ yếu ở Trung Quốc và Nhật Bản thì hãng này đã phát triển dịch vụ của mình tới hơn 11 nước trên thế giới đồng thời thị phần trong nước cũng không ngừng tăng lên.

#### ***1.2.5. Tạo cơ hội mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh mới***

Đây cũng là một trong những lợi ích mà việc tham gia liên minh chiến lược mang lại cho các thành viên. Thực tế thì mỗi doanh nghiệp có thể hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau vừa để tăng thu lợi nhuận vừa để giảm thiểu rủi ro và chi phí, tránh được những biến động lớn về tài chính mà chúng ta gọi đó là “không nên để tất cả trứng vào cùng một giỏ” (don't put all of the eggs on the basket). Tất nhiên việc hình thành các liên minh chiến lược thường làm nổi bật và tập trung vào những lĩnh vực mà các bên có lợi thế nhằm đạt được mục tiêu chung với kết quả cao nhất. Nhưng ngoài ra, thông qua liên minh chiến lược, các công ty có cơ hội được thâm nhập vào một ngành kinh doanh mới hoặc một phân đoạn nào đó của ngành đòi hỏi những kỹ năng, khả năng và sản phẩm mà khi gia nhập ngành này, thành viên đó không sẵn có, bằng cách tận dụng các yếu tố trên của các đối tác chiến lược trong liên minh, như trường hợp của IBM cũng tận dụng liên minh chiến lược để gia nhập ngành giải trí khi liên kết với nhà sản xuất phim Terminator và Titanic.

#### **1.3. Phân loại liên minh chiến lược**

Các liên minh chiến lược có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức và quy mô, từ hình thức hợp đồng cho đến các hình thức cổ phần hay thành lập công ty liên doanh...Nhưng dù ở hình thức nào thì liên minh chiến lược cũng được xem là sự liên kết sức mạnh và nguồn lực trong một giai đoạn nhất định hoặc trong khoảng thời gian không xác định nhằm đạt được mục tiêu chung của các doanh nghiệp. Dưới đây là cách phân loại về liên minh chiến lược trong kinh doanh:

### ***1.3.1. Căn cứ theo yếu tố vốn***

Đây là cách phân loại phổ biến được các nhà kinh tế Châu Âu và Mỹ chấp nhận và sử dụng nhiều trong thực tiễn. Trong cuốn “Quantifying the Agri-Food Supply chain” (2006), theo nhà kinh tế người Mỹ là Thomas L. Sporleder, liên minh chiến lược được chia thành 3 loại là: liên minh không góp vốn, liên minh có góp vốn và liên doanh. Còn theo quan điểm của một số nhà kinh tế của Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) là Nam- Hoon Kang và Kentaro Sakai trong “New Patterns of Industrial Globalisation” (2001) thì cho rằng liên minh chiến lược chia làm hai loại là liên minh không góp vốn và liên minh có góp vốn, còn liên doanh là một hình thức đặc biệt phổ biến của liên minh có góp vốn. Để đảm bảo sự thuận tiện cho việc tìm hiểu và nghiên cứu về liên minh chiến lược cũng như theo quan điểm của phần lớn các nhà kinh tế trên thế giới thì liên minh chiến lược được thể hiện dưới 3 hình thức sau:

#### ***1.3.1.1. Liên minh không góp vốn (non- equity alliances)***

Là loại liên minh mà theo đó, các bên (các doanh nghiệp) tham gia liên minh cam kết cùng nhau hợp tác phát triển sản xuất hoặc cung cấp sản phẩm/ dịch vụ nhưng không ai trong số các thành viên liên minh có vốn đóng góp với nhau cũng như không thành lập nên một pháp nhân để quản lý nỗ lực hợp tác giữa các bên.

Trên thực tế, hình thức liên minh không góp vốn thường được các doanh nghiệp sử dụng trong hợp tác nghiên cứu và phát triển (R&D), hợp tác sản xuất, chia sẻ kỹ thuật và hỗ trợ về marketing... Liên minh không góp vốn được coi là bước đầu tiên cho việc hình thành một liên doanh giữa các bên trong tương lai. Vì vậy, đây là hình thức liên minh linh hoạt và lỏng lẻo. Các doanh nghiệp, các công ty có thể tham gia liên minh không góp vốn thông qua một hợp đồng hợp tác kinh doanh, nhận xét xem điều đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển như thế nào, đồng thời cho phép các doanh nghiệp triển khai những dự án kinh doanh mới trong một thời gian nhất định. Sự hợp tác giữa các thành viên tham gia liên minh yêu cầu không có sự khắt khe ban đầu nên hình thức này không có giới hạn (no limitations). Có lẽ đây là hình thức hợp tác thích hợp nhất khi mức độ và phạm vi về mối quan hệ giữa các thành viên là không thể đoán trước được ngay từ đầu; khi mà liên minh không bị

giới hạn bởi một hoạt động kinh doanh cụ thể rõ ràng, khi lời cam kết với các đối tác bên ngoài doanh nghiệp ở một mức độ nào đó là không có những đòi hỏi một cách cụ thể.

Hình thức liên minh không góp vốn có thể trở nên thích hợp nhất nếu hoạt động hợp tác được thoả thuận là hoạt động nòng cốt, hoạt động trung tâm (core activity) của các bên tham gia; còn nếu đó là các hoạt động khác (non-core) thì có lẽ việc hình thành một liên doanh giữa các bên là thích hợp hơn cả.<sup>6</sup>

### *1.3.1.2. Liên minh góp vốn (equity alliances)*

Liên minh góp vốn được hiểu là liên minh mà theo đó, các công ty bổ sung các hợp đồng yêu cầu sản xuất, cung cấp sản phẩm/ dịch vụ ... trên cơ sở nắm giữ vốn của các đối tác tham gia liên minh.

Như vậy, các bên trong liên minh chiến lược sẽ góp các phần vốn của mình, phục vụ các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm hướng tới mục tiêu chung. Có thể nói, hình thức liên minh này là hình thức liên minh phổ biến của một liên minh chiến lược, ở đó, các bên có thể trở thành những cổ đông chiến lược của nhau trong quá trình hợp tác, điều này có nghĩa là các bên có thể cung cấp vốn thông qua mua bán cổ phiếu. Tuy nhiên, các cổ đông sở hữu các cổ phiếu này không chỉ đơn thuần là hưởng cổ tức mà các bên phải thực sự trở thành đối tác của nhau, có sự quan tâm thực sự tới chương trình mục tiêu kinh doanh cụ thể và tham gia đáng kể vào hoạt động kinh doanh đó.

Hơn nữa, vốn góp trong liên minh cũng không phải chỉ giới hạn ở vốn góp qua mua bán cổ phiếu mà vốn góp có thể bằng tiền mặt, bằng máy móc thiết bị, bằng chi tiết phụ tùng, đất đai, nhà xưởng, quyền sử dụng mặt nước, mặt biển, bằng phát minh sáng chế.... Sau đó, các bên tham gia liên minh cùng tiến hành phân phối các khoản lợi nhuận thu được theo tỷ lệ góp vốn trong liên minh. Các bên tham gia liên minh góp vốn đồng thời với việc cùng chia sẻ rủi ro và mạo hiểm; những rủi ro này có thể do những biến động về kinh tế, chính trị, do cạnh tranh, do sự thay đổi của hệ thống pháp lý... Và rủi ro càng cao thì khả năng thu lợi càng lớn.

---

<sup>6</sup> Nam- Hoon Kang & Kentaro Sakai, *New Patterns of Industrial Globalisation*, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD Publishing 2001, p27

Trong hình thức liên minh góp vốn thì liên doanh là hình thức chủ yếu, mang tính điển hình nhất và được đề cập đến nhiều nhất.

### 1.3.1.3. Liên doanh (*joint-venture*)

Trong cuốn sách “Kinh doanh quốc tế” (International Business) của tác giả Dav Khenbatv và Riad Ajiami- trường Đại học tổng hợp America, liên doanh được định nghĩa là “Những thoả thuận kinh doanh trong đó hai hoặc nhiều công ty hay thực thể kinh doanh kết hợp với nhau để hình thành một hoạt động kinh doanh nhất định. Các liên doanh có thể được thành lập giữa hai công ty đa quốc gia, giữa một công ty đa quốc gia và chính phủ hoặc giữa công ty đa quốc gia với các nhà kinh doanh địa phương”<sup>7</sup>. Định nghĩa này chỉ ra liên doanh về thực chất là những thoả thuận kinh doanh giữa hai hay nhiều bên. Cách thức kết hợp các chủ thể tham gia liên doanh cũng được xem là một tiêu chuẩn để phân loại liên doanh. Tuy vậy, yếu tố quốc tịch của các bên tham gia liên doanh là một yếu tố quan trọng để phân biệt liên doanh trong nước với liên doanh nước ngoài vẫn chưa được đề cập thích đáng trong định nghĩa này.

Như vậy, có thể hiểu một cách khái quát về liên doanh là việc hai hay nhiều doanh nghiệp cùng góp một phần vốn, tài sản, quyền, nghĩa vụ và lợi ích hợp pháp của mình để thành lập một doanh nghiệp mới độc lập với tất cả các bên về mặt pháp lý.

Thông thường khi nói đến công ty liên doanh, chúng ta hay nghĩ đến liên doanh giữa doanh nghiệp trong nước với công ty nước ngoài. Tuy nhiên, “liên doanh” theo quan điểm của các nhà kinh tế, các nhà làm luật trên thế giới thì không nói đến quốc tịch của các bên liên doanh, do đó có thể hiểu rằng việc liên doanh có thể tiến hành giữa các doanh nghiệp trong cùng một nước hoặc giữa một hay nhiều doanh nghiệp trong một nước với một hay nhiều doanh nghiệp nước ngoài, miễn là có mục đích thành lập một doanh nghiệp mới. Bên cạnh đặc trưng về cùng sở hữu vốn, cùng phân phối lợi nhuận theo tỷ lệ góp vốn trong vốn pháp định của doanh nghiệp liên doanh, cùng chia sẻ rủi ro và mạo hiểm trong quá trình hoạt động, các

---

<sup>7</sup> Nguyễn Thị Thu Hương, 2003, Thực trạng và một số giải pháp nâng cao hiệu quả của việc liên doanh với nước ngoài trong lĩnh vực viễn thông, Luận văn thạc sỹ kinh tế, tr6

bên tham gia liên doanh còn cùng tham gia quản lý, phối hợp xây dựng bộ máy quản lý hoạt động của liên doanh, đào tạo đội ngũ nhân viên phục vụ, đồng thời tạo ra môi trường hoạt động nội bộ thích hợp.

Các nhà phân tích phương Tây thừa nhận rằng đối với những doanh nghiệp trẻ, doanh nghiệp vừa và nhỏ thì không dễ dàng gì để ứng phó được trước những thử thách của môi trường cạnh tranh đang ngày càng khó khăn và gay gắt. Do vậy, các liên doanh đang xuất hiện ngày càng nhiều hơn để kết nối các doanh nghiệp trong cùng một quốc gia hay liên kết các công ty, tập đoàn lớn trên thế giới; hứa hẹn một sự chuyển biến tích cực về hình thức cạnh tranh mới hơn và hoàn thiện hơn.

Có thể nói sợi dây ràng buộc các thành viên tham gia liên minh có thể là vốn hoặc phi vốn. Nếu là vốn thì liên minh đó có thể là liên minh góp vốn hoặc liên doanh. Sự khác nhau cơ bản ở đây là có hay không phát sinh một chủ thể, một pháp nhân mới kinh doanh độc lập. Nếu như vốn không phải là yếu tố ràng buộc các bên thì các thành viên tham gia liên minh có thể được vận hành thông qua các thoả thuận hay hợp đồng hợp tác.

### ***1.3.2. Căn cứ theo mức độ bền vững***

Đây là cách phân loại ít phổ biến và không được đề cập nhiều trong thực tế do các nhà kinh tế của Đại học Virginia (Hoa Kỳ) đưa ra trong cuốn “The portable MBA” (2007). Các nhà kinh tế này cho rằng các liên minh tồn tại tạm thời hoặc bền vững. Tuy nhiên, để có một định nghĩa cụ thể thế nào là liên minh tạm thời hay liên minh bền vững thì không hề đơn giản. Bởi vậy, trong khuôn khổ nội dung khoá luận này xin được giới thiệu về các hình thức liên minh này một cách cơ bản nhất.

#### ***1.3.2.1. Liên minh tạm thời***

Đây là những liên minh phát triển nhanh chóng với tuổi thọ tương đối ngắn (theo các nhà kinh tế phân tích thì khoảng thời gian 3 năm được tính là chu kỳ của một liên minh tạm thời) khi các bên cùng liên kết những kỹ năng và nguồn lực của mình nhằm tận dụng những cơ hội kinh doanh nhất thời nhưng quan trọng. Cơ hội này có thể là sự tiếp cận thị trường, sự phát triển công nghệ hoặc phát triển sản phẩm mới.

Những liên minh tạm thời có thể được tìm thấy chủ yếu trong các ngành công

ngành và thị trường đang phát triển được đánh dấu bởi sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ cũng như sự bất ổn trên thị trường. Có rất nhiều ví dụ điển hình của những liên minh này, chẳng hạn như trong các ngành công nghệ mới xuất hiện như công nghệ sinh học và thương mại điện tử. Những liên minh này thường được hình thành do sự phát triển của công nghệ mới như Internet.

Do bản chất ngắn hạn của các liên minh tạm thời, để khởi đầu cho mối quan hệ liên minh, những kỳ vọng của các bên thường là sự phản ánh chân thực về ngành mà các bên hoạt động trong đó. Thông thường, khi các bên đã liên kết với nhau, các quy tắc của một bên có thể không còn được áp dụng cho bên kia nếu các kinh nghiệm của họ khác xa nhau. Chúng ta có thể thấy vấn đề này khi một đối tác là doanh nghiệp lớn liên minh với các doanh nghiệp nhỏ hơn.

Các liên minh tạm thời dường như tập trung nhiều hơn vào những thành công đạt được có phạm vi hẹp, từ đó giúp các doanh nghiệp đạt được những mục tiêu như thị phần, khả năng sinh lợi, bí quyết kinh doanh hay sản xuất sản phẩm mới...

#### *1.3.2.2. Liên minh bền vững*

Nhìn chung, để đánh giá được một liên minh có là bền vững hay không, phải phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Trên cơ sở những nội dung cơ bản của liên minh tạm thời, chúng ta có thể có một cái nhìn khái quát về liên minh bền vững. Trước hết, các liên minh này thường tồn tại trong khoảng thời gian dài, thường tập trung vào những thành công có phạm vi rộng hơn, có tính định hướng kết quả chiến lược... Các liên minh này có các hoạt động và chức năng có quan hệ mật thiết với nhau.

Ví dụ như các liên minh trong ngành công nghiệp hàng không như liên minh Ngôi sao (Star Alliance), thường phức tạp và có ảnh hưởng sâu rộng, bao gồm nhu cầu phối hợp các mức độ hoạt động với các phi hành đoàn, tổ chức ăn uống, quản lý hành lý, thu mua nguyên liệu, các chương trình cho khách hàng thường xuyên, lập lịch trình, cơ chế phân chia lợi nhuận... Liên minh ngôi sao được coi là một liên minh bền vững và thành công của ngành hàng không thế giới với hơn 20 thành viên, được thành lập từ năm 1997, liên minh này không ngừng mở rộng thị trường và mang lại kết quả kinh doanh đáng khích lệ cho các thành viên thông qua sự phối hợp nhịp nhàng, vừa hợp tác vừa cạnh tranh giữa các hãng hàng không.



Trong khi các liên minh đều muốn hạn chế, giảm bớt những bất ổn thì các liên minh bền vững lại có lợi hơn cho môi trường ít ôn hoà và có những xáo trộn về công nghệ bởi lẽ trải qua một thời gian dài, các liên minh bền vững thường chứng kiến những biến đổi về khoa học công nghệ, đôi khi đó là những biến đổi mang tính đột phá, có lợi cho liên minh. Chính những điều kiện này cho phép phạm vi hiểu biết rộng hơn và thận trọng hơn trong hợp tác giữa các doanh nghiệp.

Bản chất và sự phát triển của những tiêu chuẩn trong hai hình thức liên minh tạm thời và liên minh bền vững rất khác nhau. Khi những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh xảy ra, các liên minh có thể chấm dứt và các bên trở thành những đối thủ tốt hoặc các doanh nghiệp sẽ cùng làm việc như các đối tác miễn là liên minh tạo ra những thuận lợi trong kinh doanh.

Có thể nói liên minh bền vững được xây dựng trên cơ sở niềm tin phát triển qua thời gian, là sự nối dài những thành công của các liên minh tạm thời. Bởi lẽ sự thành công trong ngắn hạn của liên minh tạm thời thường cung cấp một loạt những lựa chọn cho các bên theo đuổi liên minh trong tương lai. Tuy nhiên sự thất bại trong một liên minh tạm thời ban đầu có thể ngăn cản việc tiếp cận tới một liên minh sau đó và việc có được một liên minh bền vững càng trở nên khó khăn.

**Bảng 1: Sự khác biệt giữa liên minh bền vững và liên minh tạm thời**

| <b>Đặc điểm</b>                 | <b>Liên minh bền vững</b>   | <b>Liên minh tạm thời</b>  |
|---------------------------------|---|--|
| Tuổi thọ của liên minh          | Dài   | Ngắn   |
| Điều kiện môi trường kinh doanh | Sự thay đổi về công nghệ ổn định; thị trường và đường đi của công nghệ có thể dự đoán được; tăng những nguồn lực cạnh tranh giảm chi phí và/ hoặc tăng giá trị gia tăng                       | Sự thay đổi công nghệ diễn ra nhanh chóng; thị trường và công nghệ bất ổn ở mức độ cao; tầm quan trọng của việc điều chỉnh tốc độ của thị trường   |
| Niềm tin                        | Phát triển qua thời gian  | Dựa trên những kinh nghiệm trước đó với đối tác và/ hoặc dựa trên danh tiếng và/ hoặc dựa trên quan điểm thực dụng về vị thế chung của các bên   |
| Mục tiêu chung                  | Quan trọng và thường bao quát   | Quan trọng và thường được định hướng theo dự án hoặc điều kiện   |
| Tiêu chuẩn                      | Những tiêu chuẩn về quan hệ được dựa trên kỳ vọng về sự phụ thuộc lẫn nhau về lợi tức; nâng cao mối quan hệ tốt đẹp giữa các bên  | Tính tư lợi được khai sáng và chia sẻ; những tiêu chuẩn dựa trên những hiểu biết chung về các doanh nghiệp sẽ cùng làm việc với nhau miễn là liên minh tạo nên cảm giác kinh doanh tốt   |
| Sự cam kết                      | Mạnh mẽ   | Mạnh mẽ nhưng có điều kiện và/ hoặc bị giới hạn bởi phạm vi dự án  |
| Sự hài lòng về thành quả        | Tiêu chuẩn đánh giá thông thường của thành công là sự phát triển của chi phí dài hạn và/ hoặc những lợi thế khác biệt và đạt tới mức độ nhất định khởi đầu của thị phần hay khả năng sinh lợi | Tiêu chuẩn đánh giá thành công kém hữu hình hơn: ảnh hưởng đến sự thiết lập tiêu chuẩn, đạt tới một danh mục vốn đầu tư cho những lựa chọn công nghệ, xác định vị thế chiến lược cho tương lai, giành được những bí quyết sản xuất, ra hiệu với các đối tác/ đối thủ/ thị trường |

Nguồn: Robert F. Bruner, Mark. R. Eaker, R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg & S. Venkataraman, The Portable MBA, Nhà xuất bản Thống kê, 2008, tr 343

*Sự hài lòng về thành quả đạt được* là mức độ mà tại đó sự giao dịch kinh doanh đáp ứng được những kỳ vọng kinh doanh của các bên đối tác.

#### **1.4. Một số vấn đề cần lưu ý khi tham gia liên minh chiến lược**

Mặc dù sự liên minh có thể tồn tại dưới nhiều hình thức, mô hình khác nhau nhưng cần phải hiểu rằng bản thân sự liên minh là rất mong manh và không ổn định. Sự bất ổn này bắt nguồn từ bản chất tự nhiên vốn có của sự liên minh, đó là hai hay nhiều doanh nghiệp độc lập cộng tác với nhau để hoàn thành những mục tiêu mang tính lợi ích thực sự nhưng vẫn duy trì những đặc điểm và sự tự quản riêng của mình. Chính vì vậy, để có được một liên minh hiệu quả, các bên tham gia cần quan tâm đến những điều kiện sau:

##### ***1.4.1. Cần có sự tương thích về mục tiêu***

Điều này được hiểu là các bên đều phải đồng ý rằng các mục tiêu của họ cần phải tương thích với nhau chứ không nhất thiết là phải giống nhau, do vậy mỗi bên có thể đạt được mục đích riêng của mình cũng như mục tiêu chung mà các bên đã thiết lập. Một vấn đề mà các bên phải đối mặt là liệu những mục tiêu cá nhân hay sự độc lập của họ có bị từ bỏ cho những điều tốt đẹp của liên minh hay không. Bởi lẽ, khi hình thành liên minh thì ít hay nhiều, các doanh nghiệp đều nhận thấy có những thay đổi nhất định trong hoạt động kinh doanh của mỗi bên. Và đôi khi, chính những xáo trộn tương tự như không đáng kể mà sự liên minh có thể không còn ý nghĩa nữa.

Chẳng hạn trường hợp Continental và Northwest đã liên minh với nhau để cạnh tranh một cách thuận lợi hơn nhằm chống lại ba hãng hàng không hàng đầu của Mỹ (Big Threes airline) là United, American và Delta. Năm 2000, Continental đã quyết định mua lại cổ phần mà hãng đã bán cho Northwest như một phần của sự cam kết ban đầu. Do Continental quan tâm quá nhiều tới việc tìm kiếm một sự độc lập hơn trong liên minh này, nên kết quả là cả hai hãng đều không phát triển mạnh hơn được. Hơn nữa, sự căng thẳng giữa các bên xuất phát từ dịch vụ vận tải liên Đại Tây Dương, nơi mà cả hai đều cạnh tranh trong một thị trường chật chội và trở nên bão hòa.

##### ***1.4.2. Có khả năng tận dụng các lợi thế chiến lược của nhau***

Sở dĩ các liên minh tồn tại là do các bên có được những lợi ích từ mối quan hệ hợp tác này. Trong đó mỗi bên tham gia đều quan tâm và khẳng định được lợi thế của mình, đó là lợi thế cạnh tranh trong việc đóng góp nguồn lực, khả năng tiếp cận

các thị trường và công nghệ thông tin, các điểm mạnh khác được các bên bổ sung cho nhau, khả năng giảm thiểu tổng chi phí sản xuất. Mỗi bên đều nên và cần phải tiếp cận những gì mà đối tác tiềm năng mang đến cho liên minh. Nhờ đó mà có thể tận dụng được các nguồn lực, học hỏi kinh nghiệm và từ đó xác định xem liệu liên minh chiến lược có phải là phương tiện phù hợp nhất để đạt được lợi thế cạnh tranh tương đối hay không.

#### ***1.4.3. Biết chấp nhận sự phụ thuộc tương đối lẫn nhau***

Nhìn chung, khi tham gia vào bất cứ mối quan hệ trao đổi nào cũng chính là lúc các bên đang muốn trở nên phụ thuộc vào đối tác của mình. Sự phụ thuộc này nhiều hay ít còn tùy theo sự đánh giá các lợi thế của mỗi bên cũng như rủi ro liên quan trong việc trở nên phụ thuộc vào đối tác. Trong khi sự phụ thuộc một cách tương đối giữa các bên là tiền lệ của sự hợp tác thì chính sự phụ thuộc ấy cũng là tiền thân của sự mâu thuẫn và là căn bệnh cố hữu của bất kỳ mối quan hệ hay liên minh nào. Vấn đề then chốt là các bên sẽ có những sự tác động như thế nào để làm nổi bật khía cạnh hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau và giảm thiểu hoá những khía cạnh khác của sự mâu thuẫn. Việc tự nghĩ mình luôn luôn đúng được xem như là nguyên nhân chính dẫn tới sự mâu thuẫn trong liên minh và nếu không được xem xét kịp thời thì thường sẽ dẫn tới sự tan rã.

#### ***1.4.4. Cần có sự cam kết và tin cậy lẫn nhau***

Khi các doanh nghiệp bắt đầu chia sẻ các nguồn lực, khi hành vi cơ hội xuất hiện có thể đặt các doanh nghiệp vào những “cám dỗ” làm cho mối quan hệ trong liên minh bị lung lay dẫn đến sụp đổ liên minh, nhất là khi mỗi doanh nghiệp trở nên mạnh hơn nhờ những đóng góp từ phía đối tác của mình. Một xu hướng mang tính tự nhiên trong hầu hết các liên minh nhằm cân bằng những nguy cơ như vậy, đó là niềm hy vọng. Hay nói cách khác, đó là sự tin tưởng rằng lời cam kết của một bên là có thể tin cậy được và bên đó sẽ hoàn thành nghĩa vụ trong mối quan hệ hợp tác. Nếu không có niềm tin thì sẽ không thể có liên minh chiến lược. Khi niềm tin ấy trở nên mạnh mẽ sẽ là động lực giúp các bên hoàn thành tốt vai trò của mình, mang lại kết quả tốt hơn, từ đó mối quan hệ giữa các bên cũng sẽ tốt hơn và các bên sẽ hiểu về hoạt động kinh doanh của nhau nhiều hơn. Cũng vì lẽ đó mà chữ “Tin” chiếm vị

trí vô cùng quan trọng trong kinh doanh, các doanh nghiệp phải luôn giữ và cố gắng giữ chữ Tín đối với các đối tác, với khách hàng, với nhà cung cấp và với chính đối thủ của mình... Nhờ niềm tin giữa các bên sẽ góp phần tạo dựng mối quan hệ vững chắc hơn trong liên minh và giúp các bên vượt qua những giai đoạn khó khăn như trước áp lực của cạnh tranh, của khủng hoảng, suy thoái...

Từ niềm tin, niềm hy vọng mà thiết lập sự cam kết trên tinh thần đoàn kết giữa các bên, nhằm hướng tới mục tiêu chung. Với nhiều liên minh đặc biệt là những liên minh trong lĩnh vực phân phối gặp phải một thách thức là đưa ra được những cam kết đối với cả nhà sản xuất lẫn nhà phân phối. Nếu các bên đều muốn có những mục tiêu khác nhau và đều cố gắng vì những mục tiêu khác nhau thì họ sẽ nhận ra rằng rất khó để hợp tác trừ khi các bên hiểu được rằng mình có thể thành công chỉ khi cùng hợp tác với nhau một cách đoàn kết. Trong lĩnh vực phân phối, sự cạnh tranh không phải là mục tiêu giữa các thành viên mà đó là kênh phân phối tốt hơn. Các nhà sản xuất tìm kiếm những cách thức khác để chứng minh sự cam kết chẳng hạn như bằng cách cung cấp các chương trình đào tạo về sản phẩm/ thị trường, các chương trình hỗ trợ nhà phân phối, các chương trình quản lý thông tin khách hàng và chi phí quảng cáo... Còn các nhà phân phối thường chỉ ra sự cam kết bằng cách đồng ý cống hiến nguồn nhân sự cho việc sản xuất sản phẩm,...

#### ***1.4.5. Có cơ chế giải quyết mâu thuẫn rõ ràng***

Như trên đã nói, mâu thuẫn là căn bệnh cố hữu của mọi mối quan hệ, đe dọa sự tồn tại của liên minh. Khi phát sinh mâu thuẫn thì các bên phải có trách nhiệm giải quyết mâu thuẫn đó.

Trong kinh doanh, các bên liên minh với nhau trên tinh thần vừa hợp tác vừa cạnh tranh. Nhưng khi yếu tố cạnh tranh trở nên vượt trội thì lúc đó mâu thuẫn trở nên rõ nét và gay gắt hơn. Việc xử lý tình huống và giải quyết mâu thuẫn mang tính xây dựng đã trở thành vấn đề rất đáng quan tâm. Và trong từng trường hợp, việc này chiếm khá nhiều thời gian của các bên trong liên minh. Theo nhà nghiên cứu Mohr và Speckman thì sự chuyển tải một thông điệp cởi mở và chân thành sẽ giúp giải quyết mâu thuẫn tốt hơn, nhanh hơn và mang tính xây dựng, hợp tác nhiều hơn.

Chính những kênh giao tiếp mở không chỉ làm giảm mâu thuẫn mà còn khiến các thành viên liên minh hài lòng với mức độ cao hơn.

Các mâu thuẫn có thể được giải quyết thông qua giải quyết tình huống và sự thuyết phục khi các bên thống nhất lại các mục tiêu đề ra. Nhiều liên minh chiến lược thành công được xây dựng trên những nguyên tắc riêng, nhờ đó các bên thiết lập những cơ chế và quy trình để giải quyết những mâu thuẫn trong tương lai. Nhưng nhìn chung, các bên thường nỗ lực giảm thiểu mâu thuẫn bằng cách cùng nhau làm việc để nhận diện rõ những khó khăn, trở ngại mà sự liên minh đang phải đối mặt.

Như vậy, việc tham gia liên minh chiến lược là cần thiết cho các doanh nghiệp, bởi lẽ mỗi doanh nghiệp không thể có đầy đủ tất cả các nguồn lực, kỹ năng, vốn, chất xám... để có thể thành công trên thương trường. Hay có thể khẳng định rằng ngày nay, hầu như không thể có một doanh nghiệp nào có khả năng thành công mà không có sự hợp tác, liên minh với các doanh nghiệp khác. Liên minh chiến lược là một cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để giúp doanh nghiệp có thể nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị trường trong nước và vươn ra thị trường thế giới.

Các liên minh chiến lược có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau với những quy mô khác nhau nhưng đều mang lại những lợi ích nhất định cho các bên tham gia. Để sự liên minh mang lại những kết quả như mong đợi, các bên cần lưu ý một số vấn đề có thể coi là những điều kiện cần thiết cho một liên minh chiến lược thành công.

## CHƯƠNG II

# TÌM HIỂU MỘT SỐ LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ TRÊN THẾ GIỚI

Liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế xuất hiện vào những thập niên 80, 90 của thế kỷ XX và đã góp phần mang lại những thành công cho nhiều công ty, tập đoàn lớn trên thế giới. Đến nay, liên minh chiến lược đã trở thành xu hướng phát triển tất yếu trong môi trường cạnh tranh toàn cầu. Thực tế đã có nhiều liên minh chiến lược khá thành công như liên doanh giữa General Motors và Toyota; liên minh giữa các hãng hàng không trên thế giới Star Alliance; hay liên doanh giữa General Electric và SNECMA.... Vào cuối thập niên 90, đã có hơn 450 liên minh được thành lập giữa các công ty dược và công nghệ sinh học. Kể từ năm 1985 trở lại đây, tốc độ thành lập liên minh giữa các công ty của Mỹ và các công ty khác trên thế giới phải đạt tới con số trung bình hàng năm là 27 %<sup>8</sup>. Trong khuôn khổ nội dung khoá luận này, chương II xin được giới thiệu về một số liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế trên thế giới.

### **2.1. Liên minh giữa General Motors và Toyota**

Có thể nói, trong ngành công nghiệp ô tô thế giới thì General Motors và Toyota là những tên tuổi “lấy lòng”, luôn có mặt trong top những công ty lớn hàng đầu thế giới cho thấy quy mô và tầm ảnh hưởng của những tập đoàn này là rất lớn. Đây cũng là những “kỳ phùng địch thủ” trên đấu trường quốc tế về sản xuất và tiêu thụ ô tô. Nhưng điều đó không hề ngăn cản họ tham gia vào một liên minh chiến lược, đó là việc thành lập liên doanh giữa General Motors và Toyota. Sự hợp tác này đã một lần nữa khẳng định rằng các bên tham gia liên minh chiến lược không nhất thiết phải là đối tác, khách hàng, nhà phân phối... mà có thể là những đối thủ của nhau.

---

<sup>8</sup> ThS Trần Thị Kim Anh & Nguyễn Thị Thu Thủy, 2007, Liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế, Tạp chí Kinh tế đối ngoại, số 27 (12/2007), tr45

### **2.1.1. Đôi nét về General Motors**

General Motors (GM) được thành lập vào ngày 16/09/1908 tại Flint, Michigan (Hoa Kỳ) và có trụ sở chính tại Detroit, Michigan (Hoa Kỳ). Trong khoảng 100 năm qua, GM luôn là một trong những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới, cung cấp sản phẩm và dịch vụ ở khoảng 140 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. GM là cổ đông lớn của nhiều hãng xe hơi nổi tiếng khác như BMW AG của Đức, Renault SA của Pháp,...GM có thị phần lớn nhất tại thị trường Mỹ, sau đó là Trung Quốc, Canada, Anh, Đức... GM nổi tiếng toàn cầu với các thương hiệu như Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn...

#### **2.1.1.1. Lịch sử sáng lập**

Có lẽ ít ai biết được rằng người khai sinh ra tập đoàn GM hùng mạnh lại là một con người rất bình thường. Ông không phải là một nhà kỹ thuật thiên tài như Henry Ford hay Daimler nhưng tên tuổi của ông gắn liền với thành công của GM. Đó là William Crapo Durant.

William Crapo Durant sinh năm 1861 tại thành phố Boston (Mỹ) trong một gia đình nghèo. Năm 16 tuổi, ông quyết định thôi học để đi làm. Ông sẵn sàng làm mọi nghề và tỏ ra có năng khiếu đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh; từ nhận bán củi thuê cho một người anh họ rồi chuyển sang bán thuốc tây rong, sau đó lại bỏ thuốc tây để bán thuốc lá..

Năm 18 tuổi, William Crapo Durant được nhận vào làm trong một công ty bất động sản. Tại đây, ông học thêm nghề kế toán, đồng thời tiếp thu được nhiều kiến thức về tài chính, ngân hàng thông qua hoạt động bán bảo hiểm nhà cửa cho công ty. Sau đó, William Crapo Durant về làm kế toán cho một công ty nước sạch ở khu phố Flint. Sau một thời gian ngắn thì công ty nước sạch bị lâm vào khủng hoảng và có nguy cơ phá sản nhưng những ý tưởng tuyệt vời và sự quyết đoán mạnh mẽ của W.C. Durant đã giúp công ty này thoát nạn. Chỉ sau 2 năm cải tổ, công ty nước sạch đã trở nên có lãi.

Sau thành công ở công ty nước sạch, William Crapo Durant áp ủ nỗi khát khao tự lập kinh doanh. Và đến năm 1886, ông cùng với người bạn Durant Dort



mạnh dạn vay 1.500 USD để mua lại xưởng sản xuất xe ngựa kéo, thành lập nên Công ty Durant- Dort Company, chuyên sản xuất các loại xe gỗ có 2 bánh do ngựa kéo. Loại xe này bán rất chạy và William Crapo Durant trở nên giàu có. Ông đã tìm nhiều cách đầu tư để làm tài sản của mình sinh sôi nhưng sau những thất bại khi đầu tư chứng khoán đã khiến ông chuyển hướng hoạt động đầu tư kinh doanh. Năm 1905, William Crapo Durant mua lại công ty sản xuất động cơ ô tô của Buick- ông chủ kiêm nhà thiết kế động cơ người xứ Scotland và trực tiếp điều hành tất cả mọi việc từ lên dự án thiết kế, tổ chức sản xuất, quảng cáo bán hàng đến quản lý tài chính.

William Crapo Durant huy động được các nguồn vốn đầu tư của ngân hàng và mua lại hàng loạt công ty thiết bị ô tô nhỏ, rồi sáp nhập, cơ cấu lại thành bộ phận, xưởng sản xuất của Buick Motors. Năm 1908, công ty Buick Motors đã đổi tên thành Công ty cổ phần General Motors, trong đó William Crapo Durant là một cổ đông chính, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc đầu tiên<sup>9</sup>. Bắt đầu từ đây, mở ra một chặng đường lịch sử đối với GM.

Như vậy, William Crapo Durant là một nhân vật có tầm ảnh hưởng đặc biệt đối với GM và ngành công nghiệp ô tô thế giới, bởi lẽ ông có điểm mạnh ở khả năng quản lý và sự quyết đoán mạnh mẽ mặc dù không phải là một kỹ sư có khả năng thiết kế các mẫu xe hơi.

#### *2.1.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh*

Tính đến nay, GM đã trải qua một thế kỷ xây dựng và trưởng thành với nhiều thăng trầm, thịnh suy. GM đã từng là người hùng thực sự của ngành chế tạo xe hơi Mỹ, các mẫu xe của GM gắn liền với động cơ đốt trong truyền thống, đó là những ngày tháng huy hoàng khi GM kiểm soát một nửa thị trường xe con và xe việt dã của Mỹ. Thị phần của tập đoàn này tại Mỹ từng lên tới trên 50% vào thập niên 60, 70 của thế kỷ XX. Thật khó có thể có một doanh nghiệp nào thành công như vậy trên thị trường Mỹ. Nhưng trong những năm gần đây, trước những diễn biến phức tạp của môi trường kinh tế thế giới, thị hiếu người tiêu dùng đã thay đổi đáng kể do giá nhiên liệu tăng cao, các quy định bảo vệ môi trường được thắt chặt... và đặc biệt là

---

<sup>9</sup> <http://www.saga.vn/doanhnhhan/guonngmatdoanhnhhan/6219.saga-134k>

tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu hiện nay đã khiến cho GM điều chỉnh. Đây cũng là tình cảnh chung của ngành công nghiệp ô tô thế giới. Để vượt qua khỏi cửa ải này, bắt buộc GM phải có chiến lược đổi mới, cải tiến sản phẩm... mà một động thái mới đây của GM đó là màn ra mắt mẫu xe hybrid xăng- điện Chevrolet Volt dự kiến sẽ chính thức có mặt trên thị trường vào tháng 11/2010, hy vọng sẽ đưa GM bước sang một trang sử mới.

\* *Tình hình doanh thu và lợi nhuận*: GM với danh hiệu là nhà sản xuất xe hơi số 1 thế giới, là “gã khổng lồ” chinh phục mọi thử thách và chiếm vị trí độc tôn trên thị trường Mỹ, Trung Quốc, Canada... Nhưng vài năm gần đây, GM liên tục bị thua lỗ thậm chí có năm, mức lỗ đạt kỷ lục chưa từng có trong lịch sử phát triển của tập đoàn này.

**Bảng 2: Doanh thu và lợi nhuận của GM từ 2004- 2008**

| <b>Năm</b> | <b>Doanh thu<br/>(tỷ USD)</b> | <b>Lợi nhuận<br/>(tỷ USD)</b> | <b>Xếp hạng 500 công ty lớn nhất toàn cầu do<br/>Tạp chí Fortune Global 500 bình chọn</b> |
|------------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| 2008       | 148,979                       | - 30,86                       | -   |
| 2007       | 188,122                       | - 38,7                        | 9   |
| 2006       | 207,349                       | - 2                           | 5   |
| 2005       | 192,604                       | - 10,567                      | 5   |
| 2004       | 193,517                       | 2,805                         | 5   |

*(nguồn: tổng hợp từ Fortune Global 500 và Wikipedia)*

Kết quả trên thể hiện sự trầm lắng của GM trên thị trường ô tô thế giới, mặc dù vẫn được xếp hạng cao trong top 500 công ty lớn nhất toàn cầu nhưng năm gần đây nhất mà GM có lãi là năm 2004 với mức lợi nhuận hơn 2 tỷ USD. Có nhiều nguyên nhân để giải thích cho tình hình này nhưng nguyên nhân quan trọng nhất đó là tác động của cuộc khủng hoảng kinh tế, tài chính với quy mô toàn cầu trong thời gian gần đây. Giai đoạn 2004-2008, doanh thu của GM tăng giảm thất thường và chịu nhiều thua lỗ, đặc biệt từ cuối năm 2006, đầu năm 2007 và 2008, giá nhiên liệu thế giới tăng cao đã khiến người tiêu dùng có xu hướng chuyển sang dùng loại xe nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn... Bởi vậy, năm 2007, GM phải hứng chịu mức lỗ kỷ lục là 38,7 tỷ USD... Các chuyên gia kinh tế dự báo tình hình kinh tế thế giới

trong thời gian tới sẽ còn diễn biến xấu hơn, ảnh hưởng nghiêm trọng đến mọi ngành nghề, trong đó có ngành công nghiệp ô tô thế giới và làm chao đảo nhiều tập đoàn xe hơi nổi tiếng mà GM là một trong số đó.

\* *Tình hình doanh số bán hàng tại thị trường Mỹ*: Nếu như GM đã rất thành công khi chinh phục thị trường xe hơi của Mỹ- là thị trường tiêu thụ xe hơi lớn nhất thế giới, thì trong thời gian hiện nay, GM cũng đang đứng trước khó khăn lớn là doanh số bán hàng của GM tại thị trường này có xu hướng giảm dần trong thời gian từ 2001- 2008 (bảng 3), và có nguy cơ đánh mất vị trí quán quân trên thị trường xe hơi Mỹ trước sức ép cạnh tranh ngày càng lớn từ các đối thủ như Ford Motors, Chrysler và các nhà sản xuất đến từ Châu Á khác.

**Bảng 3: Doanh số bán hàng của GM tại Mỹ**

| Năm  | Doanh số (chiếc) | Năm  | Doanh số (chiếc) |
|------|------------------|------|------------------|
| 2001 | 4.904.015        | 2005 | 4.517.730        |
| 2002 | 4.858.705        | 2006 | 4.124.645        |
| 2003 | 4.756.403        | 2007 | 3.866.620        |
| 2004 | 4.707.416        | 2008 | 2.980.688        |

(nguồn: <http://en. Wikipedia. Org/wiki/general-motors#cite-note-10k-0>)

Mặc dù số lượng tiêu thụ của GM tại Mỹ vẫn là cao so với nhiều hãng ô tô trên thế giới, chiếm khoảng 25 % thị trường xe hơi Mỹ nhưng giai đoạn 2001-2008, doanh số bán hàng đã giảm đều qua các năm và giảm gần 50 % từ 4.904.015 chiếc (năm 2001) xuống còn 2.980.688 chiếc (năm 2008). Kết quả trên cho thấy GM đang phải chịu sức ép rất lớn từ môi trường kinh tế thế giới, từ sự cạnh tranh giữa các hãng xe hơi lớn và từ chính nội bộ GM. Muốn cải thiện tình hình khó khăn hiện nay, bên cạnh sự giúp đỡ từ phía chính phủ Mỹ, GM cần có kế hoạch đổi mới để thích ứng với sự thay đổi của thị trường đặc biệt là thị hiếu người tiêu dùng Mỹ đang chịu ảnh hưởng sâu sắc của suy thoái kinh tế.

Như vậy, tổng quát lịch sử 100 năm xây dựng và phát triển của GM, dù có những lúc gặp khó khăn nhưng đây vẫn là một trong những hãng sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới; là tập đoàn công nghiệp hùng mạnh không chỉ ở Mỹ mà trên toàn thế giới.

### ***2.1.2. Đôi nét về Toyota***

Khi nói đến đất nước “mặt trời mọc”, người ta nghĩ ngay đến hàng điện tử và ô tô là hai ngành chủ đạo góp phần làm nên thương hiệu “made in Japan” nổi tiếng. Và tập đoàn sản xuất ô tô số 1 của Nhật Bản là Toyota.

Toyota Motor Corporation ra đời năm 1937, là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại Nagoya và Tokyo (Nhật Bản) và đến nay đã trở thành một thương hiệu quen thuộc được người tiêu dùng trên thế giới ưa chuộng, Toyota là một trong những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu và có lẽ là tập đoàn duy nhất của Châu Á từng lọt vào Top 10 công ty hàng đầu thế giới. Thành công của Toyota bắt nguồn từ sự kết hợp giữa tài năng thiên bẩm của những nhà lãnh đạo Toyota và sắc màu văn hoá truyền thống của người Nhật Bản. Sự ra đời và phát triển của Toyota gắn liền với dòng họ Toyoda, thuộc quận Aiichi, cách thủ đô Tokyo hơn 300 km về phía đông nam.

#### ***2.1.2.1. Lịch sử sáng lập***

Ông tổ của tập đoàn Toyota là Sakichi Toyoda, sinh năm 1867, một người thợ mộc tài hoa của xứ hoa anh đào. Ông được biết đến là một trong những người phát minh ra chiếc máy dệt hiện đại đầu tiên của Nhật Bản. Bên cạnh một con người sáng tạo, ưa khám phá, Sakichi Toyoda còn có một tố chất kinh doanh đặc biệt. Năm 1891, ông đã đăng ký bản quyền cho máy dệt của mình và trở thành ông chủ chuyên sản xuất máy dệt để bán.

Trong một lần sang Mỹ để tìm hiểu thông tin cho dự án máy dệt tự động mà ông nghiên cứu, Sakichi Toyoda nhận thấy ô tô đã xuất hiện ở Mỹ khá nhiều mà Nhật Bản chưa có. Sau đó có thông tin Nhà nước Nhật Bản phải nhập một lúc 800 xe ô tô của hãng Ford thì lòng tự ái dân tộc của ông dâng lên mạnh mẽ. Ông đã chia sẻ suy nghĩ của mình với người con trai Kiichiro Toyoda và quyết tâm dành tiền để thành lập một Trung tâm nghiên cứu về ô tô do ông điều hành. Năm 1930, lần lượt từng dây chuyền sản xuất vỏ xe, gầm xe rồi động cơ xe ô tô được gia đình Toyoda hoàn thiện.

Năm 1936, sau khi tiếp quản công ty Sakichi Toyoda, người con trai Kiichiro Toyoda đã đặt ra cái tên Toyota bằng cách thay chữ “d” bằng chữ “t” trong tên gọi

Toyoda. Mặc dù Toyota phát âm không rõ như Toyoda nhưng nó có vẻ phù hợp hơn với tâm lý quảng cáo, hơn nữa, chữ “Toyota” viết theo tiếng Nhật chỉ có 8 nét so với 10 nét của “Toyoda”. Quan niệm truyền thống của người Nhật cho rằng, số 8 mang lại sự may mắn và tượng trưng cho sự lớn mạnh không ngừng trong khi số 10 lại quá tròn trĩnh và không còn chỗ cho sự phát triển. Tháng 4/ 1937, Toyota chính thức được đăng ký bản quyền thương mại.

Sau những năm tháng tàn khốc của Chiến tranh thế giới thứ II, nước Nhật nằm trong đống đổ nát và hoang tàn nhưng những nhà máy của Toyota tại tỉnh Aiichi bị thiệt hại không đáng kể. Nhờ đó, Toyota bắt đầu quá trình hồi phục bằng việc sản xuất những chiếc ô tô thương mại đầu tiên mang tên Model SA. Thành công vượt trội của Toyota trong suốt thời gian qua, bên cạnh sự phát triển của công nghệ sản xuất ô tô là chiến lược kinh doanh đúng đắn: có thể Toyota không có nhiều bằng phát minh sáng chế như GM hay Ford Motors nhưng Toyota sở hữu những kỹ sư, những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ ô tô thế giới, nhờ vậy, chất lượng sản phẩm mang thương hiệu Toyota luôn được đảm bảo ở mức độ cao nhất.

Logo hiện nay của Toyota bao gồm 3 hình elipse lồng vào nhau (tượng trưng cho 3 trái tim) mang ý nghĩa: một thể hiện sự quan tâm đối với khách hàng; một tượng trưng cho chất lượng sản phẩm và một là những nỗ lực phát triển khoa học công nghệ không ngừng.

#### *2.1.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh*

Trải qua khoảng thời gian hơn 70 năm với những biến đổi không ngừng trên thị trường, Toyota vẫn đang vững bước trên con đường từ số 8 mạnh mẽ đến số 10 hoàn hảo như truyền thống của đất nước mặt trời mọc. Trong lịch sử phát triển của mình, hai giai đoạn khó khăn nhất đối với hoạt động của tập đoàn Toyota có lẽ là cuộc khủng hoảng tài chính hồi đầu thập niên 50 và sự phản đối xe nhập khẩu từ Nhật Bản trên thị trường Mỹ hồi thập niên 80. Hiện nay, Toyota tiếp tục đứng trước một thử thách mà cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu mang lại. Nhìn lại hơn 70 qua, với phương châm lấy chất lượng sản phẩm và sự hài lòng của người tiêu dùng làm mục tiêu phát triển, Toyota đã thực sự trở thành một thương hiệu mạnh, đáng tin cậy trên thế giới. Toyota được coi là nhà sản xuất xe hơi đứng thứ hai thế giới, sau tập

đoàn GM đặc biệt trong vài năm gần đây, Toyota đang vươn lên mạnh mẽ và có khả năng giành ngôi vị quán quân trong ngành công nghiệp ô tô thế giới.

**Bảng 4: Doanh thu và lợi nhuận của Toyota từ 2004- 2008**

| Năm  | Doanh thu<br>(tỷ USD) | Lợi nhuận<br>(tỷ USD) | Xếp hạng 500 công ty lớn nhất toàn cầu do<br>Tập chí Fortune Global 500 bình chọn |
|------|-----------------------|-----------------------|---|
| 2008 | 262,39                | 17,15                 | -   |
| 2007 | 230,2                 | 15,02                 | 5   |
| 2006 | 204,746               | 14,055                | 6   |
| 2005 | 185,805               | 12,119                | 8   |
| 2004 | 172,616               | 10,898                | 7   |

(nguồn: tổng hợp từ Fortune Global 500 và Wikipedia)

Cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu bắt đầu từ năm 2007, lan sang năm 2008 và có lẽ sẽ còn ảnh hưởng không tốt đến mọi nền kinh tế trong năm 2009, trong đó ngành công nghiệp ô tô thế giới đang trên đà suy giảm. Hầu hết các tên tuổi lớn về sản xuất xe hơi đều phải tìm cách cắt giảm chi phí và sản lượng để ứng phó với khủng hoảng và nhiều hãng xe lớn như GM đã liên tục thua lỗ. Tuy nhiên, Toyota vẫn tiến một cách chậm rãi mà chắc chắn, trong thời kỳ khó khăn, nhìn bảng 4 có thể thấy trong 2004-2008, hoạt động kinh doanh của Toyota luôn có lãi với doanh thu tăng đều qua các năm, đó là do công ty đã không ngừng cải tiến sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Năm 2007- 2008, trong khi giá nhiên liệu tăng cao, Toyota đã chuyển hướng sản xuất những chiếc xe nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn, nhờ vậy đã thu hút được khách hàng, đạt doanh thu và lợi nhuận lớn, trong khi GM phải gánh mức lỗ cao kỷ lục tới 38,7 tỷ USD vào năm 2007.

Như vậy, với bề dày lịch sử phát triển, Toyota Motors đã gặp không ít khó khăn, thăng trầm nhưng đến nay, thương hiệu Toyota đã thực sự trở thành một trong những biểu tượng của Nhật Bản, là niềm tự hào của người dân xứ hoa anh đào.

### **2.1.3. Giới thiệu về liên minh giữa General Motors và Toyota**

Hai “gã khổng lồ” của ngành công nghiệp chế tạo xe hơi thế giới đã không thể đi ngược lại xu thế toàn cầu hoá, chuyển từ đối đầu sang đối thoại, hợp tác. Liên minh giữa GM và Toyota dưới hình thức công ty liên doanh được thành lập năm

1984 và được coi là liên minh lâu đời nhất thế giới. Với tên gọi New United Motor Manufacturing Inc (NUMMI), có trụ sở tại Fremont, California (Hoa Kỳ), liên doanh giữa GM và Toyota đã góp phần làm thay đổi ngành công nghiệp ô tô thế giới khi đưa ra những sản phẩm có sự kết hợp giữa hệ thống sản xuất chất lượng cao của Toyota và GM cùng với tinh thần hợp tác cởi mở trên thị trường Mỹ.



Logo của liên minh NUMMI

#### *2.1.3.1. Lý do thành lập liên minh*

GM và Toyota chọn hình thức liên minh chiến lược thông qua thành lập một công ty liên doanh chứ không phải các hình thức khác vì những lý do mang tính lịch sử:

**Về phía GM**, năm 1982, một nhà máy sản xuất ô tô cũ của GM tại Fremont, California (Hoa Kỳ) có nguy cơ phải đóng cửa do gặp vấn đề về sản xuất, chất lượng sản phẩm và lao động. Trong khi cuộc khủng hoảng dầu lửa năm 1978 đã có những tác động lớn tới nền kinh tế Mỹ thời kỳ này và GM cần có sự đầu tư mới để cải thiện tình hình ở đây.

**Về phía Toyota**, phải đối mặt với chính sách của Chính phủ Mỹ về thắt chặt hàng nhập khẩu vào thị trường Mỹ có sử dụng nhiên liệu xăng dầu đặc biệt là ô tô sản xuất từ Nhật Bản. Trong khi đó, Toyota tìm mọi cách để thâm nhập và nâng cao thị phần tại thị trường này.

**Bởi vậy**, ý tưởng về liên minh giữa GM và Toyota đã bắt đầu nhen nhóm và hai bên đã tiến hành thảo luận để quyết định việc thành lập một công ty liên doanh là hợp lý hơn cả. Đến năm 1984, NUMMI chính thức ra đời tại Fremont. Hình thức liên doanh là hình thức liên minh chiến lược chặt chẽ và có lợi cho cả hai bên trong bối cảnh đó, Toyota có thể tham gia sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ngay tại thị trường Mỹ đồng thời GM có thể cứu vãn nhà máy sản xuất của mình tại Fremont. NUMMI đã sản xuất chiếc Chevrolet Nova đầu tiên vào tháng 12/1984 và chiếc

Toyota Corolla FX 16 đầu tiên vào tháng 4/1986. Các mẫu xe này đã rất được ưa chuộng trên thị trường và NUMMI đã thành công ngay từ những ngày đầu hoạt động.

#### *2.1.3.2. Mục tiêu của liên minh*

*Mục tiêu chung của NUMMI* là giảm chi phí sản xuất và tối đa hoá lợi nhuận, thực hiện tiết kiệm nhiên liệu, chống lãng phí. NUMMI cũng đưa ra chương trình chiến lược sản xuất xe hơi chất lượng cao nhất với chi phí thấp nhất trên thế giới. Tại NUMMI, các thành viên đều tận tâm làm việc để hướng tới mục tiêu chung đã đề ra. Các nhân viên của NUMMI cảm nhận rằng họ sẽ được đối xử một cách công bằng trước khi họ trở thành thành viên của công ty. Sự tương tác giữa các bộ phận của hệ thống sản xuất phải trên tinh thần có tổ chức, lòng tin cậy và tôn trọng lẫn nhau để mang lại kết quả cao nhất.

*Đối với Toyota*, mục tiêu lớn nhất là thâm nhập thành công và có được vị thế cao hơn trên thị trường xe hơi Mỹ. Thông qua liên minh này, Toyota hy vọng sẽ học hỏi được cách làm việc hiệu quả với người lao động Mỹ và kinh nghiệm thành công của GM.

*Đối với GM*, khi quyết định tham gia liên minh này, GM mong muốn học tập kinh nghiệm tổ chức quản lý và hệ thống sản xuất của Toyota, để có thể sản xuất được dòng ô tô Chevrolet có chất lượng cao.

#### **2.1.4. Lợi ích và kết quả của liên minh**

##### *2.1.4.1. Lợi ích của liên minh*

Việc công ty liên doanh giữa GM và Toyota được thành lập năm 1984 đã mang lại một số lợi ích nhất định:

**Thứ nhất** là liên doanh NUMMI giúp tháo gỡ những khó khăn mà GM và Toyota gặp phải hồi đầu thập niên 80 của thế kỷ XX, mở đường cho sự phát triển sau này của các bên. Thông qua liên doanh này, Toyota có thể sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ngay tại thị trường Mỹ, đồng thời hạn chế được rủi ro thâm nhập thị trường Mỹ qua con đường xuất khẩu đang bị chính phủ Mỹ kiểm soát đối với ô tô sản xuất từ Nhật Bản. Về phía GM, việc hợp tác cùng góp vốn với Toyota và hình



thành liên doanh tại Fremont đã giúp GM xem xét lại cách thức tổ chức sản xuất và quản lý, tránh phải đóng cửa chi nhánh sản xuất tại Fremont.

**Thứ hai** là tại liên doanh NUMMI, cả GM và Toyota cùng hợp tác sản xuất một số mẫu xe hơi có chất lượng tốt, kiểu dáng đẹp với chi phí thấp hơn như các loại Toyota Corolla Sprinter, Geo Prizm, Toyota Pickup, Chevrolet Nova và Chevrolet Prizm<sup>10</sup> mà NUMMI đã sản xuất trước đây và hiện nay, NUMMI tập trung sản xuất ba loại xe hơi chính là Toyota Corolla, Toyota Tacoma và Pontiac Vibe.

**Thứ ba** là thông qua liên minh này, GM học được cách thức tổ chức sản xuất, quản lý của Toyota còn Toyota học hỏi kinh nghiệm thành công trên thị trường Mỹ và hiểu biết hơn về người tiêu dùng Mỹ. Đồng thời ở NUMMI, luôn có sự cải tiến và cập nhật những công nghệ chế tạo ô tô hiện đại tiên tiến nhất để sản xuất những sản phẩm xe hơi nổi tiếng và luôn được người tiêu dùng đón nhận.

#### 2.1.4.2. Kết quả của liên minh

\* *Đối với liên minh NUMMI:*

Tổng kết lại hoạt động của liên minh này kể từ khi thành lập đến nay đã đạt được một số kết quả sau:

**Một là liên minh đã duy trì được sự tồn tại trong một thời gian dài.** Sau hơn 20 năm hình thành và phát triển, NUMMI đã ngày càng lớn mạnh với hơn 5540 chi nhánh trên toàn thế giới. Và theo đánh giá của các nhà phân tích, NUMMI là một trong những liên minh thành công nhất trong lịch sử công nghiệp ô tô thế giới. Tính đến thời điểm này, NUMMI được coi là một liên minh bền vững với một tuổi thọ khá dài đối với một sự hợp tác giữa những đối thủ cạnh tranh trong ngành chế tạo xe hơi. Ở NUMMI kết hợp những tinh hoa của GM và Toyota, giá trị cốt lõi mà NUMMI muốn hướng tới là tinh thần làm việc có tổ chức, tôn trọng và tin cậy lẫn nhau. Chính điều này đã góp phần làm nên thành công của liên minh.

**Hai là NUMMI đã đạt được hiệu quả sản xuất cao** với 87 chiếc xe trên mỗi công nhân trong một năm, cao hơn so với mức trung bình của ngành công nghiệp ô tô (50 chiếc); 60 % sản phẩm được sản xuất tốt hơn so với chi nhánh cũ của GM tại Fremont. Để thực hiện mục tiêu tiết kiệm nhiên liệu và chống lãng phí, hệ thống

---

<sup>10</sup> [http:// www. Wikipedia. Org/wiki/nummi](http://www.Wikipedia.Org/wiki/nummi)

điều hành của NUMMI đã thực hiện cắt giảm tới 86 % chi phí sản xuất đồng thời chất lượng sản phẩm đã tăng 50 % so với những sản phẩm cũ mà chi nhánh Fremont sản xuất trước đó.

**Ba là liên minh đã tận dụng được lợi thế của các bên.** Tại NUMMI, GM và Toyota cùng hợp tác sản xuất và chịu trách nhiệm về những công việc nhất định. Với mỗi mẫu xe mới, Toyota sẽ đảm nhiệm phần chế tạo, thiết kế sản xuất còn GM sẽ phụ trách việc marketing, tìm kiếm thị trường cho sản phẩm... Nhờ sự phối hợp này trong liên minh mà qua đó, GM học được cách thức tổ chức sản xuất của Toyota với triết lý Kaizen còn Toyota học hỏi được cách chinh phục người tiêu dùng Mỹ.

*\* Đối với Toyota:*

Kể từ khi tham gia liên minh chiến lược với GM năm 1984 đã mở đường cho những thành công sau này của Toyota trên thị trường Mỹ và vị thế của Toyota ngày càng được nâng cao tại thị trường này.

**Trước hết**, có thể nói kết quả lớn nhất đối với Toyota là đã *học được từ NUMMI cách làm việc hiệu quả với người lao động và nhà phân phối Mỹ*. Nhờ đó, Toyota dễ dàng mở rộng thị trường, tăng thị phần và lợi nhuận để trở thành nhà sản xuất xe hơi thứ hai thế giới<sup>11</sup>.

Nhìn lại lần đầu tiên xuất khẩu xe hơi vào thị trường Mỹ năm 1958, Toyota đã thất bại vì chất lượng sản phẩm chưa cao, kiểu dáng không phù hợp. Lô sản phẩm đầu tiên mà Toyota xuất sang Mỹ là loại xe Land Cruiser và Toyopet Crown trong đó Toyopet Crown đã gặp thất bại thảm hại vì mẫu xe 4 cửa này trông như cục gạch, động cơ quá nóng và xe bị rung lắc khi chạy quá tốc độ 96 km/h. Điều đó cho thấy Toyota chưa có hiểu biết về người tiêu dùng Mỹ, nên cuối thập niên 60, Toyota quyết định rút Toyopet Crown ra khỏi thị trường Mỹ và nghiên cứu lại một sản phẩm khác dành riêng cho thị trường này. Hai cuộc khủng hoảng dầu lửa vào năm 1973 và năm 1978- 1979 đã làm tăng nhu cầu đối với xe hơi tiết kiệm xăng trên thị trường. Toyota nắm lấy cơ hội này để tung ra loại xe có kiểu dáng gọn nhẹ, tiết kiệm nhiên liệu. Trên thực tế, các hãng xe hơi của Mỹ đã sản xuất loại xe nhỏ nhưng giá

---

<sup>11</sup> Edwin C. Duerr & Mitsuko S. Duerr, 2004, Evaluating a Joint venture: NUMMI at age 20, San Francisco State University

thành quá cao nên trong suốt những năm 70, 80 của thế kỷ XX, nhu cầu xe hơi loại nhỏ của người tiêu dùng Mỹ được đáp ứng chủ yếu qua con đường nhập khẩu. Chính phủ Mỹ đã yêu cầu Nhật Bản thực hiện cam kết hạn chế xuất khẩu tự nguyện vào năm 1981, đồng nghĩa với việc Mỹ sẽ thắt chặt hạn ngạch. Điều này khiến lượng xe nhập khẩu vào Mỹ bị hạn chế trong mức 1,68 triệu đơn vị mỗi năm (tương đương 17,5 % lượng cầu của thị trường Mỹ) đồng thời làm giảm lợi ích của các nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản. Một cuộc chiến cạnh tranh về giá giữa các hãng xe hơi đã xảy ra nhằm giành giật thị trường. Để tăng thị phần của mình tại Mỹ là chiến lược của Toyota và của nhiều hãng xe lớn nên thay vì sản xuất tại Nhật Bản rồi xuất khẩu sang Mỹ thì Toyota tính đến chuyện sản xuất xe hơi tại Mỹ nhằm hạn chế rủi ro và chi phí. Toyota đã chọn hình thức liên doanh với GM – nhà sản xuất xe hơi số một của Mỹ. Qua đó, Toyota có cơ hội tiếp cận với những nhà phân phối của GM và giúp mở rộng quan hệ thương mại giữa Mỹ và Nhật Bản.

**Thứ hai** là *mở rộng thị trường hoạt động và tăng thị phần tại Mỹ*. Kinh nghiệm mà Toyota thu được ở NUMMI đã giúp hãng đạt được những mục tiêu ban đầu. Toyota đã áp dụng khá thành công những gì đã học được ở liên minh này khi vươn ra các thị trường khác như Canada hay Châu Âu. Thị phần của Toyota tại Mỹ đã tăng liên tục kể từ khi bắt đầu sản xuất tại Mỹ. Từ năm 1993 đến năm 2002, thị phần đối với xe dân dụng đã tăng từ 7,4 % lên 12,8 % còn thị phần đối với xe thể thao đã tăng từ 4,1 % lên 9,2 % và hơn 80 % lợi nhuận của Toyota là đến từ thị trường Mỹ<sup>12</sup>. Đến nay, Toyota đã trở thành một thương hiệu nổi tiếng rất được ưa chuộng trên thị trường Mỹ. Bên cạnh ba đại gia của ngành công nghiệp ô tô Mỹ là GM, Ford Motors và Chrysler thì Toyota đã có chỗ đứng khá vững chắc với thị phần tại Mỹ là 15,4 % (năm 2006) và con số này có xu hướng gia tăng trong tương lai.

\* *Đối với General Motors*

Ngay từ những ngày đầu thành lập, GM đã có lợi thế là am hiểu thị trường Mỹ và đạt được nhiều thành công ngay trên đất Mỹ. Khi tham gia liên minh với Toyota, GM đã đạt được những mục tiêu của mình nhưng theo các nhà phân tích thì

---

<sup>12</sup> Edwin C. Duerr & Mitsuko S. Duerr, 2004, Evaluating a Joint venture: NUMMI at age 20, San Francisco State University

GM không thu được nhiều lợi ích từ NUMMI như Toyota. Điều này xuất phát từ những vấn đề nội bộ và vấn đề về quản trị của GM.

Tuy nhiên, *GM đã học hỏi được kinh nghiệm tổ chức quản lý sản xuất của Toyota với triết lý Kaizen* được coi là một trong những chìa khoá thành công của Toyota. Trước đó, GM hoạt động theo phong cách cởi mở, phóng khoáng của người Mỹ nên đôi khi nhiều sản phẩm của GM ra đời một cách rất “ngẫu hứng”. Ví dụ như trong giai đoạn trước đây, có những lúc mà GM đang rất cần các mẫu xe mới để có thể cạnh tranh thì William Crapo Durant đưa ra ý tưởng khá độc đáo, táo bạo và bất ngờ là yêu cầu các kỹ sư của mình, khi không có mẫu mã thì cứ đem các loại xe cổ nhất ra sửa lại một số chi tiết rồi tung ra thị trường. Những mẫu xe Oldtimes thuộc thế hệ đầu tiên cũng được yêu cầu làm rộng hơn, dài hơn để ngồi cho thoải mái, duỗi thẳng chân tay ra được và đã được sản xuất hàng loạt. Dòng xe Cadillac khổng lồ mà sang trọng của GM cũng ra đời trong bối cảnh đặc biệt như vậy. Nhưng khi tiến hành hợp tác với Toyota, GM đã tham khảo được một số triết lý về tổ chức quản lý của Toyota. Bởi vậy, các dòng xe được GM sản xuất sau này đều dựa trên một số nguyên tắc như:

- + Chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện để phục vụ cho các quy trình sản xuất

- + Chú trọng gia tăng giá trị cho tổ chức bằng cách phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc đồng thời tôn trọng mạng lưới đối tác và nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ cải tiến.

- + Ra quyết định thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng các khả năng rồi nhanh chóng thực hiện đồng thời luôn học hỏi không ngừng và cải tiến liên tục.

Ngoài ra, tại NUMMI, GM hợp tác sản xuất một số mẫu xe với Toyota nên kết quả mà GM cũng như Toyota thu được là có thể tăng thu lợi nhuận từ những sản phẩm này...

#### **2.1.5. Bài học từ liên minh**

Đến nay, NUMMI vẫn được đánh giá là một liên minh bền vững và thành công nhất của ngành công nghiệp ô tô thế giới giữa hai đối thủ đứng thứ nhất và thứ

hai thế giới về sản xuất và tiêu thụ xe hơi. Thông qua liên minh này, các bên đã học hỏi lẫn nhau để có những thành công cho riêng mình.

**Thứ nhất**, sự thành công của NUMMI có sự kết hợp hài hoà giữa các yếu tố kỹ thuật công nghệ và yếu tố quản lý, đó là hệ thống sản xuất chất lượng cao của Toyota (The Toyota Production System) kết hợp với một quy trình làm việc được tiêu chuẩn hoá (standardized work process) và tinh thần làm việc có tổ chức giữa ban điều hành và người lao động.

**Thứ hai**, liên minh giữa GM và Toyota dưới hình thức liên doanh đã chỉ ra rằng các bên *cần lựa chọn đối tác một cách hợp lý trên cơ sở tương thích giữa các mục tiêu của đôi bên và mục tiêu chung của liên minh*. Đầu thập niên 80, GM đã là nhà sản xuất xe hơi hàng đầu tại Mỹ với mạng lưới phân phối rộng lớn và đang muốn tìm cách thoát khỏi bế tắc do chi nhánh tại Fremont về vấn đề sản xuất. Trong khi đó Toyota muốn vượt qua những rào cản về nhập khẩu xe hơi vào thị trường Mỹ đồng thời muốn giảm thiểu chi phí tiêu thụ xe hơi sang Mỹ và muốn có một kênh phân phối rộng hơn để tăng thị phần tại Mỹ.

**Thứ ba**, liên minh NUMMI thành công nhờ *sự hợp tác tin cậy lẫn nhau giữa các đối tác*. Sự phối hợp làm việc *trên cơ sở tận dụng được lợi thế tương đối của các bên*: Toyota có thế mạnh về chế tạo, thiết kế các mẫu xe còn GM có nhiều kinh nghiệm về marketing, tìm kiếm thị trường....Bởi vậy, các sản phẩm của NUMMI đã giúp các bên đối tác nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường xe hơi thế giới.

## **2.2. Liên minh hàng không Star Alliance**

### **2.2.1. Giới thiệu về liên minh**

Liên minh hàng không (airline alliance) là một sự thoả thuận hợp tác giữa hai hay nhiều hãng hàng không ở một mức độ đáng kể nào đó. Thế giới đã có những liên minh hàng không nổi tiếng cho thấy sự xích lại gần nhau giữa các hãng hàng không để tăng tính cạnh tranh và mở rộng thị trường hoạt động. Kể từ khi liên minh hàng không đầu tiên xuất hiện vào năm 1989 giữa Northwest (Mỹ) và KLM Royal Dutch Airlines (Hà Lan) cho đến nay, trên thế giới có 3 liên minh hàng không lớn nhất là Star Alliance, Skyteam, Oneworld và năm 2008, các hãng hàng không Ả rập đã thành lập một liên minh mới là Arabesk- trở thành liên minh hàng không thứ tư

trên thế giới. Điều này cho thấy xu hướng hợp tác giữa các hãng hàng không sẽ “ngã” theo các liên minh này. Sở dĩ như vậy vì thực tế, các liên minh hàng không sẽ cho ra đời một hệ thống liên hợp và thuận tiện cho việc chuyên chở hành khách và hàng hoá quốc tế. Đồng thời việc liên minh sẽ giúp cắt giảm chi phí và thời gian, có điều kiện thuận lợi về giao dịch, thủ tục kiểm tra,... nhờ đó giá thành sẽ giảm và hành trình có thể được rút ngắn....

#### *2.2.1.1. Lịch sử ra đời*

Nếu như sự hợp tác giữa Northwest Airline và KLM (Hà Lan) được coi là người đi tiên phong cho phong trào liên minh giữa các hãng hàng không thì đến khi liên minh Ngôi Sao (Star Alliance) được thành lập, đã trở thành một sự kiện quan trọng trong lịch sử ngành hàng không thế giới bởi tầm vóc quy mô của nó, thể hiện sự gắn kết rộng lớn giữa các hãng hàng không và mở đường cho sự ra đời hai đối thủ sau là Skyteam (năm 2000) và Oneworld (năm 1999). Star Alliance là liên minh lớn nhất thế giới, được thành lập ngày 14/5/1997 trên cơ sở thoả thuận hợp tác giữa 5 thành viên sáng lập là Air Canada (Canada), Lufthansa (Đức), Hãng hàng không Scandinavie (Scandinavian Airlines System), Thai Airways International (Thái Lan) và United Airlines (Mỹ) nhằm mục đích tăng cường sự hỗ trợ lẫn nhau giữa các hãng trong lĩnh vực hàng không dân sự. Tính đến cuối tháng 3/2009, liên minh đã có 25 thành viên trong đó gồm 22 thành viên toàn phần và 3 hội viên vùng. Liên minh có trụ sở đặt tại Frankfurt (Đức).

Lý do Star Alliance chọn hình thức là một liên minh không góp vốn giữa các hãng hàng không xuất phát từ bối cảnh lịch sử mà liên minh ra đời. Trong suốt những năm 90 của thế kỷ XX, ngành công nghiệp hàng không toàn cầu đang diễn ra những thay đổi lớn do các chính sách điều chỉnh mới của chính phủ các nước và chiến lược kinh doanh của các hãng. Ở nhiều nước trên thế giới, những khung chính sách điều chỉnh này vẫn còn ngăn cản sự liên doanh quốc tế và sự góp vốn giữa các hãng chuyên chở trong khi các hãng hàng không vẫn theo đuổi những chiến lược khác nhau trong đó có hình thức liên minh toàn cầu. Bởi vậy khi thành lập Star Alliance vào năm 1997, các hãng thành viên sáng lập muốn tìm kiếm cơ hội mở rộng mạng lưới dịch vụ toàn cầu và giành được sự hỗ trợ của các hãng hàng không

khác trong khi vẫn giữ nguyên tính độc lập của mỗi bên và không lo ngại sự thôn tính lẫn nhau đồng thời đảm bảo tuân thủ các quy định của chính phủ các nước<sup>13</sup>.

#### *2.2.1.2. Đặc điểm của liên minh*

**Về quản lý liên minh**, Star Alliance là một liên minh không góp vốn, không hình thành một pháp nhân mới theo đó các hãng cam kết hỗ trợ lẫn nhau thông qua trao đổi và phối hợp các tuyến đường và lịch trình bay. Theo nhiều ý kiến của các chuyên gia thì thành công của liên minh này trong hơn 10 năm qua có sự đóng góp không nhỏ bởi tính tổ chức và điều hành của liên minh. Tính đến nay, liên minh đã phát triển với số lượng thành viên ngày càng được mở rộng. Một vấn đề không hề đơn giản đối với Star Alliance là việc phối hợp điều hành một số lượng lớn các hãng hàng không trong đó có những hãng hàng không lớn và có tầm ảnh hưởng trên thế giới như United Airlines và Lufthansa. Thực tế là đã không có một hình thức cấu trúc nào được đặt ra để quản lý liên minh vào thời điểm liên minh được thành lập hồi tháng 5/1997. Tình hình chỉ bắt đầu thay đổi vào tháng 12/1998, khi một nhóm các nhà quản lý các hãng hàng không tiến hành cuộc họp tại Rio de Janeiro (Brazil) và quyết định thành lập nên Ban điều hành liên minh mới (The new Alliance management Board) chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề có tính chiến lược quan trọng của Star Alliance trong đó có việc phân bổ các nguồn ngân sách cho việc thực hiện của liên minh.

**Về nhãn hiệu của liên minh**, ngay từ khi thành lập, các thành viên đã tính đến việc tạo lập một nhãn hiệu sẽ trở thành nhãn hiệu mang tầm quốc tế bằng cách đưa ra một nhãn hiệu chung (an umbrella brand). Các máy bay của các hãng đều thể hiện những lôgô của hãng ở phía trước thân máy bay đồng thời có thể bổ sung thêm lôgô hình ngôi sao của Star Alliance ở phía sau thân máy bay. Ở trên các mẫu vé máy bay, các chương trình quản cáo hay các dấu hiệu nhận biết khác cũng có thể làm như vậy...

---

<sup>13</sup> Waltham, Mass, Brandeis University, Star Alliance, 2000, 246-001, Rev 23/2/04, p1



STAR ALLIANCE

Logo của liên minh Star Alliance

**Về thành viên của liên minh**, bắt đầu từ năm 2004, Star Alliance đã chia các thành viên của liên minh theo 2 nhóm là “thành viên toàn phần” (full member) và “thành viên vùng” (regional member). Trước khi được chấp nhận như một thành viên vùng, hãng hàng không phải được sự bảo trợ bởi một thành viên toàn phần, như trường hợp hãng Adria Airways được bảo trợ bởi Lufthansa, Blue 1 được bảo trợ bởi Hãng hàng không Scandinavia và hãng Croatia Airways được bảo trợ bởi Lufthansa. Các thành viên toàn phần có thể có một số hãng hàng không hội viên thông qua việc các chi nhánh này đã được công nhận hoặc là có quan hệ hợp đồng hợp tác với một thành viên toàn phần của Star Alliance. Các chi nhánh hàng không đều phải tôn trọng các quy định, chính sách, đường lối hoạt động và lợi ích của Star Alliance<sup>14</sup>. Thông thường, các hội viên vùng sẽ có phạm vi hoạt động hẹp hơn và có nhiệm vụ trợ giúp các hãng thành viên khác vận chuyển hành khách tại khu vực hoạt động của hãng.

### ***2.2.2. Lợi ích và kết quả của liên minh***

Các liên minh hàng không ra đời với mục đích hợp tác chặt chẽ giữa các hãng hàng không và Star Alliance được thành lập cũng xuất phát từ ý tưởng đó của các hãng trong lĩnh vực hàng không dân sự với mục tiêu chung là nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm phiền nhiễu cho khách hàng (đặc biệt với những tuyến chuyên chở quốc tế). Song động lực chính của các hãng hàng không khi tham gia liên minh này không chỉ có vậy mà còn nhằm mở rộng phạm vi thị trường hoạt động với sự hậu thuẫn và hỗ trợ qua lại giữa các đối tác. Liên minh đã mang lại những lợi ích nhất định và góp phần đáng kể vào thành tích hoạt động của các thành viên trong liên minh.

---

<sup>14</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/star-alliance>



### 2.2.2.1. Lợi ích của liên minh

**Trước hết**, Star Alliance tạo điều kiện cho các hãng hàng không thành viên tăng thêm lượng khách hàng mới và tăng doanh thu thông qua việc có thể tận dụng lợi thế của một hệ thống trung tâm hàng không mở.

Hệ thống này lần đầu trở nên phổ biến trong thị trường hàng không nội địa của Mỹ trong đó mạng lưới các sân bay được ví như những vệ tinh quay quanh một quỹ đạo, qua đó hướng dẫn khách hàng từng bước làm thủ tục cần thiết mà trung tâm này đã kết nối với điểm đến cuối cùng. Chẳng hạn như hành khách của United Airlines muốn đến Munich, Hamburg, Frankfurt và những thành phố khác của Đức thì chỉ cần kết nối với trung tâm Dusseldorf tại Đức thì các chuyến bay này sẽ do Lufthansa thực hiện. Cũng như vậy, hãng Lufthansa không phải thực hiện chuyến bay từ Frankfurt tới Denver, New Orleans, Honolulu và Seattle mà sẽ do United Airlines thực hiện. Vì thế mà Lufthansa có thể chuyển hành khách của mình tới trung tâm Chicago và sau đó United sẽ đưa khách tới điểm đến cuối cùng. Trong ví dụ này, cả Lufthansa và United đều có thêm được hàng triệu khách hàng mới. Điều này cũng có nghĩa là sẽ có doanh thu cao hơn. Trong năm 1999, Lufthansa có được khoản lợi 230 triệu USD từ liên minh. Còn United có doanh thu tăng thêm đạt 170 triệu USD năm 1997, 250 triệu USD năm 1998 và 260 triệu USD năm 1999.

**Thứ hai** là các hãng hàng không có thể chia sẻ chi phí thông qua phối hợp các đơn đặt hàng, làm tăng sức mạnh của người mua (buyer power) nên mua hàng sẽ được giá rẻ hơn. Như trường hợp của United, khoảng 1/3 chi phí của hãng dành cho nhân sự, nhưng 2/3 còn lại dành cho các cơ hội hợp tác kinh doanh, đặt hàng với các thành viên trong liên minh. Việc phối hợp mua hàng hoá và dịch vụ, không kể mua máy bay, giữa các hãng hàng không của Star Alliance đã lên tới gần 15 tỷ USD mỗi năm trong đó có tính đến các khoản chi cho thiết bị văn phòng như máy tính, chi cho nhiên liệu, chi cho lương thực thực phẩm, chi cho bảo hành... Nhờ việc thực hiện nhiều đơn đặt hàng chung mà năm 1999, United đã tiết kiệm được 20 triệu USD ngoài khoản chi 1,5 tỷ USD.

**Thứ ba**, liên minh có khuynh hướng giúp tăng cường sức ảnh hưởng của các hãng hàng không thành viên trong các cuộc thương lượng đàm phán. Một trong

những lý do giải thích tại sao British Midland (BMI) chọn tham gia Star Alliance vào năm 2000, đó là hy vọng khi trở thành thành viên của một liên minh có quy mô lớn như vậy sẽ cho phép hãng này đạt được những nhượng bộ cần thiết từ phía Mỹ và phía Anh. Bởi lẽ các chuyến bay giữa Anh và Mỹ vào thời điểm đó bị thất chặt vì lý do an ninh chính trị, chỉ có British Airways và Virgin Atlantic mới thực hiện được những chuyến bay này. Hãng BMI cho biết là việc gia nhập liên minh đã mang lại nhiều ảnh hưởng hơn và giúp giải quyết phần nào tình hình trên.

**Thứ tư** là Star Alliance mang đến lợi ích cho các thành viên thông qua khách hàng của họ. Sự thành lập liên minh đã cung cấp cho khách hàng một mạng lưới hàng không phủ khắp thế giới. Với mục đích hướng tới khách hàng nên liên minh luôn cố gắng cải tiến dịch vụ lõi hành toàn cầu, làm cho nó trở nên thuận tiện và đơn giản hơn mà có lẽ mỗi hãng hàng không riêng lẻ khó có thể làm được. Bằng việc phối hợp các lịch trình bay, thời gian chuyển tiếp giữa các hãng hàng không thành viên được giảm xuống mức tối thiểu. Khi có những sự chậm trễ xảy ra, hệ thống kết nối sẽ bảo vệ và duy trì các thông tin về khách hàng để nếu khách hàng chưa được đăng ký thủ tục ở điểm đi thì sẽ được kiểm tra ở điểm đến. Chính sự đơn giản và hài hoà trong chất lượng dịch vụ đã khiến khách hàng có cảm giác như họ được phục vụ bởi một hãng hàng không trong toàn bộ hành trình của mình. Star Alliance sử dụng mạng Internet toàn cầu, cho phép khách hàng lựa chọn các chuyến bay và đặt chỗ qua website của Star. Dịch vụ này rất tiện lợi cho khách hàng, tiết kiệm thời gian và chi phí, khách hàng có thể tìm các chuyến bay phù hợp cho mình bất kể lúc nào vì mạng dịch vụ này hoạt động 24 giờ trong ngày và 365 ngày trong năm.

Tất cả những lợi ích kể trên đã giúp các hãng hàng không có cơ hội mở rộng thị trường hoạt động của mình. Và đây được coi là lợi ích lớn nhất, quan trọng nhất đối với các hãng hàng không khi tham gia liên minh, trên cơ sở hỗ trợ và phối hợp các tuyến đường bay của nhau.

#### *2.2.2.2. Kết quả của liên minh*

##### *\* Đối với liên minh Star Alliance*

Với những lợi ích mà liên minh mang lại cho các thành viên, liên minh đã đạt được một số kết quả quan trọng:

**Thứ nhất** là số lượng thành viên tham gia liên minh đã tăng lên một cách nhanh chóng. Từ lúc chỉ có 5 thành viên sáng lập thì đến nay, qua hơn 10 năm phát triển, quy mô của Star Alliance đã mở rộng gấp hơn 4 lần với 22 thành viên toàn phần (full member) và 3 thành viên vùng (regional member). Star Alliance hứa hẹn sẽ tiếp tục mở rộng trong tương lai.

**Thứ hai** là cùng với sự mở rộng số lượng thành viên tham gia liên minh, hoạt động kinh doanh của Star Alliance đạt được những kết quả rất khả quan: Cuối năm 1999, liên minh có hoạt động tới 800 điểm đến tại 130 quốc gia<sup>15</sup> thì hiện nay, các thành viên của liên minh đã thực hiện khoảng 18.100 chuyến bay mỗi ngày, tới 957 sân bay ở 162 quốc gia trên thế giới với đội bay 3.359 máy bay. Trong năm 2006, các thành viên của Star đã vận chuyển 405,7 triệu hành khách, doanh thu đạt 95,3 tỷ USD và chiếm khoảng 28% thị trường hàng không toàn cầu.<sup>16</sup>

Với những đóng góp cho ngành hàng không thế giới, trong nhiều năm liền, Star Alliance đã được Tạp chí Business Traveller bình chọn là liên minh hàng không tốt nhất trên thế giới năm 2003, năm 2006, năm 2007, năm 2008 và được Giải thưởng hàng không thế giới (World Airline Awards) Skytrax chọn là liên minh hàng không tốt nhất thế giới trong các năm 2003, 2005 và 2007.

Để hình dung quy mô và vị thế của Star Alliance trên bản đồ hàng không thế giới, có thể theo dõi kết quả và phạm vi hoạt động của liên minh này trong năm 2007 qua bảng sau:

---

<sup>15</sup> Waltham, Mass, Brandeis University, Star Alliance, 2000, 246-001, Rev 23/2/04, p2

<sup>16</sup> [http://en. Wikipedia/wiki/star-alliance](http://en.wikipedia/wiki/star-alliance)

**Bảng 5: Kết quả kinh doanh và thị phần của các liên minh hàng không năm 2007**

|                                  | <b>Star Alliance</b> | <b>Skyteam</b> | <b>Oneworld</b> | <b>Khác</b> |
|----------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|-------------|
| Lượng hành khách                 | 433,4 triệu          | 375,6 triệu    | 288,5 triệu     | 489 triệu   |
| Số điểm đến                      | 975                  | 841            | 664             |             |
| Doanh thu (tỷ USD)               | 123,4                | 97,9           | 86,8            | 113         |
| Thị phần                         | 29,3 %               | 20,6 %         | 23,2 %          | 26,9 %      |
| <b>Thị phần tại các khu vực:</b> |                      |                |                 |             |
| Bắc Mỹ                           | 23 %                 | 28 %           | 15 %            | 34 %        |
| Nam Mỹ                           | 1 %                  | 2 %            | 14 %            | 83 %        |
| Châu Âu                          | 20 %                 | 10 %           | 11 %            | 53 %        |
| Trung Đông                       | 2 %                  | 0 %            | 3 %             | 95 %        |
| Châu Phi                         | 23 %                 | 10 %           | 4 %             | 63 %        |
| Châu Á                           | 35 %                 | 11 %           | 9 %             | 45 %        |
| Châu Đại Dương                   | 11 %                 | 0 %            | 32 %            | 57 %        |
| Bắc Mỹ- Châu Âu                  | 27 %                 | 34 %           | 21 %            | 18 %        |
| Bắc Mỹ- Nam Mỹ                   | 9 %                  | 29 %           | 40 %            | 22 %        |
| Châu Âu- Nam Mỹ                  | 20 %                 | 28 %           | 22 %            | 30 %        |
| Bắc Mỹ- Châu Á                   | 41 %                 | 29 %           | 10 %            | 20 %        |
| Châu Âu- Châu Á                  | 36 %                 | 22 %           | 19 %            | 23 %        |

(nguồn: [www.staralliance.com/int/press/media-library/presentation/star-alliance-network-facts-and-figures-Dec-2007.pdf](http://www.staralliance.com/int/press/media-library/presentation/star-alliance-network-facts-and-figures-Dec-2007.pdf))

Kết quả trên cho thấy mặc dù hiện tại, Star Alliance vẫn chiếm thị phần lớn nhất trên thị trường hàng không thế giới (29,3%) nhưng kết quả này chưa tạo ra khoảng cách quá khác biệt đối với hai đối thủ chính là Skyteam và Oneworld. Mạng lưới hoạt động của Star Alliance hiện có lợi thế hơn cả ở một số khu vực như Châu Âu (20%), Châu Phi (23%), Châu Á (35%), khu vực giữa Bắc Mỹ và Châu Á (41%), giữa Châu Âu và Châu Á (36%). Có lẽ do đây là những khu vực thuộc địa bàn hoạt động của những hãng hàng không lớn của thế giới và là thành viên quan trọng của liên minh Star. Điều này cũng có nghĩa là Star Alliance chưa có nhiều tuyến đường bay ở những khu vực tiềm năng khác như Nam Mỹ (1%), Trung Đông (2%) hay

giữa Bắc Mỹ với Nam Mỹ (9%); mà phần lớn những thị trường này vẫn thuộc về các hãng hàng không nội địa hoặc các liên minh hàng không khác.

*\* Đối với các thành viên của Star Alliance*

Để có thể duy trì sự tồn tại và phát triển qua một thời gian khá dài là một kết quả rất đáng tự hào đối với một liên minh có số lượng thành viên lớn như Star Alliance. Bởi vậy, đây là một liên minh bền vững và được đánh giá rất cao. Liên minh này đã mang lại nhiều lợi ích cho các hãng hàng không và nhờ đó mà có tác động lớn đến kết quả hoạt động kinh doanh của các hãng thành viên.

**Trước hết**, đó là *cơ hội mở rộng thị trường* cho các hãng. Do số lượng thành viên của liên minh quá lớn nên trong khuôn khổ nội dung bài viết, xin giới thiệu trường hợp của Air Canada và All Nippon Airways.

**Đối với Air Canada:** là hãng hàng không lớn nhất Canada, cung cấp hệ thống dịch vụ đầy đủ cho khách hàng trong vận chuyển nội địa, vận chuyển qua biên giới Canada- Mỹ cũng như vận chuyển quốc tế từ Canada tới các nước hay từ các nước đến Canada. Tiền thân của Air Canada là Trans- Canada Airlines (TCA) đã mở đầu hoạt động kinh doanh của mình bằng chuyến bay đầu tiên vào 1/9/1937. Đến năm 1964, TCA đã phát triển thành hãng hàng không quốc gia Canada và đổi tên thành Air Canada. Sau đó, năm 1989, hãng đã thực hiện cổ phần hoá hoàn toàn.

Trước khi tham gia sáng lập Star Alliance năm 1997, Air Canada đã mở rộng mạng lưới hoạt động của mình với 4 trung tâm chính tại Toronto, Montreal, Vancouver và Calgary (Canada). Hãng đã cung cấp dịch vụ cho 67 thành phố của Canada, 53 điểm đến tại Hoa Kỳ và 56 thành phố ở Châu Âu, Trung Đông, Châu Á, Úc, các nước vùng Caribe, Mexico và vùng Nam Mỹ. Air Canada cùng với những chi nhánh của hãng đã thực hiện trung bình khoảng 1354 chuyến bay mỗi ngày.

Khi trở thành thành viên của Star Alliance, Air Canada có cơ hội tiếp tục mở rộng thị trường hoạt động, cung cấp dịch vụ cho hơn 855 điểm đến tại 155 quốc gia thuộc các châu lục trên thế giới, phục vụ khoảng 29 triệu hành khách mỗi năm. Với những kết quả đó, Air Canada đã xứng đáng giành được nhiều giải thưởng uy tín như: “Hãng hàng không tốt nhất khu vực Bắc Mỹ” (Best airline in North America) theo kết quả điều tra của Skytrax từ 8/2006 đến 6/2007 về những hãng hàng không

lớn nhất thế giới. Ngoài ra Air Canada còn được Tạp chí Vận tải hàng không thế giới (Air Transport World magazine) trao “Huy hiệu ngành công nghiệp hàng không” (Airline Industry Achievement Award) năm 2007 dành cho người dẫn đầu thị trường...

*Đối với All Nippon Airways (ANA)*, là một trong những hãng hàng không lớn nhất của Châu Á. Lịch sử của ANA bắt đầu từ 1952 khi Nippon Helicopter và một hãng hàng không địa phương ra đời. Nhưng cho đến 1957, All Nippon Airways Co.Ltd mới được thành lập trên cơ sở sáp nhập hai hãng trên. ANA đã có một sự tăng trưởng nhanh chóng, sớm phát triển một hệ thống đường bay nội địa được biết đến nhiều nhất tại Nhật Bản. Và năm 1986, một kỷ nguyên mới đã mở ra cho ANA khi chuyến bay quốc tế đầu tiên được thực hiện từ sân bay Narita của Tokyo tới Guam, sau khi chính phủ Nhật Bản cho phép mở rộng tự do hoá thị trường hàng không ra nước ngoài.

Thời gian đầu, ANA chủ yếu hoạt động tại Nhật Bản và Trung Quốc. Nhưng sau khi gia nhập Star Alliance vào 10/1999, ANA đã có cơ hội đứng trong top 10 hãng chuyên chở lớn trên thế giới. Đến nay, ANA tiếp tục mở rộng các giao dịch quốc tế với 77 điểm đến tại 11 quốc gia, đồng thời vẫn giữ được vị thế của mình trong thị trường nội địa. ANA có các dịch vụ tới 51 điểm đến tại Nhật Bản, chiếm khoảng 50 % thị trường vận hành nội địa của Nhật Bản. Hơn 50 năm kinh doanh dịch vụ hàng không, ANA đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, luôn hướng tới cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng. Trong năm 2007, ANA đã được Tạp chí Vận tải hàng không thế giới bình chọn là “Hãng hàng không của năm” với doanh thu đạt 12,7 tỷ USD và số lượng hành khách lên tới 51 triệu người.

Như vậy, với những kết quả đã đạt được, Star Alliance hứa hẹn sẽ tiếp tục mở rộng phạm vi của mình, đón tiếp thêm nhiều thành viên mới, để cùng tạo nên mạng lưới hàng không toàn cầu, đa dạng về dịch vụ với chất lượng cao hơn và giá thành hợp lý.

**Bên cạnh đó**, một số hãng hàng không đã rút khỏi liên minh. Một liên minh chiến lược, như chương I đã đề cập, chỉ cần có một mục đích chung nào đó giữa các thành viên là có thể được thành lập, nên ít nhiều các liên minh đều có sự lỏng lẻo

nhất định. Star Alliance cũng là một liên minh như thế. Mỗi thành viên đều giữ cho mình sự độc lập tương đối với các hoạt động kinh doanh mang nhãn hiệu riêng của hãng. Liên minh được thành lập còn với mong muốn tạo lập một sự hài hoà về chất lượng dịch vụ, về tổ chức quản lý...cho các hãng thành viên. Mọi thành viên có thể ra khỏi liên minh bất cứ khi nào thành viên đó muốn. Trong lịch sử hoạt động của Star Alliance cho đến nay mới diễn ra sự “chia tay” của hai hãng là Mexicana (Mexico) và Varig (Brazil). Sự ra đi này xuất phát từ chiến lược kinh doanh của các hãng.

*Mexicana* (Mexico) là một trong những hãng hàng không lâu đời nhất trên thế giới, được thành lập năm 1921. Hãng gia nhập Star Alliance năm 2000 và đã đạt được một số kết quả nhất định trước khi rời khỏi liên minh năm 2004. Mexicana phục vụ hơn 7 triệu hành khách mỗi năm, thực hiện các chuyến bay tới 29 thành phố của Mexico, 11 thành phố của Mỹ, 2 điểm đến tại Canada, 3 điểm đến tại Trung Mỹ, 3 điểm đến tại Nam Mỹ và 2 điểm đến tại vùng Caribe. Điều này cho thấy thị trường của Mexicana chủ yếu tại khu vực Châu Mỹ - nơi đặt trụ sở và là quê hương của Mexicana. Tuy nhiên, kết quả trên vẫn còn khá khiêm tốn nên hãng có xu hướng muốn tiếp cận và khai thác tối đa thị trường Nam Mỹ cũng như khu vực giữa Bắc Mỹ và Nam Mỹ. Đây vốn là thị trường rất tiềm năng nhưng thị phần của Star Alliance tại đây lại không đáng kể. Trong khi đó, Oneworld tỏ ra rất có lợi thế ở những khu vực này; năm 2007, thị phần của Oneworld tại Nam Mỹ là 14 % (Skyteam chiếm 2%; Star Alliance 1 %) và tại khu vực giữa Bắc Mỹ - Nam Mỹ là 40 % (Skyteam 29 %; Star Alliance 9 %). Oneworld thực sự là một liên minh hàng không chiếm lĩnh được thị trường Nam Mỹ. Mexicana đã được mời tham gia Oneworld từ năm 2004 nhưng đến năm 2009 thì hãng này mới chính thức trở thành thành viên của Oneworld. Đối với Mexicana, việc rời Star Alliance và gia nhập Oneworld sẽ tăng cường khả năng cạnh tranh của hãng tại khu vực Châu Mỹ nói chung. Còn đối với Oneworld, đón thêm Mexicana sẽ mở rộng mạng lưới của liên minh này ở Mexico và Trung Mỹ, đồng thời giúp Oneworld giữ vững ngôi vị là liên minh hàng không dẫn đầu tại khu vực Mỹ Latinh.

*Hãng Varig*, tên đầy đủ là Varig Brazilian Airlines, gia nhập liên minh 10/1997 và quyết định rời khỏi Star Alliance từ 31/1/2007. Quyết định này xuất phát từ việc tổ chức, sắp xếp lại hãng. Nếu hãng Varig “cũ” tiếp tục là thành viên của Star Alliance thì sẽ có sự cắt giảm các chuyến bay với tư cách của một công ty mới là VRG Linhas Aéreas (gọi là Varig “mới”). Các thành viên của Star Alliance, với mục đích mang các sản phẩm- dịch vụ và lợi ích tới cho khách hàng khắp nơi trên thế giới, đã làm việc với nhau một cách rất hài hoà, đồng bộ. Nhưng Varig “cũ” không tiếp tục hoạt động như là một phần trong mạng lưới hàng không của Star Alliance nữa. Tuy nhiên, quyết định của Varig đã tác động không đáng kể tới hoạt động lữ hành quốc tế của Star và các thành viên. Và quan trọng hơn cả là Star Alliance vẫn cung cấp dịch vụ bay xuyên lục địa nhiều hơn bất cứ liên minh nào tại thị trường Brazil. Bởi lẽ đây là một thị trường hàng không rất quan trọng với Star Alliance. Brazil không chỉ là đất nước rộng lớn nhất ở khu vực Nam Mỹ mà còn là nền kinh tế lớn nhất khu vực. Hơn 30 % doanh thu từ hoạt động hàng không tại Nam Mỹ đều được “sinh ra” ở Brazil. Các thành viên của liên minh là Air Canada, Lufthansa, South Africa Airways, SWISS, TAP Portugal và United Airlines đã phối hợp cung cấp hơn 270 chuyến bay mỗi tuần tới Châu Phi, Châu Âu và Nam Mỹ từ 6 điểm đặt tại Brazil<sup>17</sup>.

### **2.2.3. Bài học từ liên minh**

Trải qua hơn 10 năm tồn tại và phát triển, Star Alliance đã chứng tỏ là một liên minh hàng không khá thành công và từ liên minh này, có thể rút ra một số bài học như sau:

**Thứ nhất**, với những liên minh chiến lược, đặc biệt là những liên minh có số lượng thành viên lớn như Star Alliance, muốn duy trì liên minh, *phải có sự tương thích giữa mục đích của các thành viên với mục đích chung của liên minh*. Hơn nữa, liên minh hàng không này được coi là một liên minh bền vững, mục tiêu của liên minh mang tính bao quát và có ý nghĩa quan trọng đối với các thành viên trong liên minh. Như với liên minh hàng không này, mục tiêu lớn nhất của Star Alliance là mở rộng phạm vi hoạt động cho các hãng hàng không. Liên minh trên tinh thần tự

---

<sup>17</sup> Varig to leave Star Alliance, Star Alliance’s News, Rio de Janeiro, Brazil, 21/12/2006



nguyện hợp tác và là một dạng liên minh không góp vốn nên việc gia nhập hay rút khỏi liên minh khá dễ dàng. Mỗi thành viên đều có thể rời khỏi liên minh bất cứ khi nào thành viên đó muốn và khi mục đích của thành viên không còn phù hợp với mục đích của liên minh, mà không làm tổn hại đến lợi ích của các thành viên khác cũng như của toàn liên minh. Trường hợp của hãng Mexicana và hãng Varig khi rời khỏi liên minh là một ví dụ như thế. Qua đó, một lần nữa khẳng định yếu tố cơ bản và quan trọng nhất để hình thành một liên minh chiến lược là sự tương đồng về mục đích, chỉ cần các bên có chung một mục tiêu là có thể thiết lập một liên minh chiến lược.

**Thứ hai, để có kết quả tốt cho liên minh cần có sự phối hợp hài hòa các hoạt động của các thành viên trong liên minh.** Liên minh Star với sản phẩm đặc thù là dịch vụ chuyên chở bằng đường hàng không, các hãng hợp tác nhằm hỗ trợ lẫn nhau mở rộng thị trường hoạt động thông qua khai thác các tuyến đường bay của nhau nhằm chia sẻ chi phí, rút ngắn thời gian cho mỗi chuyến bay. Vì vậy, việc phối hợp lịch trình bay và chuyển tuyến giữa các hãng phải nhịp nhàng và hợp lý. Star Alliance đã thực hiện rất tốt điều này và mang lại cho khách hàng sự hài lòng khi sử dụng dịch vụ của các hãng.

**Thứ ba, cần quan tâm đến việc quản lý liên minh.** Star Alliance không nhằm tạo ra một pháp nhân mới nhưng việc hình thành một bộ phận quản lý chung chịu trách nhiệm về các vấn đề của liên minh cho thấy các hãng hàng không rất coi trọng mối quan hệ hợp tác này. Và đó cũng là một trong những lý do giúp liên minh này thành công. Hay nói cách khác, một liên minh chiến lược dù là không góp vốn hay có góp vốn cũng cần phải hoạt động một cách có tổ chức trên tinh thần hợp tác, tin cậy lẫn nhau.

Có thể nói những yếu tố trên đã góp phần mang đến thành công cho Star Alliance và giúp liên minh tồn tại bền vững đến ngày nay.

### **2.3. Liên minh giữa General Electric và SNECMA (SAFRAN)**

Nếu như liên minh NUMMI giữa GM và Toyota thể hiện mục đích học hỏi lẫn nhau, hợp tác sản xuất để nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành công nghiệp ô tô thế giới; liên minh Star Alliance giữa các hãng hàng không trên thế giới mang

đến cơ hội mở rộng thị trường cho các thành viên thì trong khuôn khổ bài viết này xin giới thiệu một liên minh chiến lược mà qua đó các bên tham gia hợp tác để chuyên môn hoá sản xuất, đó là liên minh giữa tập đoàn kinh tế General Electric (GE) và SNECMA thuộc tập đoàn SAFRAN thông qua việc thành lập một công ty liên doanh CFM International.

### **2.3.1. Đôi nét về *General Electric***

GE là một tập đoàn đa quốc gia của Mỹ được thành lập năm 1876, có trụ sở tại Fairfield, Connecticut (Hoa Kỳ) và cũng là một trong những công ty lớn nổi tiếng trên thế giới với các sản phẩm dịch vụ tài chính, máy phát điện, đồ dùng điện tử, chương trình truyền hình, chất dẻo, kỹ thuật hàng không...

#### **2.3.1.1. Lịch sử sáng lập:**

Lịch sử của GE bắt đầu từ năm 1876, nhà bác học Thomas Edison đã mở một phòng thí nghiệm mới tại Menlo Park, New Jersey (Hoa Kỳ). Đây được coi là nơi sản sinh ra nhiều phát minh nổi tiếng nhất của Edison trong đó phải kể đến sự thành công của chiếc đèn điện nóng sáng (the incandescent electric lamp) tạo đà cho Công ty Edison General Electric do Edison thành lập năm 1890. Trong khoảng thời gian ấy, năm 1879, một công ty khác là Thomson- Houston được thành lập và đã sáp nhập với nhiều hãng khác để trở thành một công ty có vị trí tương đối quan trọng trong lĩnh vực công nghiệp điện. Nhưng khi mở rộng hoạt động kinh doanh, công ty này ngày càng gặp nhiều khó khăn trong sản xuất hoàn thiện các thiết bị điện nếu chỉ dựa vào năng lực công nghệ của họ. Bởi vậy, năm 1892, công ty Thomson- Houston đã được sáp nhập với công ty của Edison và Công ty GE đã được ra đời như vậy tại Schenectady, New York (Mỹ).

Năm 1896, GE đã trở thành một trong 12 công ty đầu tiên được nằm trong chỉ số công nghiệp Dow Jones của thị trường chứng khoán Mỹ và duy trì cho đến ngày nay.

#### **2.3.1.2. Kết quả hoạt động kinh doanh**

Cho đến nay, trải qua hơn 100 năm phát triển, GE vẫn chứng tỏ là một tập đoàn hùng mạnh trên thế giới với kết quả kinh doanh rất tốt, ngay cả những khi nền

kinh tế thế giới rơi vào suy thoái như thời gian vừa qua, nhiều công ty lớn gặp thua lỗ, phá sản thì GE vẫn thu được lợi nhuận cao.

**Bảng 6: Doanh thu và lợi nhuận của GE từ 2004- 2008**

| Năm  | Doanh thu (tỷ USD) | Lợi nhuận (tỷ USD) | Xếp hạng 500 công ty lớn nhất toàn cầu do Tạp chí Fortune Gobal 500 bình chọn |
|------|--------------------|--------------------|---|
| 2008 | 182,515            | 17,410             | -   |
| 2007 | 176,656            | 22,205             | 12  |
| 2006 | 168,307            | 20,829             | 11  |
| 2005 | 157,153            | 16,353             | 11  |
| 2004 | 152,866            | 16,819             | 9   |

(nguồn: tổng hợp từ Fortune Global 500)

Kết quả trên cho thấy, nếu so với thứ hạng của tập đoàn GM hay Toyota Motors (thường xuyên đứng trong Top 10) thì GE chỉ thấp hơn một chút, nhưng GE có được kết quả hoạt động kinh doanh khá ổn định. Mức doanh thu tăng đều qua các năm từ 2004 đến 2008, mặc dù bức tranh nền kinh tế Mỹ nói riêng và kinh tế thế giới nói chung phủ một sắc màu ảm đạm của tình trạng khủng hoảng. Nhưng điều đó dường như không làm ảnh hưởng nhiều đến lợi nhuận của GE, trong đó lợi nhuận năm 2008 có giảm đôi chút so với năm 2007.

Việc lĩnh vực kinh doanh nào của GE mang lại doanh thu và lợi nhuận lớn nhất cho tập đoàn này phụ thuộc vào chiến lược của GE qua mỗi năm và tình hình kinh tế thế giới. GE được biết đến nhiều trong lĩnh vực như hàng tiêu dùng và công nghiệp, lĩnh vực tài chính, sản xuất truyền hình... Nhưng GE còn là nhà sản xuất hàng đầu thế giới về động cơ máy bay. Bộ phận sản xuất động cơ máy bay của GE chính là nhà chế tạo động cơ phản lực (jet engine) đầu tiên của Mỹ; cũng là người đi tiên phong về động cơ tuabin tạo lực đẩy dưới dạng khí (turbo- jet engines) và động cơ phản lực cánh quạt đẩy có lỗ phun nhiên liệu cao (hight-bypass turbofan engine).

Con đường đưa GE trở thành người dẫn đầu về động cơ phản lực bắt đầu khi Mỹ tham gia Chiến tranh thế giới lần thứ I (1917). Chính phủ Mỹ lúc đó cần tìm một công ty có khả năng phát triển loại động cơ máy bay có máy nén kiểu khí tuabin đầu tiên cho ngành công nghiệp chế tạo động cơ máy bay còn non trẻ của Hoa Kỳ. GE là

người đầu tiên nhận nhiệm vụ khó khăn đó và tất nhiên cũng có nhiều hãng khác muốn tìm cơ hội để phát triển sản phẩm này, nên đã dẫn tới một sự cạnh tranh về động cơ máy bay quân sự đầu tiên tại Mỹ. Do tính bí mật của thời chiến nên các hãng sản xuất đều âm thầm thử nghiệm và phát triển các mẫu sản phẩm khác nhau cho tới khi quân đội Hoa Kỳ tiến hành kiểm chứng trên những đỉnh núi cao 14000 feet so với mực nước biển, và sự khắc nghiệt của áp suất khí quyển, loại động cơ máy bay 350 mã lực của GE đã được lựa chọn. Sau đó GE nghiên cứu chế tạo loại động cơ như thế cho những máy bay ở tầm cao hơn, xa hơn và hiệu quả hơn. Nhờ đó, GE đã ký với chính phủ Mỹ những hợp đồng đầu tiên và mở đường dẫn lối cho GE trở thành người dẫn đầu thế giới về động cơ phản lực. Hơn 2 thập kỷ sau đó, GE vẫn tiếp tục sản xuất loại máy nén kiểu khí tuabin cho các máy bay ở tầm cao hơn với trọng tải lớn hơn được quân đội Mỹ sử dụng trong Đại chiến thế giới lần II.

### **2.3.2. Đôi nét về SNECMA**

SNECMA là những chữ cái đầu của “Société Nationale d’Étude et de Construction de Moteurs d’Aviation” - là công ty quốc doanh của Pháp chuyên nghiên cứu và sản xuất các động cơ máy bay và các phương tiện dùng cho hàng không vũ trụ.

Tính cho đến nay, lịch sử của SNECMA đã trải qua một số dấu mốc quan trọng:

- + Năm 1905 đánh dấu sự ra đời của Công ty Gnome- một công ty sản xuất động cơ của Pháp.
- + Năm 1915 diễn ra sự hợp nhất giữa Công ty Gnome và Le Rhône để hình thành nên Công ty Gnome & Rhône.
- + Năm 1945: Công ty Gnome & Rhône bị quốc hữu hoá và SNECMA được thành lập.
- + Năm 1961: SNECMA và hãng Bristol Siddeley đã ký thoả thuận thành lập một liên doanh sản xuất các thiết bị, máy móc cho máy bay của Concorde.
- + Năm 1968: SNECMA kiểm soát các công ty Hispano- Suiza, Sochata và Bugatti. Sau đó thực hiện cải tổ lại công ty, trong đó bộ phận Sochata- SNECMA chuyên cung cấp dịch vụ bảo dưỡng động cơ máy bay.

- + Năm 1970: Hãng Messier sáp nhập vào SNECMA và phụ trách sản xuất các bộ phận hạ cánh (landing gear)
- + Năm 1974: SNECMA và GE tiến hành thành lập một công ty liên doanh là CFM International, bắt đầu mối quan hệ liên minh chiến lược cho tới tận ngày nay.
- + Năm 2000: SNECMA trở thành công ty cổ phần và cải tổ thành SNECMA Moteurs. Cuối năm đó, SNECMA Moteurs mua lại Labinal cùng với các công ty con của nó là Turbomeca và Microturbo.
- + Năm 2001: SNECMA Moteurs thành lập Hurel- Hispano chuyên sản xuất vỏ động cơ máy bay.
- + Năm 2005: SNECMA Moteurs sáp nhập với Sagem tạo nên SAFRAN và trở thành công ty con của tập đoàn mới này. Sau đó SNECMA Moteurs đổi tên lại thành SNECMA.

### **2.3.3. Giới thiệu về liên minh giữa GE và SNECMA**

GE và SNECMA thành lập liên minh chiến lược dưới hình thức một công ty liên doanh CFM International. Đây là kết quả của sự hợp tác xuyên lục địa giữa GE (Mỹ) - người dẫn đầu về chế tạo động cơ phản lực và SNECMA (Pháp) - một “người hùng” chuyên về sản xuất các động cơ máy bay.

CFM International là một công ty liên doanh với tỷ lệ góp vốn giữa các bên là 50/50, được thành lập năm 1974 với mục đích sản xuất và cung cấp các loại sản phẩm động cơ phản lực mang mã hiệu CFM 56. Tên gọi CFM International và dòng sản phẩm CFM 56 được lấy từ tên sản phẩm động cơ CF6 của GE và M56 của SNECMA.



Logo của liên minh CFM International

Như vậy, CFM International ra đời là sự kết hợp giữa những nhà sản xuất, chế tạo động cơ máy bay hàng đầu thế giới của Mỹ và Pháp. CFM International gắn liền với tên tuổi của các nhà lãnh đạo GE và SNECMA, đó là Gerhard Neumann và René

Ravaud - những người mở đường cho sự ra đời của CFM International vào năm 1974.

*\* Lý do thành lập liên minh*

Những năm 1960, GE rất thành công với động cơ phản lực cánh quạt đẩy mã hiệu CF6 (CF6 turbofan). Năm 1969, GE đã bắt đầu thoả thuận hợp tác với SNECMA về đầu tư và chế tạo sản phẩm CF6. Trong thời gian đó, SNECMA và GE đều muốn thâm nhập vào thị trường máy bay tầm ngắn và tầm trung, mà loại động cơ có lỗ phun hơi phụ thấp (low-bypass engines) đang thống trị. Điều này đã thúc đẩy hai bên tiến tới xây dựng một liên minh chặt chẽ hơn thoả thuận sản xuất CF6, bằng cách cho ra đời một công ty liên doanh với tỷ lệ góp vốn 50/50. Đầu những năm 70 của thế kỷ XX, Gerhard Neumann (GE) và René Ravaud (SNECMA) cùng xem xét việc thành lập công ty liên doanh quốc tế giữa hai bên và giữ vững mục tiêu này. Đến 1974, CFM International đã trở thành hiện thực và động cơ phản lực cánh quạt đẩy mới mang mã hiệu CFM56 đầu tiên đi vào thử nghiệm.

**2.3.4. Kết quả của liên minh**

CFM International là công ty liên doanh có tỷ lệ góp vốn giữa các bên là 50/50 và điều này thể hiện qua việc chia sẻ lợi ích và chi phí của GE và SNECMA từ triển khai kế hoạch chế tạo, sản xuất đến bán hàng, cung cấp sản phẩm. CFM International đặt trụ sở tại Cincinnati, Ohio (Hoa Kỳ), tại đây, các bên đóng góp tích cực vào sự phát triển dòng sản phẩm CFM 56 nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của GE, SNECMA và nhu cầu của khách hàng. Mục tiêu của CFM International là giữ vững sự tín nhiệm của các hãng hàng không và góp phần vào sự thành công của khách hàng. Trải qua hơn 35 năm hình thành và phát triển, liên minh đã đạt được một số kết quả sau:

**Thứ nhất**, liên minh này đã cho ra đời các loại động cơ CFM 56 gồm CFM 56- 2; CFM 56-3; CFM 56- 5 (5A, 5B, 5C) và gần đây nhất là CFM56-7. Động cơ CFM 56 là loại động cơ tiện ích và được đánh giá là tốt nhất trên thế giới mà theo ý kiến của các chuyên gia thì động cơ này ít gây ô nhiễm môi trường, đặc biệt là CFM 56-7 có sử dụng nhiên liệu sinh học, đáp ứng tốt các quy định về giới hạn tiếng ồn và có mức khí thải thấp nên rất được các hãng hàng không ưa chuộng. CFM

International đã có hơn 300 khách hàng trên thế giới trong đó phải kể đến Boeing, Airbus và Không lực Hoa Kỳ<sup>18</sup>.

**Thứ hai**, liên minh đã tận dụng được những lợi thế của các bên. Để có được những sản phẩm chất lượng cao như vậy, phải kể đến sự phân chia công việc hiệu quả giữa các thành viên trong liên minh. Theo đó, động cơ CFM 56 là sự kết hợp những thành tựu công nghệ tuyệt vời của GE và SNECMA. Mỗi bên đều chịu trách nhiệm về những bộ phận cấu thành nên sản phẩm mà các bên có lợi thế; nói cách khác, CFM 56 là kết quả của sự chuyên môn hoá sản xuất. Trong đó, GE tập trung vào thiết kế và chế tạo máy tăng thế (high- pressure compressor); bộ phận đốt trong (combustor) và tuabin tăng thế (high-pressure turbine). Đây là những bộ phận cốt lõi của bất kỳ động cơ nào. Còn SNECMA chịu trách nhiệm sản xuất quạt, tuabin hạ thế (low- pressure turbine), hộp số (gear- box) và ống xả (exhaust). Sau đó những động cơ này sẽ được lắp ráp tại Ohio (Hoa Kỳ).

**Thứ ba**, liên minh CFM International đã trở thành một hình mẫu lý tưởng của ngành công nghiệp chế tạo động cơ trong lĩnh vực hàng không vũ trụ. CFM International hội tụ nhiều lợi thế thành công của hai nhà chế tạo động cơ hàng đầu thế giới là SNECMA và GE. Sự tăng trưởng của CFM International chỉ xoay quanh một loại sản phẩm duy nhất là CFM 56, đa dạng về kiểu mẫu. Động cơ CFM 56 đã được ứng dụng cho rất nhiều loại máy bay khác nhau như Boeing 737- 300 (- 400; - 500), các loại A320, A340... với hơn 10.000 chi nhánh bán hàng trên thế giới. Hơn nữa, CFM International còn nhận được sự hoan nghênh, khuyến khích của chính phủ hai nước Pháp, Mỹ và sự ủng hộ của nhiều hãng hàng không quốc tế.

Hiện nay, CFM International có một mạng lưới cung cấp sản phẩm trên toàn cầu và là mạng lưới rộng nhất trong ngành công nghiệp chế tạo động cơ máy bay. Với những thành công của CFM International, đã chứng tỏ sự liên minh bền vững giữa GE và SNECMA. Hai bên đã hợp tác tạo ra loại động cơ tốt nhất mang những lợi thế chế tạo của mỗi bên đồng thời chia sẻ rủi ro và tiết kiệm được chi phí. Chẳng hạn như đối với GE, việc liên minh với SNECMA đã giúp GE giữ vững cánh cổng

---

<sup>18</sup> Liên minh chiến lược toàn cầu- chiến lược của thế kỷ 21, [http:// www.moi.gov.vn/BForum/detail. asp?cat=15&id=996](http://www.moi.gov.vn/BForum/detail.asp?cat=15&id=996)

vào thị trường Châu Âu thông qua những hợp đồng bán hàng với hãng Airbus đồng thời tiết kiệm được khoảng 800 triệu USD chi phí sản xuất và phát triển sản phẩm.

### **2.3.5. Bài học từ liên minh**

Có nhiều lý do để giải thích cho sự thành công của liên minh này. Dưới đây là những tổng hợp ngắn gọn về những yếu tố góp phần làm nên thành công của CFM International đồng thời đó cũng là những bài học cho các doanh nghiệp muốn thiết lập một liên minh chiến lược dưới hình thức liên doanh.

**Một là sự tin tưởng lẫn nhau** giữa GE và SNECMA để có được “tiếng nói chung” trong việc phát triển dòng sản phẩm CFM 56; tập trung đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhờ vào tiềm lực kinh tế và khả năng kiểm soát tình hình thị trường mà GE và SNECMA có thể đưa ra những mục tiêu kinh doanh phù hợp với sự thay đổi liên tục của thị trường.

**Hai là sự phối hợp thực hiện dựa trên lợi thế tương đối của các bên** : GE và SNECMA đều tham gia vào tất cả các hoạt động sản xuất, bảo hành, bảo dưỡng... và cùng chịu trách nhiệm về sản phẩm trên cơ sở phân công công việc, phân chia chi phí và lợi nhuận.

**Ba là có một cơ cấu tổ chức hợp lý và hiệu quả**: CFM International có một cơ cấu tổ chức đơn giản, gọn nhẹ cho phép quá trình ra quyết định trở nên dễ dàng và hiệu quả. CFM International được quản lý bởi Ban điều hành gồm 5 thành viên trong đó có Giám đốc bộ phận chế tạo động cơ phản lực của GE và Chủ tịch của SNECMA cùng 3 thành viên còn lại là những nhà quản trị giàu kinh nghiệm của GE và SNECMA. Mỗi mẫu động cơ mới ra đời đều cần các bên xem xét tỉ mỉ và thẩm định qua các tiêu chuẩn kỹ thuật, được GE và SNECMA tiến hành thử nghiệm nhiều lần rồi mới đi vào sản xuất và đưa tới cho khách hàng.

**Bốn là biết tận dụng những thành tựu khoa học công nghệ để đầu tư phát triển sản phẩm chất lượng cao**. CFM International được GE và SNECMA chú trọng đầu tư nghiên cứu và phát triển những công nghệ đỉnh cao nhằm có được sản phẩm chất lượng cao hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ngay từ những ngày đầu thành lập, CFM International đã rất chú trọng vào công nghệ thân thiện với môi trường. Bởi vậy, năm 2007, CFM International đã cho ra đời động cơ CFM 56-7 sử



dụng nhiên liệu sinh học, tiết kiệm chi phí, giảm ô nhiễm môi trường do giảm được khí carbon dioxide, khí nitrogen dioxide và hydrocacbon. Loại động cơ này đặc biệt rất được Boeing ưa chuộng và hiện đã sử dụng cho loại máy bay Boeing 737-600/-700/- 800/- 900.

Cho đến nay, liên minh giữa GE và SNECMA vẫn được đánh giá rất cao, là một liên minh chiến lược điển hình giữa các doanh nghiệp để cùng chuyên môn hoá sản xuất. Những thành công của liên minh này thể hiện kết quả của sự kết hợp giữa các yếu tố nêu trên.

Như vậy, trên thế giới đã có nhiều liên minh chiến lược, không chỉ là liên minh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành mà cũng có thể là liên minh giữa các doanh nghiệp ở các ngành khác nhau nhưng đều thể hiện rất rõ mục đích tham gia của các thành viên. Thông qua các liên minh chiến lược này, các doanh nghiệp có thể học hỏi kinh nghiệm của nhau (như GM và Toyota); có thể mở rộng thị trường hoạt động (như Star Alliance) hay hợp tác để chuyên môn hoá sản xuất (như GE và SNECMA)... Các liên minh này đã góp phần vào thành công của mỗi doanh nghiệp.

Các liên minh chiến lược đã cho thấy các bên tham gia cần phải kết hợp một cách tương thích giữa mục tiêu chung của liên minh với mục tiêu riêng của mỗi thành viên trên cơ sở tin cậy lẫn nhau. Các bên tham gia liên minh cũng cần biết tận dụng được lợi thế của mình và lợi thế của đối tác để có được kết quả tốt nhất cho liên minh. Đây là những yếu tố then chốt để có thể duy trì sự tồn tại của liên minh qua một thời gian dài.

### CHƯƠNG III

## GIẢI PHÁP CHO VIỆC THÀNH LẬP LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC Ở VIỆT NAM

Kể từ khi thực hiện công cuộc đổi mới toàn diện đất nước, đặc biệt là đổi mới trong lĩnh vực kinh tế, theo tinh thần của Đại hội đại biểu toàn quốc lần VI của Đảng (12/1986), số lượng các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đã tăng lên một cách đáng kể, thúc đẩy kinh tế đất nước phát triển. Cùng với đó, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mà Việt Nam tham gia đã tạo cơ hội cho các doanh nghiệp nước ngoài tiếp cận thị trường Việt Nam để đầu tư và hợp tác kinh doanh. Trong bối cảnh đó, việc liên minh giữa các doanh nghiệp là một điều hết sức tự nhiên. Sự hợp tác ấy có thể được biểu hiện dưới nhiều tên gọi khác nhau trong đó có việc hình thành các công ty liên doanh- một hình thức khá phổ biến trong các ngành công nghiệp đòi hỏi kỹ thuật cao trong khi năng lực sản xuất của doanh nghiệp Việt Nam còn yếu... Trong khuôn khổ khoá luận này, chương III sẽ điём qua việc hình thành các liên minh chiến lược ở Việt Nam trong thời gian gần đây; đánh giá triển vọng việc hình thành các liên minh chiến lược trong thời gian tới và giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam để có một liên minh chiến lược thành công.

### **3.1. Thực trạng liên minh chiến lược ở Việt Nam**

Có thể nói các liên minh chiến lược đã xuất hiện ở Việt Nam từ đầu thập niên 90 của thế kỷ XX, khi Việt Nam thực hiện mở cửa nền kinh tế đất nước, trong đó hình thức liên doanh nước ngoài là hình thức khá phổ biến. Tuy nhiên, kết quả là những liên doanh ấy thường không kéo dài và dần trở thành những công ty 100 % vốn nước ngoài... Thời gian đó, khái niệm về liên minh chiến lược chưa được đề cập đến nhiều nên có hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh... Nhưng trong vài năm gần đây, khi các doanh nghiệp hợp tác với nhau thì cụm từ “liên minh chiến lược” đã được chú ý đến nhiều hơn.

Các liên minh chiến lược có thể ở nhiều mức độ và hình thức khác nhau, từ hình thức hợp đồng hợp tác đến hình thức góp vốn cổ phần hay hình thức liên doanh thông qua hình thành một pháp nhân mới... Các liên minh này có thể là liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc giữa các doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau... Trong nội dung bài viết, xin giới thiệu một số liên minh chiến lược mới diễn ra trong thời gian gần đây.

### ***3.1.1. Liên minh chiến lược giữa Công ty Kinh Đô và Nutifood***

#### ***3.1.1.1. Đôi nét về Kinh Đô:***

Công ty cổ phần Kinh Đô (nay là tập đoàn Kinh Đô) tiền thân là Công ty TNHH xây dựng và chế biến thực phẩm Kinh Đô, được thành lập năm 1993, khởi đầu từ một xưởng sản xuất nhỏ tại Phú Lâm, Quận 6, TP Hồ Chí Minh với tổng số vốn đầu tư 1,4 tỷ đồng và lượng công nhân viên khoảng 40 người. Lúc đó, công ty có chức năng sản xuất và kinh doanh các mặt hàng bánh Snack - một loại sản phẩm mới với người tiêu dùng cả nước. Sau đó, công ty mở rộng sản xuất các sản phẩm, thực phẩm, nước giải khát và xây dựng hệ thống Kinh Đô bakery. Năm 2001, Kinh Đô đẩy mạnh xuất khẩu sang các thị trường Mỹ, Canada, Pháp, Đài Loan, Singapo... đồng thời không ngừng cải tiến chất lượng, khẩu vị, bao bì, mẫu mã cho phù hợp với từng thị trường. Từ 10/2002, công ty chuyển sang hình thức công ty cổ phần và hiện nay trở thành một tập đoàn phát triển mạnh mẽ với các lĩnh vực kinh doanh chính là chế biến nông sản thực phẩm, sản xuất bánh kẹo, nước uống trái cây, môi giới thương mại, đại lý ký gửi, các hoạt động đầu tư tài chính, bất động sản..

*\* Kết quả hoạt động kinh doanh:* Đến nay, gần 20 năm xây dựng và trưởng thành, Kinh Đô đã phát triển thành một tập đoàn lớn với những bước tiến nhanh và chắc chắn. Kinh Đô định hướng đa dạng ngành nghề với cơ cấu đầu tư gồm 70 % tập trung cho lĩnh vực thực phẩm và 30 % cho các hoạt động đầu tư bất động sản nhằm tham gia xây dựng hệ thống các trung tâm thương mại, xây dựng chung cư, văn phòng... Tập đoàn đã phát triển mạnh mẽ kênh phân phối với tốc độ tăng trưởng hàng năm là 15 % - 20 %. Sản phẩm của Kinh Đô được người tiêu dùng bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao trong nhiều năm liền.

*Đối với mặt hàng bánh kẹo:* tại thị trường nội địa, Kinh Đô đã xây dựng một hệ thống phân phối rộng khắp cả nước, thông qua 3 kênh chính là hệ thống đại lý, hệ thống các siêu thị và hệ thống Bakery. Trong đó, hệ thống đại lý với khoảng 200 nhà phân phối và hơn 65.000 điểm bán lẻ tiêu thụ khoảng 80 % doanh số của Kinh Đô. Hệ thống siêu thị tập trung chủ yếu ở TP Hồ Chí Minh và Hà Nội tiêu thụ khoảng 10 % doanh số...

*Về thị trường xuất khẩu:* các sản phẩm của Kinh Đô đã có mặt ở hơn 30 quốc gia và vùng lãnh thổ trong đó có Mỹ, Canada, Pháp, Đức, Đài Loan, Singapo, Nhật Bản, Malaysia...

*Về hoạt động đầu tư:* trong từng giai đoạn phát triển, Kinh Đô đã có quan hệ hợp tác và nhận được sự đầu tư từ các tập đoàn như Vietnam Ventured Limited, Vina Capital, Pepsi, Prudential Vietnam,... Kinh Đô cũng đã đầu tư vào các công ty như Tribeco, Exim bank...

*\* Lợi thế của Kinh Đô:* Mặc dù Kinh Đô phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường bánh kẹo từ các đối thủ như Bánh kẹo Biên Hoà, Bánh kẹo Hải Hà, Bánh kẹo Hải Châu... Nhưng tập đoàn Kinh Đô vẫn là nhà sản xuất bánh kẹo hàng đầu tại Việt Nam, chiếm 40 % thị trường bánh kẹo nội địa và năm 2005, công ty được bình chọn là một trong 500 công ty có hệ thống bán lẻ hàng đầu khu vực Châu Á- Thái Bình Dương. Kinh Đô còn có lợi thế của một thương hiệu lớn, rất được người tiêu dùng tín nhiệm.

#### *3.1.1.2. Điểm nét về Nutifood*

Công ty cổ phần thực phẩm dinh dưỡng Đồng Tâm (Nutifood) được thành lập năm 2000 do bác sĩ Trần Lệ Thu sáng lập với mục tiêu phục vụ và hỗ trợ dinh dưỡng cộng đồng góp phần phát huy tối đa tố chất của người Việt Nam. Vì vậy, công ty chuyên sản xuất và kinh doanh các loại thực phẩm dinh dưỡng như sữa bột dinh dưỡng, sản phẩm dinh dưỡng giàu năng lượng, sản phẩm sữa uống tiết trùng, sữa hỗ trợ điều trị... Tính đến nay, qua gần 10 năm phát triển, Nutifood đã trở thành một tên tuổi uy tín trong ngành hàng dinh dưỡng, đặc biệt là các sản phẩm về sữa.

*\* Kết quả kinh doanh:* Nutifood luôn quan tâm cải tiến không ngừng, nâng cao chất lượng sản phẩm nhờ áp dụng các kết quả nghiên cứu khoa học tiên tiến nhất về dinh

dưỡng, thực phẩm, công nghệ theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000, chú trọng nâng cao hiệu quả sản xuất, phân phối và đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm. Bởi vậy, trong nhiều năm liên tục, Nutifood đã đứng trong Top 5 hàng Việt Nam chất lượng cao ngành sữa và đạt được giải Sao vàng đất Việt... Tính đến năm 2007, Nutifood đã đạt được một số kết quả nhất định với hệ thống phân phối hoạt động hiệu quả gồm hơn 60.000 điểm bán hàng trên khắp cả nước thông qua hơn 120 nhà phân phối...

*Trên thị trường nội địa:* Thị phần của Nutifood về một số sản phẩm so với thị phần của các đối thủ cạnh tranh khác cho thấy Nutifood là một trong những thương hiệu uy tín của ngành sữa:

- + Về sữa bột nguyên kem: đứng thứ 2 sau Dutch Lady.
- + Về sữa đặc trị: đứng thứ 2 sau Abbott.
- + Về sữa dành cho người lớn: đứng sau Abbott, Mead Johnson và Vinamilk.
- + Về sữa dành cho trẻ em đang phát triển: đứng sau Dutch Lady, Abbott, Mead Johnson, Nestlé và Vinamilk<sup>19</sup>.

\* *Lợi thế của Nutifood:* Theo đánh giá của Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu AC Nielsen thì Nutifood hiện là một trong 5 công ty hàng đầu trên thị trường sữa dinh dưỡng Việt Nam, chỉ sau Vinamilk, Dutch Lady, Abbott và Mead Johnson. Số liệu nghiên cứu của AC Nielsen cũng dự đoán đến năm 2011, Nutifood vẫn là một trong những nhà sản xuất sữa hàng đầu của Việt Nam với mức tăng doanh thu hàng năm khoảng 25 % - 30 % so với mức tăng trưởng trung bình hàng năm là 12 % - 15 % của thị trường sản phẩm dinh dưỡng Việt Nam.

Hơn nữa, Nutifood còn có lợi thế về đội ngũ cán bộ quản lý trẻ, chuyên nghiệp, uy tín, năng động... trưởng thành từ các công ty đa quốc gia. Trong đó hơn 16 % tổng số nhân sự của Nutifood có đào tạo chuyên môn từ ngành y tế với nhiều kiến thức, kinh nghiệm nghiên cứu về dinh dưỡng.

### 3.1.1.3. Chương trình liên minh chiến lược giữa Kinh Đô và Nutifood

Tháng 9/2007, tập đoàn Kinh Đô và Công ty cổ phần thực phẩm dinh dưỡng Đồng Tâm (Nutifood) đã ký kết hợp tác để hình thành một liên minh chiến lược toàn diện. Theo đó:

---

<sup>19</sup> Nguồn: AC Nielsen, 4/2007

\* *Nội dung cam kết:* Kinh Đô và Nutifood sẽ cùng xúc tiến các hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực để khai thác tốt nhất tiềm năng của thị trường trong và ngoài nước ở các lĩnh vực kinh doanh truyền thống của mỗi bên cũng như các lĩnh vực khác mà hai bên cùng quan tâm.

\* *Đặc điểm của liên minh:* Đây là một liên minh có góp vốn theo đó, Kinh Đô sẽ sở hữu 30 % vốn điều lệ của Nutifood và tham gia với tư cách cổ đông chiến lược chứ không can thiệp vào công việc điều hành của ban lãnh đạo công ty Nutifood.

Sự hợp tác này dựa trên nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, cùng hướng tới mục tiêu chung là cung cấp một giải pháp toàn diện về dinh dưỡng cho người tiêu dùng với bánh kẹo của Kinh Đô và sữa của Nutifood.

\* *Lý do hình thành liên minh:*

*Về phía Kinh Đô:* Kinh Đô coi việc hợp tác với Nutifood là một liên minh chiến lược thực sự chứ không phải là hoạt động đầu tư tài chính. Thông qua đó, Kinh Đô có thể tận dụng được những lợi thế của Nutifood.

Nutifood đang trong giai đoạn phát triển mạnh và có uy tín về thương hiệu đặc biệt trong ngành hàng dinh dưỡng với các sản phẩm về sữa. Đồng thời Nutifood cũng có một đội ngũ nhân sự trẻ, năng động và có kinh nghiệm nghiên cứu về dinh dưỡng. Trong khi đó, Kinh Đô đang mở rộng quy mô hoạt động, đa dạng ngành nghề và đặc biệt rất quan tâm đến ngành hàng sữa.

Nutifood cũng có một hệ thống phân phối mạnh trên toàn quốc nên sự hợp tác này sẽ mang lại lợi thế cho cả hai bên trong phân phối sản phẩm tiêu dùng.

*Về phía Nutifood:* Con đường mà Nutifood lựa chọn là phát triển bền vững với dòng sản phẩm thực phẩm đa dạng thay vì chỉ tập trung vào dòng sản phẩm sữa truyền thống và bước vào những lĩnh vực kinh doanh khác như bất động sản và tài chính. Trong khi đó, Kinh Đô là một tập đoàn đa ngành và có khá nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản, nên sẽ hỗ trợ Nutifood triển khai các dự án lớn... Đối với Nutifood thì những mục tiêu này sẽ dễ trở thành hiện thực hơn khi đi cùng với một đối tác như Kinh Đô.

Như vậy, với những thế mạnh mà mỗi bên có được thì chương trình liên minh này sẽ góp phần nâng cao uy tín thương hiệu của cả hai công ty, đặc biệt về vấn đề

cung cấp nguyên vật liệu và kênh phân phối trong nước cũng như vươn ra thị trường nước ngoài.

\* *Kết quả*: Trên tinh thần hợp tác mà hai bên đã thoả thuận, chương trình liên minh chiến lược này đã có nhiều hoạt động cụ thể như các bên cùng hợp tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới dựa trên lợi thế của mỗi bên như bánh kẹo, thực phẩm dinh dưỡng cao cấp... nhằm đưa ra danh mục sản phẩm lớn nhất, đa dạng nhất để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng.

Ngoài ra, các bên còn hỗ trợ lẫn nhau về hoạt động marketing, hợp tác phát triển và đào tạo nguồn nhân lực... nhằm tăng cường sức mạnh nội lực của cả hai bên.

Các bên cũng đã thực hiện các chương trình nhằm cắt giảm chi phí hoạt động (chi phí marketing, thu mua nguyên vật liệu, quản lý điều hành..), kết hợp sản phẩm trong chương trình khuyến mãi dành cho người tiêu dùng toàn quốc (quý IV/2007), hợp tác triển khai mua nguyên vật liệu sản xuất (quý IV/2007), tung ra sản phẩm bánh dinh dưỡng (quý I/2008)...

Hai bên đều đã mở rộng hệ thống phân phối trong nước và tăng doanh thu. Riêng với Nutifood, kết quả rõ ràng nhất là ngay trong quý IV/2007, doanh thu đã tăng lên đáng kể, đạt gần 200 tỷ đồng, đây tổng doanh thu cả năm tăng trưởng 25 %.

### ***3.1.2. Liên minh chiến lược giữa FPT Telecom và EVN Telecom***

Nếu như liên minh chiến lược giữa Kinh Đô và Nutifood là hình thức liên minh chiến lược có góp vốn theo đó, Kinh Đô sở hữu 30 % vốn điều lệ của Nutifood thì liên minh chiến lược giữa Công ty cổ phần viễn thông FPT (FPT Telecom) và Công ty thông tin viễn thông điện lực (EVN Telecom) là liên minh chiến lược không góp vốn, dưới dạng hợp đồng hợp tác.

#### ***3.1.2.1. Điểm nét về FPT Telecom***

Công ty cổ phần viễn thông FPT (FPT Telecom) được thành lập năm 1997, là một trong sáu công ty chi nhánh thuộc Công ty cổ phần phát triển đầu tư công nghệ FPT. FPT Telecom là một trong 4 nhà cung cấp đường truyền Internet đầu tiên tại Việt Nam, chiếm khoảng 40 % thị phần và là nhà cung cấp hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông và dịch vụ trực tuyến, gồm Internet băng thông rộng, Internet cáp quang...

FPT Telecom bắt đầu cung cấp dịch vụ Internet từ năm 1999, đến tháng 4/2002, FPT Telecom đã được Chính phủ cấp giấy phép IXP- giấy phép cao nhất tại Việt Nam cho các công ty hoạt động trong lĩnh vực Internet để được công nhận là nhà cung cấp dịch vụ cổng kết nối Internet.

Tháng 2/2006, FPT Telecom chính thức trở thành đơn vị cung cấp thử nghiệm dịch vụ và phương án thương mại Internet băng rộng không dây di động.

Tháng 3/2006, truyền hình Internet (Internet protocol television- IPTV) của Trung tâm IPTV trực thuộc FPT Telecom chính thức đi vào hoạt động và đến tháng 11/2006, FPT Telecom là đơn vị đầu tiên cung cấp dịch vụ truy nhập Internet bằng cáp quang (Fiber to the Home- FTTH) tại Việt Nam. Đây là công nghệ truy nhập Internet tốc độ cao bằng cáp quang mới nhất trên thế giới. Bên cạnh việc phát triển các dịch vụ kết nối, FPT Telecom cũng định hướng lâu dài phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng trên Internet như xây dựng giải pháp điện tử và website cho các tổ chức, doanh nghiệp...

Tháng 12/2007, FPT Telecom đã nâng công suất băng thông quốc tế lên 4 Gbps và gia nhập liên minh AAG (nhóm các công ty viễn thông ở hai bên bờ Thái Bình Dương) cùng đầu tư vào tuyến cáp quang quốc tế trên biển Thái Bình Dương...

### *3.1.2.2. Đôi nét về EVN Telecom*

Công ty thông tin viễn thông điện lực (EVN Telecom) là thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Tập đoàn điện lực Việt Nam được thành lập năm 1995 theo quyết định số 380/NL/TCCBLĐ ngày 8/7/1995 của Bộ Năng lượng (nay thuộc sự quản lý của Bộ Công thương).

*\* Hoạt động của EVN Telecom:*

- Quản lý vận hành và khai thác mạng thông tin viễn thông điện lực, đảm bảo vận hành ổn định, an toàn liên tục, chất lượng phục vụ cao cho công tác chỉ đạo, điều hành sản xuất, vận hành hệ thống điện và kinh doanh của EVN.
- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông trong nước và quốc tế.
- Tư vấn, thiết kế, lập dự án các công trình thông tin viễn thông.
- Lắp đặt các công trình thông tin viễn thông, các công trình điện dưới 35 kV...



Đến nay, EVN Telecom là mạng có tốc độ phát triển thuê bao nhanh nhất và cũng là nhà cung cấp dịch vụ điện thoại cố định không dây (E-com) đầu tiên tại Việt Nam với những ưu thế hơn hẳn so với điện thoại cố định thông thường như truy cập Internet tốc độ, nhắn tin, thông báo cuộc gọi nhỡ và thuận tiện trong lắp đặt, di chuyển trong phạm vi rộng do không cần phải kéo cáp. E-com nhanh chóng trở thành dịch vụ cố định được nhiều người tiêu dùng ưa chuộng.

Tính đến cuối tháng 9/2007, EVN Telecom đã đạt gần 2 triệu thuê bao, trong đó số thuê bao của dịch vụ điện thoại cố định không dây E-com chiếm 72 % tổng số thuê bao trên toàn mạng. Hiện EVN Telecom cung cấp các dịch vụ: truyền dẫn (thuê kênh riêng, thiết lập mạng tương tác, truyền dữ liệu, hội nghị truyền hình...); các dịch vụ điện thoại cố định không dây E-com, E-phone, E-mobile, gọi thương mại miễn phí...; dịch vụ Internet chuyển tiếp IP, kết nối Internet IXP, truy nhập Internet qua kênh thuê riêng....; dịch vụ điện thoại cố định và các dịch vụ bổ trợ, điện thoại đường dài trong nước và quốc tế VOIP...

### *3.1.2.3. Chương trình liên minh chiến lược giữa FPT Telecom và EVN Telecom*

Tháng 9/2007, FPT Telecom và EVN Telecom đã chính thức ký hợp đồng phát triển mạng và dịch vụ viễn thông. Theo đó, FPT Telecom sẽ thuê thêm kênh quốc tế của EVN Telecom dung lượng 2,5 GB với tổng trị giá hợp đồng hơn 20 triệu USD trong vòng 3 năm.

\* *Mục đích ký kết hợp đồng giữa hai bên:* nhằm hướng tới lợi ích của người tiêu dùng. Đồng thời đây cũng là bước hiện thực hoá Thỏa thuận hợp tác chiến lược giữa hai bên trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, mạng và dịch vụ viễn thông, tài chính, truyền thông...

\* *Đặc điểm:* Thỏa thuận này đã nâng cao dung lượng đường truyền Internet quốc tế của FPT Telecom lên 5 GB, gấp hơn hai lần so với mức năm 2007. Đây là hợp đồng thuê kênh quốc tế lớn nhất trong lĩnh vực viễn thông ở Việt Nam tại thời điểm ký kết.

Theo nhận định của hai bên thì với thế mạnh về mạng lưới và cơ sở hạ tầng, sự hợp tác chiến lược giữa hai doanh nghiệp viễn thông sẽ mang lại những lợi ích

thiết thực cho người tiêu dùng tại Việt Nam. Đồng thời sẽ mở ra nhiều triển vọng hợp tác chiến lược hơn giữa hai bên trong tương lai.

Trong thoả thuận hợp tác phát triển mạng và dịch vụ viễn thông, FPT Telecom và EVN Telecom cam kết sử dụng lâu dài hạ tầng kỹ thuật của nhau nhằm đem lại lợi ích cho cả hai bên.

\* *Kết quả:* EVN Telecom có nhiều thuận lợi hơn trong đàm phán với các đối tác quốc tế và hướng tới mục tiêu trở thành nhà cung cấp dịch vụ ADSL với chất lượng hàng đầu.

Ngoài ra, FPT Telecom có thể sử dụng hệ thống cột điện của EVN Telecom trong cả nước để treo các tuyến cáp quang, cáp viễn thông các loại theo quy định về kỹ thuật xây dựng và an toàn lưới điện của EVN, các quy định khác của chính quyền địa phương và đảm bảo mỹ quan đô thị. Các công ty điện lực thuộc EVN sẽ thu hộ cước các dịch vụ viễn thông do FPT Telecom cung cấp ở địa bàn từng tỉnh, thành phố,...

### ***3.1.3. Liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp bán lẻ (Hapro, SATRA, Saigon Co.op và tập đoàn Phú Thái)***

Có lẽ việc hình thành các công ty liên doanh giữa các doanh nghiệp trong nước với các đối tác nước ngoài không còn là chuyện xa lạ ở Việt Nam trong khi việc liên doanh giữa các doanh nghiệp trong nước với nhau chưa phải là phổ biến. Nhưng thực tế cho thấy điều này là rất cần thiết đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế toàn cầu như hiện nay, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và vị thế của các doanh nghiệp ngay trên thị trường nội địa. Trước tình hình đó, gần đây nhất có một công ty liên doanh đã được thành lập giữa 4 doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực bán lẻ của Việt Nam.

#### ***3.1.3.1. Bối cảnh hình thành liên minh***

\* *Thực hiện cam kết của WTO về mở cửa thị trường bán lẻ*

Theo cam kết gia nhập Tổ chức thương mại thế giới (WTO), từ ngày 1/1/2009, Việt Nam sẽ chính thức mở cửa thị trường bán lẻ cho các nhà đầu tư nước ngoài vào kinh doanh. Đây sẽ là năm bắt đầu cho một cuộc thay đổi lớn trên thị trường bán lẻ Việt Nam. Các tập đoàn, các nhà đầu tư quốc tế sẽ có cơ hội thành lập

công ty bán lẻ 100 % vốn nước ngoài. Điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp trong nước phải đối mặt trực tiếp với các tập đoàn đa quốc gia mạnh về tài chính, cung cách quản lý hiện đại và có tiềm lực vượt trội về thị trường.

Vì vậy, nhiều chuyên gia kinh tế nhận định nếu các doanh nghiệp bán lẻ trong nước không khẳng định được chỗ đứng của mình bằng chính nội lực và sự liên kết với nhau thì sẽ bị các nhà kinh doanh bán lẻ thế giới chi phối thị trường. Trong khi hệ thống bán lẻ hiện nay của Việt Nam có quy mô và hạ tầng phân phối kém, phương thức bán lẻ theo phương thức truyền thống, hệ thống thông tin chưa phát triển, phương thức thanh toán còn ở mức sơ khai, hệ thống pháp luật điều chỉnh các quan hệ thị trường chưa đầy đủ...

*\* Tiềm năng phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam được đánh giá rất cao*

Thị trường bán lẻ của Việt Nam rất có tiềm năng phát triển và được các chuyên gia kinh tế nước ngoài đánh giá rất cao. Đặc biệt khi Ngân hàng thế giới (WB) công bố chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu của Việt Nam năm 2007 đạt 74/100 điểm, đứng thứ 4 trên thế giới và Tập đoàn tư vấn AT Kearney cũng xếp hạng Việt Nam là thị trường bán lẻ đang xuất hiện hấp dẫn thứ tư thế giới (sau Ấn Độ, Nga và Trung Quốc). Điều này khiến cho sức hút của thị trường Việt Nam ngày càng trở nên hấp dẫn đối với các tập đoàn bán lẻ nước ngoài.

Hơn nữa, chỉ số niềm tin của người tiêu dùng Việt Nam đang ở mức cao, đạt 118 điểm và đứng thứ 5 thế giới, trong khi chỉ số này trung bình của thế giới là 97 điểm và đang có xu hướng giảm. Điều đó cho thấy người tiêu dùng Việt Nam ngày càng được hưởng lợi nhiều hơn từ sự tiện dụng của hệ thống bán lẻ và sự thay đổi trong thói quen mua sắm của người tiêu dùng<sup>20</sup>.

Năm 2008, Tập đoàn tư vấn AT Kearney đã xếp hạng độ hấp dẫn của thị trường bán lẻ Việt Nam lên vị trí số một, vượt qua Ấn Độ, Nga và Trung Quốc. Quy mô thị trường bán lẻ trong năm này, theo số liệu thống kê trong nước, đã tăng 20, 5 % đạt 975.000 tỷ đồng, xấp xỉ 54,5 tỷ USD<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Ngọc Hà, Doanh nghiệp nội địa có làm chủ thị trường  
<http://www.vi-mart.vn/trogiup/index.aspx?id=71>

<sup>21</sup> Thẩm Hồng Thụy, 2009, Thương mại hiện đại cuốn hút dân Việt, Báo Lao động Cuối tuần, số 15 từ 10-12.4.2009, tr7

### 3.1.3.2. Giới thiệu về liên minh

Để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp và đối phó với những thách thức từ phía các nhà bán lẻ khổng lồ trên thế giới đồng thời khai thác được tiềm năng phát triển của thị trường bán lẻ Việt Nam; 4 doanh nghiệp bán lẻ trong nước đã hợp tác với nhau để thành lập một liên minh chiến lược. Đây được coi là liên minh chiến lược lớn nhất trong lĩnh vực phân phối của Việt Nam.

\* *Các thành viên tham gia liên minh:*

**Một là** Liên hiệp hợp tác xã thương mại Sài Gòn (Saigon Co.op): thành lập năm 1989 theo tinh thần của Đại hội Đảng lần VI (1986) về chuyển đổi kinh tế đất nước từ cơ chế bao cấp sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Đến nay, Saigon Co.op đã phát triển được hệ thống siêu thị Co.opMart rộng rãi trên toàn quốc. Và trong 5 năm liền từ 2004 – 2008, Saigon Co.op được Tạp chí bán lẻ Châu Á bình chọn là một trong 500 nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á- Thái Bình Dương, với các thứ hạng như sau: 350/500 (năm 2004), 376/500 (năm 2005), 325/500 (năm 2006), 360/500 (năm 2007) và 321/500 (năm 2008)..

**Hai là** Tập đoàn Phú Thái, tiền thân là Công ty TNHH Phú Thái, được thành lập năm 1993, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh phân phối các sản phẩm tiêu dùng của các thương hiệu nổi tiếng. Với phương châm không ngừng mở rộng và chuyên môn hoá hoạt động kinh doanh, công ty đã lần lượt thành lập các công ty thành viên như Công ty dược phẩm Đông Đô (1996), Công ty thú y xanh Việt Nam (2001), Công ty Thương mại và Dịch vụ Ngân Hà (2002), Công ty bất động sản Phú Thái và Công ty đầu tư xây dựng Phú Thái (2004)... Đến nay, công ty đã là một tập đoàn kinh doanh, phân phối hàng tiêu dùng hàng đầu tại Việt Nam với tốc độ tăng trưởng khoảng 40 % mỗi năm. Phú Thái hiện được đánh giá là doanh nghiệp có uy tín nhất trong lĩnh vực phân phối hàng tiêu dùng tại Việt Nam và là thương hiệu phân phối duy nhất của Việt Nam đạt giải Sao vàng đất Việt 2005...

**Ba là** Tổng công ty thương mại Sài Gòn (SATRA): là một doanh nghiệp Nhà nước và là một trong những tổng công ty 90 đầu tiên của TP Hồ Chí Minh được xếp hạng doanh nghiệp đặc biệt chuyên sản xuất, chế biến, kinh doanh thương mại dịch vụ, đầu tư, xuất nhập khẩu... Được thành lập năm 1995, tới nay, SATRA đã trở

thành một doanh nghiệp đóng vai trò chủ đạo trong sự phát triển kinh tế của TP Hồ Chí Minh đồng thời là một trong những trụ cột của ngành thương mại phân phối hàng hoá ở Việt Nam với doanh thu hàng năm lên tới hàng nghìn tỷ đồng. Năm 2005, SATRA chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con và đã nhanh chóng phát huy được sức mạnh và khẳng định được vị trí của mình trong kinh doanh phân phối hàng hóa.

**Bốn là** Tổng công ty thương mại Hà Nội (Hapro): là một doanh nghiệp Nhà nước được thành lập năm 2004 theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ và Ủy ban nhân dân TP Hà Nội. Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con với hơn 30 đơn vị thành viên. Đến nay, Hapro đã trở thành đơn vị dẫn đầu ở thủ đô Hà Nội không chỉ trong lĩnh vực xuất nhập khẩu mà cả trong hoạt động sản xuất, kinh doanh thương mại dịch vụ... Thương hiệu Hapro đã trở nên thân thuộc với người tiêu dùng. Bên cạnh việc chú trọng xuất khẩu sang hơn 60 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới, Hapro cũng đẩy mạnh hoạt động thương mại nội địa. Năm 2008, do phải đối mặt với suy thoái kinh tế và sự có mặt của các tập đoàn bán lẻ thế giới, Hapro đã đẩy mạnh phát triển hệ thống bán lẻ theo chiều sâu, tăng cường xây dựng quảng bá thương hiệu với hệ thống bán lẻ thương hiệu HaproMart, hệ thống thực phẩm an toàn HaproFood, hệ thống cửa hàng chuyên doanh... Nhờ vậy mà doanh thu năm 2008 từ thương mại nội địa chiếm gần 66 % tổng doanh thu của Hapro.

*\* Đặc điểm của liên minh:*

Năm 2007, các bên đã thống nhất xây dựng liên minh chiến lược dưới hình thức có góp vốn hình thành một pháp nhân mới là Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển hệ thống phân phối Việt Nam (VDA- Vietnam Distribution Network Development and Investment Joint stock Company). Theo đó, VDA sẽ hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực: xuất nhập khẩu các mặt hàng; kinh doanh trung tâm mua sắm, đại siêu thị, hệ thống kho vận; xây dựng hạ tầng phục vụ thương mại; xây dựng các công trình công nghiệp, địa ốc, hạ tầng khu đô thị;...

Đặc biệt, VDA sẽ tập trung vào việc xây dựng và phát triển chuỗi các trung tâm thương mại, các đại siêu thị với các thương hiệu và đẳng cấp khác nhau, hình thành hệ thống cơ sở hạ tầng thương mại để tạo điều kiện cho việc tổ chức lại hệ

thống bán buôn, bán lẻ trên thị trường nội địa mà trước hết là ở các tỉnh, thành phố lớn như Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đà Nẵng, Cần Thơ...

\* *Mục đích chung của toàn liên minh* : là nhằm đưa VDA trở thành một tập đoàn phân phối vững mạnh, một đầu tàu thực sự trong lĩnh vực phân phối hướng tới sự chuyên nghiệp, hiện đại, tiện ích và tin cậy. Định hướng phát triển cụ thể của VDA như sau:

- Xây dựng và phát triển VDA trở thành một tập đoàn kinh doanh trong lĩnh vực logistic và kinh doanh hạ tầng kỹ thuật thương mại lớn nhất Việt Nam.
- Xây dựng và phát triển các trung tâm thương mại, các đại siêu thị với các thương hiệu và đẳng cấp khác nhau.
- Xây dựng các tổng kho và thực hiện các dịch vụ giao nhận và kho vận.
- Xây dựng các chợ đầu mối nông sản, thủy sản để rút ngắn khoảng cách giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng....

Sự kiện VDA ra đời vào đầu năm 2007 đã mở đường cho quá trình tổ chức và phối hợp lại trong lĩnh vực bán lẻ của Việt Nam. Việc hình thành liên minh chiến lược trong bối cảnh này là sự lựa chọn hợp lý nhằm tạo sức mạnh tổng hợp, tập trung nguồn lực tài chính, mở rộng hệ thống phân phối...

\* *Lợi thế của liên minh*: Sự liên minh này hứa hẹn sẽ khai thác được tiềm lực của 4 thành viên sáng lập. Đây là những doanh nghiệp đã tạo dựng được uy tín trên thị trường phân phối trong nước và đều tạo được ấn tượng tốt với các đối tác trong và ngoài nước, có đủ năng lực tài chính để hợp tác phát triển. Do đó VDA có thể tận dụng được thế mạnh của các doanh nghiệp để xây dựng một lộ trình phát triển bền vững.

*Tập đoàn Phú Thái* với thế mạnh của nhà phân phối hàng đầu Việt Nam đã phát triển hai kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp. Tính đến 2007, kênh phân phối trực tiếp từ văn phòng công ty, trung tâm phân phối, các chi nhánh tại Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh,... với hơn 50.000 đại lý bán hàng, 500 đại lý bán buôn, 300 cửa hàng trọng điểm. Còn kênh phân phối gián tiếp thông qua hơn 95 nhà phân phối phụ ở các tỉnh, thành phố trong cả nước.

*Hapro* có mạng lưới kinh doanh rộng khắp địa bàn Hà Nội, tính đến nay, *Hapro* đã có hệ thống chuỗi phân phối gồm 1 trung tâm thương mại, 4 siêu thị, 20 cửa hàng tiện ích *HaproMart* và 99 cửa hàng chuyên doanh, 9 cửa hàng *HaproFood* trên các quận/ huyện nội/ ngoại thành Hà Nội và một số tỉnh phía Bắc.

Ngoài ra còn có hệ thống siêu thị *Satra* và hệ thống siêu thị *Co.opMart* chiếm khoảng 50 % thị phần tại TP Hồ Chí Minh...

Đó là những lợi thế để các bên có thể khai thác tốt tiềm năng của thị trường Việt Nam gần 90 triệu dân.

*\* Hoạt động của liên minh:* Trong chương trình phát triển của VDA, giai đoạn một từ 2007 đến 2008 có số vốn điều lệ 500 tỷ đồng, sẽ đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng thương mại, tập trung các nguồn lực thu mua xuất khẩu phục vụ sự phát triển chung trên phạm vi toàn quốc với tổng số vốn đầu tư 1500 tỷ đồng. Giai đoạn hai từ 11/2008 đến 2011, VDA sẽ tăng vốn điều lệ lên 1000-2000 tỷ đồng, vốn hoạt động đầu tư khoảng 3000-6000 tỷ đồng, và sẽ đầu tư xây dựng các đại siêu thị, trung tâm phân phối bán buôn và nhượng quyền kinh doanh...

*\* Kết quả:* Mặc dù theo lộ trình thực hiện thì VDA đang bước vào giai đoạn 2 nhưng thực tế thì kết quả đạt được chưa mấy thuyết phục. Sau hơn một năm hoạt động, VDA đã tiến hành triển khai một số dự án lớn như xây dựng tổng kho ở Bắc Ninh, Hưng Yên, khu nhà ở- dịch vụ thương mại và tổng kho phân phối hàng hoá tại Long An,... Tuy nhiên, đến nay, VDA vẫn đang loay hoay với một số dự án phát triển logistic ở Đà Nẵng mà chưa đưa vào hoạt động được siêu thị nào. Một doanh nghiệp thành viên thừa nhận dự án này rất khó có thể phát triển mạnh như mong muốn vì các doanh nghiệp thiếu tính liên kết và chỉ lo cho doanh nghiệp của mình.

Như vậy, tính đến nay, liên minh VDA mới hoạt động được một thời gian rất ngắn với tư cách một công ty độc lập và cũng chưa đạt được nhiều kết quả đáng kể do đang trong giai đoạn hoàn thiện hệ thống hạ tầng cơ sở. Nhưng điều đó cũng cho thấy để một liên minh chiến lược dưới hình thức một công ty mới hoạt động hiệu quả ngay là rất khó. Đặc biệt trong điều kiện môi trường cạnh tranh ở Việt Nam hiện nay và việc quản lý một liên minh có nhiều thành viên như VDA cũng không phải chuyện dễ dàng.

Có thể nói, không phải lúc nào các bên trong liên minh cũng có thể phối hợp tốt ngay từ đầu được vì “vạn sự khởi đầu nan”. Các doanh nghiệp đều ý thức rất rõ về sự liên minh này nhưng chưa có những hoạt động thiết thực để thể hiện tinh thần liên minh của mình. Hơn nữa, để sự liên minh của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đạt được hiệu quả cao và có khả năng cạnh tranh với các tập đoàn bán lẻ trên thế giới thì rất cần có sự ủng hộ mạnh mẽ từ cơ quan quản lý. Hy vọng là trong thời gian tới, sự hợp tác đầy triển vọng này giữa các doanh nghiệp của ngành bán lẻ sẽ có những động thái tích cực hơn nữa để sự liên minh mang lại hiệu quả như mong đợi cho các bên và cho thị trường bán lẻ Việt Nam.

### **3.2. Triển vọng cho việc thành lập liên minh chiến lược ở Việt Nam**

Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển mà sự thành công của các doanh nghiệp chính là tiền đề quan trọng cho sự phát triển ấy. Nhưng để có được thành công thì các doanh nghiệp không chỉ dựa vào nội lực của mình mà phải biết hợp tác, liên kết với nhau hình thành các liên minh chiến lược. Ngoài một số liên minh chiến lược mới kể trên còn có nhiều các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp khác như liên minh giữa Tập đoàn Microsoft (Mỹ) và tập đoàn FPT (Việt Nam); giữa Ngân hàng thương mại cổ phần Phương Đông và Ngân hàng Paris National Bank; giữa Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam Vietcombank và Ngân hàng HSBC....Như vậy, liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp đang diễn ra trong nhiều lĩnh vực của nền kinh tế. Trong thời gian tới, việc hình thành các liên minh chiến lược ở Việt Nam sẽ chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố sau:

#### ***3.2.1. Xu hướng hình thành liên minh chiến lược ở các nước trên thế giới***

Khi liên minh chiến lược xuất hiện từ cách đây vài thập kỷ đã trở thành xu hướng phát triển của các công ty, tập đoàn lớn trên thế giới, ví dụ như vào đầu những năm 1990, hãng IBM đã có hơn 400 liên minh chiến lược với các công ty khác nhau ở Mỹ và ở nước ngoài. Đặc biệt các liên minh chiến lược dưới hình thức liên doanh quốc tế trở nên khá phổ biến giúp các doanh nghiệp mở rộng thị trường, thâm nhập thị trường mới...Các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành đã có thời gian dài phát triển và đến nay thì ngày càng phổ biến.



Trong thời gian gần đây, bên cạnh xu hướng liên minh trong cùng một ngành thì các doanh nghiệp còn tham gia liên minh chiến lược đa ngành (liên minh giữa các doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau) bởi một thực tế là có những doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau để tăng doanh thu, phân tán rủi ro... Liên minh chiến lược đang là chủ đề được quan tâm tại nhiều quốc gia, đặc biệt tại các nước đang phát triển cũng như các nước có nhiều thành tựu về phát triển kinh tế như Trung Quốc, Hàn Quốc, Malaysia, Mexico, Nam Phi... Các hình thức liên minh chiến lược đóng một vai trò tương đối quan trọng trong xu hướng mở rộng thị trường ra toàn cầu và dần dần trở thành một yêu cầu cấp thiết đối với các quốc gia đang phát triển.

Liên minh chiến lược đặc biệt là liên minh đa ngành là một loại hình hợp tác ở mức độ cao hơn tạo điều kiện liên kết giữa các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, có khả năng bổ sung cho nhau, tạo nên các giá trị gia tăng, tăng thêm sức mạnh cho các thành viên trong liên minh cũng như vị thế của liên minh khi kêu gọi vốn đầu tư từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Bởi vậy ở hầu hết các nước trên thế giới, việc hình thành các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp, nhất là liên minh chiến lược có hình thành một pháp nhân mới, rất được khuyến khích, góp phần thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh và mang lại sự phát triển cho nền kinh tế đất nước.

Ở Trung Quốc, mạng lưới quan hệ giữa các công ty được hình thành từ các nhóm kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế giai đoạn chuyển tiếp, là một phần trong kế hoạch đổi mới công nghiệp những năm 80 của thế kỷ XX thông qua việc tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thành lập các liên minh chiến lược. Sau khi Trung Quốc gia nhập WTO (năm 2001), chính phủ nước này đã tiến hành nhiều biện pháp khuyến khích cạnh tranh trong và ngoài nước, từ đó phát triển các hình thức liên minh chiến lược đặc biệt các liên minh chiến lược đa ngành có tính cạnh tranh cao. Nếu so với thập niên 80 thì số lượng các liên minh chiến lược (có hình thành pháp nhân mới) không nhiều nhưng hiện nay, các liên minh chiến lược này có quy mô lớn hơn và hoạt động hiệu quả hơn. Ủy ban Quản lý và

Giám sát tài sản quốc hữu Trung Quốc đã quyết định thành lập khoảng 30-50 liên minh chiến lược lớn là những đầu tàu cho công cuộc phát triển kinh tế đất nước.

Tại Nhật Bản, vào những năm 20, 30 của thế kỷ XX là giai đoạn tập trung xây dựng nền công nghiệp vững mạnh, các Zaibatsu được hình thành trong đó một công ty tài chính nắm giữ cổ phần và quyền điều hành các công ty tham gia Zaibatsu. Đây là mô hình đã từng hoạt động khá hiệu quả song không phải là dạng liên minh chiến lược bởi lẽ đã có sự thao túng lẫn nhau giữa các công ty, hoạt động của các công ty ít nhiều bị chi phối. Sau chiến tranh thế giới II, sự ra đời của luật chống độc quyền đã tạo điều kiện cho các liên minh gọi là Keiretsu thay thế Zaibatsu và các công ty trong Keiretsu có nắm giữ cổ phần của nhau nhưng không chung bộ máy lãnh đạo, có quan hệ lỏng lẻo hơn và các bên tham gia vẫn là những doanh nghiệp độc lập nhau. Các Keiretsu này hoạt động chủ yếu ở lĩnh vực tài chính, sản xuất và phân phối hàng hoá.

Như vậy, việc hình thành các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp là một điều thiết yếu, là xu hướng phát triển ở các nước trên thế giới trong đó có Việt Nam.

### ***3.2.2. Nhà nước khuyến khích thành lập các liên minh chiến lược***

Mục tiêu mà Đảng và Nhà nước đã đề ra là phấn đấu đến năm 2020, đưa nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại. Trong đó, mục tiêu phát triển các ngành và lĩnh vực đến năm 2010 đã được Chính phủ xác định là phát triển ngành công nghiệp có tiềm năng, sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, thúc đẩy phát triển hạ tầng kỹ thuật cho công nghiệp hoá, hiện đại hoá, đảm bảo cân đối những sản phẩm công nghiệp chủ yếu như điện, than, xăng dầu, xi măng, phân bón... đáp ứng nhu cầu sản xuất và tiêu dùng trong nước.

Vấn đề cần quan tâm ở Việt Nam là hạ tầng giao thông, các chuỗi giá trị trong nông nghiệp và mối quan hệ liên ngành. Các doanh nghiệp cần phải nâng cao tính cạnh tranh, biết tận dụng mọi cơ hội do môi trường kinh doanh ngày càng mở rộng trong đó những yếu tố: vốn, kỹ năng quản trị, hỗ trợ pháp lý, nguồn nhân lực, khả năng hợp tác đóng vai trò quan trọng đặc biệt khi Việt Nam đã gia nhập WTO. Do đó, theo các chuyên gia, việc thành lập liên minh chiến lược bao gồm các tập đoàn

công nghiệp, ngân hàng, tổng công ty nhà nước (không hình thành pháp nhân) đã và đang là đòi hỏi cấp bách nhằm tạo ra sự hiệu quả liên ngành, nâng cao khả năng mở rộng thị trường kinh doanh trong và ngoài nước.

Nhà nước khuyến khích thành lập các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp được thể hiện thông qua việc ban hành một khung pháp lý cho các doanh nghiệp hoạt động. Hiện tại, các quy định của Luật Doanh nghiệp 2005, Luật Hợp tác xã 2003, Luật Đầu tư 2005, Luật Cạnh tranh 2004 và Bộ luật Dân sự Việt Nam 2005 đều có liên quan đến việc thành lập liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp trong nước với nhau hoặc giữa doanh nghiệp trong nước với doanh nghiệp nước ngoài.

Liên minh chiến lược giúp nhân thêm sức mạnh, khắc phục điểm yếu, tạo tiềm lực tham gia các chuỗi giá trị, nâng cao năng lực cạnh tranh của mỗi thành viên trong việc chiếm lĩnh cơ hội kinh doanh trong quá trình hội nhập, khẳng định vị thế của doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam trên trường quốc tế. Mục đích của liên minh chiến lược là phát huy nội lực, sức mạnh và lợi thế, bảo vệ quyền lợi, đảm bảo sự phát triển bền vững của mỗi thành viên và của liên minh trên tinh thần tuân thủ luật pháp Việt Nam và các cam kết quốc tế mà Việt Nam đã ký kết...

### ***3.2.3. Các doanh nghiệp ý thức được vai trò của liên minh chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế***

Quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới của Việt Nam bắt đầu từ thập niên 90 của thế kỷ XX, tính đến nay, cùng với xu thế toàn cầu hoá kinh tế và sự gia tăng mạnh mẽ các liên kết khu vực và thế giới, Việt Nam đang hội nhập ngày càng sâu rộng hơn và đã có quan hệ làm ăn buôn bán với hầu hết các quốc gia trên thế giới. Việt Nam đã là thành viên quan trọng của Khối các nước Đông Nam Á (ASEAN); tham gia Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA); tham gia các Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á- Thái Bình Dương (APEC); Diễn đàn hợp tác Á- Âu (ASEM)... và đã chính thức trở thành thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO) từ năm 2007. Những sự kiện này tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng phạm vi hoạt động, tăng cường cơ hội hợp tác kinh doanh và tiếp cận với thị trường thế giới. Đồng thời những cam kết về mở cửa thị trường đã đưa đường

dẫn lối cho các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam để tìm cơ hội đầu tư, kinh doanh...

Đặc điểm của thị trường hiện đại là cạnh tranh mang tính toàn cầu và ngày càng khốc liệt. Mặt khác, cạnh tranh về giá đang nhường bước cho cạnh tranh về chất lượng và khách hàng dường như trở nên khắt khe hơn với những nhu cầu cao hơn... Những vấn đề này đã đặt ra nhiều thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam, làm thế nào để tồn tại trên thị trường trong nước đã khó nhưng để có chỗ đứng ở thị trường nước ngoài còn khó khăn hơn rất nhiều. Hơn nữa, năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam còn rất hạn chế và chủ yếu là cạnh tranh bằng giá thông qua cắt giảm chi phí sản xuất.... Trong khi đó, các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ nhưng lại là một bộ phận quan trọng trong xoá đói giảm nghèo và là động lực của sự phát triển kinh tế đất nước.

Điều 3, Nghị định 90/2001/NĐ-CP của Chính phủ ngày 23/11/2001 về *Trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, định nghĩa: “doanh nghiệp nhỏ và vừa là cơ sở sản xuất, kinh doanh độc lập, đã đăng ký kinh doanh theo pháp luật hiện hành, có vốn đăng ký không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm không quá 300 người”. Như vậy, ở Việt Nam, những doanh nghiệp có số vốn đăng ký trên 10 tỷ đồng và số lao động trên 300 người đã được coi là doanh nghiệp lớn. Nhưng nếu theo chuẩn quốc tế thì ngay cả những doanh nghiệp lớn của Việt Nam vẫn là những doanh nghiệp nhỏ, ví dụ như quy định của Hoa Kỳ cho rằng doanh nghiệp nhỏ là doanh nghiệp có dưới 500 công nhân. Theo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), hiện nay, Việt Nam có khoảng 300.000 doanh nghiệp trong đó doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm 96,5 %; hàng năm đóng góp khoảng 40 % GDP của cả nước, thu hút khoảng 50 % tổng số lao động trong doanh nghiệp và chiếm 17,46 % tổng nộp ngân sách. Năm 2008, ước tính cứ 243 người thì có 1 doanh nghiệp đăng ký kinh doanh. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam là lực lượng đông đảo và rất quan trọng nhưng đa phần là ngành phân tán<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Ngành phân tán là ngành bao gồm một số lượng lớn các doanh nghiệp, các doanh nghiệp này có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động riêng lẻ, độc lập với nhau và trong đó không có một doanh nghiệp nào giữ vai trò chi phối toàn ngành.

Trong thời gian qua, do có sự cải thiện đáng kể về khung pháp lý liên quan đến đăng ký kinh doanh và gia nhập thị trường của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tạo thuận lợi cho việc cắt giảm thời gian và chi phí làm thủ tục thành lập doanh nghiệp nên số lượng doanh nghiệp mới đã gia tăng mạnh mẽ. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, số lượng các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động tăng từ 39.367 (năm 2000) lên 127.600 (năm 2006) tức là tăng hơn 3 lần trong 7 năm<sup>23</sup>. Tuy nhiên, sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế xã hội của đất nước do năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp này còn yếu kém và gặp phải một số khó khăn, hạn chế sau:

*Quản lý kinh doanh kém:* do phần lớn các doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển kinh tế hộ gia đình nên nhiều doanh nghiệp vẫn quản lý theo kiểu hộ gia đình trong khi những người chủ doanh nghiệp thuộc khu vực này có trình độ học vấn ở mức khá thấp, gây khó khăn lớn cho các doanh nghiệp trong cạnh tranh.

*Công nghệ lạc hậu* được sử dụng phổ biến trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa: do thói quen tư duy và do hạn chế về đầu tư nên các doanh nghiệp sử dụng loại máy móc cũ, chắp vá, thiếu đồng bộ.

*Thiếu vốn do khó tiếp cận các nguồn tín dụng.* Một phần vì các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường gặp nhiều khó khăn trong xây dựng dự án đầu tư và nếu có thì chủ yếu là các dự án quy mô nhỏ. Mặt khác, vì các ngân hàng thương mại chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa nên thủ tục và điều kiện vay vốn còn nhiều phức tạp.

*Thiếu nhân lực, thiếu phương tiện để khai thác và sử dụng thông tin.*

Có thể nói, số lượng các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã và đang ngày càng tăng lên nhưng để chất lượng các doanh nghiệp cũng tăng lên tương ứng thì không phải dễ dàng. Việc phát triển các doanh nghiệp để các doanh nghiệp này có thể cạnh tranh được trong môi trường cạnh tranh khốc liệt sau khi gia nhập WTO thì bên cạnh sự hỗ trợ từ phía Chính phủ, các doanh nghiệp cần phải hoạt động hiệu quả hơn, mở rộng quy mô vốn... thông qua hợp tác, liên minh với nhau nhằm tăng

---

<sup>23</sup> Đánh giá về những tiến bộ của khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa, Báo cáo thường niên doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam 2008, Cục doanh nghiệp nhỏ và vừa, Bộ kế hoạch và đầu tư

cường nội lực và tranh thủ tiềm lực của các đối tác...Liên minh hợp tác để hỗ trợ, giúp đỡ cũng như bù đắp những mặt mạnh, mặt yếu của nhau là việc cực kỳ quan trọng trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Như vậy, trước xu hướng liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp trên thế giới trong điều kiện cạnh tranh mang tính toàn cầu ngày nay cùng với một số điều kiện thuận lợi trong nước thì việc hình thành các liên minh chiến lược ở Việt Nam cũng là một xu thế tất yếu.

### **3.3. Giải pháp cho việc thành lập liên minh chiến lược**

Việc thành lập các liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp hứa hẹn mang lại nhiều kết quả tốt cho các bên tham gia và đã góp phần vào thành công của các tập đoàn lớn trên thế giới như GM, Toyota, GE... Sự liên minh giữa các doanh nghiệp nhỏ ngày càng trở nên cần thiết, vì qua đó, các doanh nghiệp này có thể có điều kiện tiếp cận công nghệ, các kỹ năng quản lý, marketing, sản xuất, phân phối và các năng lực khác một cách nhanh chóng và không quá tốn kém.

Theo một kết quả nghiên cứu cho biết số lượng các doanh nghiệp tham gia các liên minh chiến lược tăng 25 % mỗi năm và những liên minh này chiếm gần 33 % tổng doanh thu và giá trị của các công ty, nhưng tỷ lệ thất bại của các liên minh lại dao động ở mức 60 %- 70 %<sup>24</sup>. Đây là một tình trạng hết sức nghịch lý nhưng cũng rất dễ hiểu bởi lẽ các liên minh chiến lược đòi hỏi các doanh nghiệp vừa phải hợp tác vừa phải cạnh tranh với nhau trên cùng một thị trường. Đặc biệt là liên minh chiến lược dưới hình thức công ty liên doanh thì khả năng thành công lâu dài thường khó khăn hơn. Phân tích hoạt động của 880 công ty liên doanh ở Tây Âu, Nhật Bản và Mỹ cho thấy chưa đến 40 % trong số các liên doanh đứng vững được trên 4 năm và chỉ có 15 % có thể vượt qua ngưỡng 10 năm; còn theo những tài liệu khác thì 2/3 liên doanh cầm cự rất chật vật trong 2 năm đầu khi mới thành lập.

Tuy vậy, trên thế giới đã có nhiều liên minh chiến lược thành công, phát triển qua một thời gian dài như liên minh trong ngành công nghiệp ô tô giữa GM và Toyota (năm 1984); liên minh Star Alliance (năm 1997) giữa các hãng hàng không

---

<sup>24</sup> Quy tắc đơn giản, liên minh thành công  
<http://www.tuanvietnam.net/vn/harvard/lanhdaoquanly/2670/index.aspx#-ednref1>

trên thế giới; hay liên minh CFM International giữa GE và SNECMA (SAFRAN) (năm 1974)... Trong khi đó, các liên minh chiến lược ở Việt Nam thường có tuổi thọ ngắn hoặc do mới bắt đầu nên nhóm nên chưa đạt được những kết quả mong đợi (như liên minh giữa các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam...)... Bởi vậy, từ kinh nghiệm thành công của một số liên minh chiến lược trên thế giới, trong khuôn khổ nội dung bài viết, xin đề xuất một số lưu ý để có được liên minh chiến lược thành công lâu dài.

### ***3.3.1. Về phía Nhà nước***

Vẫn biết rằng vai trò của doanh nghiệp có tính chất quyết định đối với sự thành công của các liên minh chiến lược nhưng bên cạnh đó, Nhà nước cũng giữ một vai trò quan trọng. Bởi lẽ Nhà nước liên quan đến yếu tố thể chế, nền tảng luật pháp và các chính sách kinh tế tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển. Bài viết xin đưa ra một vài kiến nghị nhỏ như sau:

#### ***3.3.1.1. Xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý về liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp***

Trong kinh doanh, các doanh nghiệp hợp tác với nhau trên cơ sở tin cậy lẫn nhau. Nhưng chữ “tín” trong xã hội hiện đại mang nội dung khác với chữ “tín” trong xã hội cổ truyền. Mặc dù các doanh nghiệp ngày nay vẫn thường tin nhau sau những trải nghiệm về nhau nhưng niềm tin này còn được xác lập trên nền tảng pháp luật. Chính điều này làm cho các mối quan hệ giao dịch có thể khuếch trương nhanh, mạnh và rộng rãi hơn nhiều so với nền kinh doanh cổ truyền. Thông qua những quy phạm pháp luật mà các bên dễ dàng đưa ra cơ chế giải quyết tranh chấp khi phát sinh những xung đột có thể làm tổn hại lợi ích của các bên.

Hiện nay, chưa có một văn bản pháp luật nào quy định cụ thể và hướng dẫn thi hành việc thực hiện liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp. Vì vậy, Nhà nước nên tiếp tục củng cố và hoàn thiện khung chính sách đầy đủ hơn và rõ ràng hơn về hoạt động của các doanh nghiệp trong đó nên quan tâm xây dựng một khung pháp lý liên quan đến hoạt động liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp. Theo đó cần có các quy định cụ thể về một số trường hợp có thể gây nhầm lẫn cho các doanh nghiệp, ví dụ như sự khác biệt giữa liên minh có góp vốn (không hình thành

pháp nhân mới) với hoạt động mua bán, sáp nhập doanh nghiệp. Điều này sẽ góp phần tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh, cùng hợp tác cùng phát triển giữa các doanh nghiệp.

### *3.3.1.2. Tích cực khuyến khích các doanh nghiệp tham gia liên minh chiến lược*

Đây là biện pháp có tác động gián tiếp tới việc thành lập cũng như hiệu quả hoạt động của liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, hạn chế về nguồn lực đặc biệt rất thiếu vốn đầu tư, thiếu công nghệ và thiếu kinh nghiệm quản lý... trong khi bộ phận doanh nghiệp này giữ vị trí quan trọng trong phát triển kinh tế đất nước. Và việc thực hiện liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp chính là một trong những con đường khá hiệu quả giúp các bên có thể tận dụng được các nguồn lực của nhau, học hỏi lẫn nhau...

Vì vậy, Nhà nước và các cơ quan quản lý cần có chương trình hỗ trợ, giúp các doanh nghiệp lựa chọn hình thức hợp tác, đầu tư an toàn và hiệu quả. Trong đó nên khuyến khích các doanh nghiệp tích cực tham gia các liên minh chiến lược. Một phần vì các liên minh chiến lược có tính lỏng lẻo nhất định nên các doanh nghiệp còn khá dè dặt nhưng mặt khác đó cũng là lợi thế của một liên minh chiến lược giúp duy trì tính độc lập của các bên tham gia. Vì vậy, với các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam, nếu không muốn bị chi phối hay bị thôn tính bởi các doanh nghiệp hùng mạnh đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài thì nên quan tâm đến các liên minh chiến lược nhiều hơn. Nhưng để hình thức liên minh trở nên phổ biến hơn ở các doanh nghiệp thì rất cần có sự khuyến khích từ phía Nhà nước và các cơ quan quản lý, có thể thông qua các diễn đàn, các tọa đàm, hội thảo về liên minh chiến lược....

### **3.3.2. Về phía doanh nghiệp**

Doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi của liên minh chiến lược, là linh hồn của liên minh. Việc liên minh chiến lược có thành công hay không đều xuất phát từ khả năng nội tại của các doanh nghiệp. Do đó, để có một liên minh chiến lược thành công thì các doanh nghiệp cần quan tâm tới các vấn đề sau:

#### *3.3.2.1. Ý thức được tầm quan trọng của liên minh chiến lược*



Đối với mỗi doanh nghiệp, việc hợp tác với nhau bao giờ cũng được kỳ vọng sẽ mang lại những lợi ích nhất định cho các bên. Và liên minh chiến lược đã cho thấy những lợi ích mà các doanh nghiệp có thể đạt được. Tuy nhiên, để liên minh chiến lược diễn ra suôn sẻ và có kết quả như mong đợi thì đều phải xuất phát từ tinh thần làm việc và ý thức hợp tác của mỗi bên. Điều đó có nghĩa là các bên khi có ý định liên minh với nhau thì nhất định phải tôn trọng quyết định đó và ý thức được tầm quan trọng của mối quan hệ hợp tác này đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là yếu tố tiền đề thể hiện việc các bên nghiêm túc, thiện chí khi tham gia liên minh chiến lược.

### *3.3.2.2. Xác lập rõ mục tiêu của liên minh*

Các bên trước khi tham gia liên minh là những doanh nghiệp hoạt động độc lập với nhau, mà thông thường mỗi bên sẽ có những mục đích, mục tiêu riêng. Nhưng khi tham gia liên minh chiến lược, các bên vẫn giữ tính độc lập về mặt tổ chức nên các mục tiêu riêng này vẫn song song tồn tại, có thể giống nhau hoặc không giống nhau thậm chí xung đột nhau. Điều tối quan trọng giúp một liên minh tồn tại là các bên phải có chung mục đích. Mục tiêu chung này phải được xác lập rõ tới các thành viên bởi đó là “kim chỉ nam” có tác dụng dẫn dắt, định hướng nỗ lực hoạt động của các thành viên trong liên minh. Khi các thành viên có chung nhận thức về mục đích, mục tiêu này thì việc đạt được các kết quả chung của liên minh là điều khả thi. Hơn nữa khi các bên đã đưa ra được mục tiêu chung để liên minh với nhau thì qua đó các mục tiêu riêng của mỗi doanh nghiệp đã phải có sự tương thích với nhau. Như vậy, nhờ việc xác lập được rõ mục tiêu chung cho liên minh mà các bên có thể thu được nhiều lợi ích khác từ liên minh đó.

Như trường hợp liên minh NUMMI giữa GM và Toyota năm 1984, mục tiêu chung của liên minh này là sản xuất một số mẫu xe hơi với chi phí thấp nhất và chất lượng cao nhất mà nếu mỗi hãng sản xuất riêng thì khó có thể đạt được. Nhưng bên cạnh đó, mục đích của GM khi tham gia liên minh là cứu nguy tình hình sản xuất xe hơi cho chi nhánh của GM tại Fremont, California (Hoa Kỳ) còn Toyota với mục đích thâm nhập được vào thị trường xe hơi Mỹ lúc đó đang kiểm soát chặt chẽ xe hơi nhập khẩu từ Nhật Bản. Thông qua liên minh chiến lược giữa GM và Toyota,

các bên không chỉ đạt được mục đích của mình mà còn thu được lợi ích khác đó là GM học được cách thức tổ chức, quản lý sản xuất hiệu quả còn Toyota có nhiều hiểu biết hơn về người tiêu dùng Mỹ và học được cách chinh phục thị trường này.

### 3.3.2.3. *Lựa chọn đối tác tin tưởng*

Một phần quan trọng trong cơ cấu của liên minh là đối tác. Đây là yếu tố quyết định sự tồn tại lâu dài hay không và việc hoạt động có hiệu quả hay không của một liên minh. Đối tác trong liên minh là những doanh nghiệp, có thể là nhà cung cấp, khách hàng, hoặc có thể là đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay cạnh tranh tiềm ẩn của doanh nghiệp. Khi tham gia liên minh, các bên hợp tác nhưng vẫn cạnh tranh với nhau và việc cạnh tranh này có thể là mầm mống phá hoại liên minh.

Vì thế, việc lựa chọn được đối tác tin cậy và để cân bằng sự khác biệt giữa các bên, đặc biệt đối với liên minh chiến lược có hình thành pháp nhân mới, là rất khó. Bởi lẽ các doanh nghiệp liên minh với nhau để có thể tận dụng được những lợi thế của nhau về bí quyết, thị trường, khách hàng, công nghệ... nên có thể dẫn tới những xung đột (nhất là xung đột về văn hoá). Các doanh nghiệp cần biết cách sử dụng những điểm khác biệt giữa các bên để bổ sung cho nhau và tạo ra giá trị cho liên minh.

### 3.3.2.4. *Xây dựng và giữ vững sự tin cậy và tôn trọng lẫn nhau*

Đây có lẽ là yếu tố phải đặt lên hàng đầu giúp cho liên minh thành công mà nếu thiếu nó, một liên minh sẽ rất dễ bị sụp đổ. Lòng tin ở đây được hiểu gồm hai thành tố:

*Thứ nhất*, đó là lòng tin trên cơ sở năng lực, có nghĩa là mỗi thành viên tham gia liên minh đều tin rằng các thành viên còn lại đều có đủ năng lực và nguồn lực để hoàn thành vai trò của mình trong liên minh, mang lại lợi ích cho nhau. Điều này như đã được đề cập từ chương I, tham gia liên minh là cách thức mang lại lợi ích cho tất cả các bên. Nếu như bất kỳ một bên nào nhận thấy sự tham gia của mình chỉ là phương tiện mang lại lợi ích cho đối tác mà bản thân không nhận được lợi ích gì thì lòng tin (trust) đối với liên minh sẽ giảm sút và hệ quả là doanh nghiệp đó sẽ rút khỏi liên minh.

*Thứ hai*, lòng tin dựa trên “tính cách” của các thành viên, liên quan tới việc các đối tác có thực sự tin tưởng vào động cơ tham gia liên minh hay không, các thành viên có quan điểm, triết lý, văn hoá tương thích với nhau hay không... Điều này có vẻ trừu tượng nhưng nếu các bên đã tin tưởng vào năng lực của các đối tác rồi nhưng thành tố thứ hai này của lòng tin không đảm bảo thì cũng không thể đảm bảo kéo dài “tuổi thọ” của một liên minh. Bởi một trong những đặc điểm của một liên minh bền vững là niềm tin và sự cam kết giữa các bên dựa trên sự phát triển theo thời gian. Mối quan hệ ràng buộc này giữa các đối tác trong liên minh được ví như một cuộc “hôn nhân” giữa hai con người. Họ đều có chung một mục đích là hạnh phúc, cả hai đều tin tưởng vào “nguồn lực và năng lực” để có thể đảm bảo được trách nhiệm của mình trong cuộc sống. Nhưng họ lại không hợp nhau về phong cách sống, về suy nghĩ, về quan điểm... Chính sự không phù hợp này tất yếu dẫn tới mâu thuẫn và kết cục về một sự tan rã là điều hoàn toàn có thể xảy ra.

#### *3.3.2.5. Thoả thuận về cơ chế giải quyết mâu thuẫn một cách rõ ràng*

Khi các bên tham gia liên minh chiến lược tức là các bên chấp nhận sự phụ thuộc tương đối lẫn nhau. Và bởi vậy, mâu thuẫn- một căn bệnh cố hữu của mọi mối quan hệ- cũng rất dễ phát sinh. Vấn đề là khi nảy sinh mâu thuẫn thì các bên nên giải quyết mâu thuẫn đó như thế nào. Thực tế cho thấy, các liên minh chiến lược có thể duy trì qua một thời gian dài là do các bên đã lập ra một thoả thuận về cách giải quyết tranh chấp trong đó có nêu lên khi bàn về những thách thức, các bên sẽ trình bày những phương án khả thi thay vì chỉ đưa ra vấn đề. Vì vậy, các bên thường nỗ lực giảm thiểu mâu thuẫn bằng cách cùng nhau làm việc để nhận diện rõ những khó khăn, trở ngại mà liên minh đang phải đối mặt. Chính việc khuyến khích sự cộng tác này sẽ giúp các bên phân tích một cách công bằng về những đóng góp của mình và làm thế nào để cải thiện những đóng góp đó. Một sự phối hợp như vậy sẽ giúp các bên hiểu nhau hơn và liên minh sẽ hoạt động hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, với những mâu thuẫn “không thể dung hoà” đã phát sinh, làm tổn hại đến lợi ích của các bên trong liên minh và có thể dẫn đến chấm dứt sự tồn tại của liên minh, thì rất cần có một cơ chế cụ thể để giải quyết tranh chấp.

Một cơ chế như vậy nhất thiết phải được các bên thoả thuận rõ ràng khi tiến hành thành lập liên minh.

#### *3.3.2.6. Xây dựng phương thức quản lý phù hợp*

Một liên minh chiến lược có thể dẫn tới việc hình thành một pháp nhân mới hoặc không. Nhưng để sự liên minh đạt hiệu quả thì các bên đều phải quan tâm tới việc xây dựng một phương thức quản lý phù hợp. Thông qua đó, hoạt động của các bên tham gia liên minh mới nhịp nhàng, thống nhất và có sự đồng bộ.

*Với những liên minh không hình thành pháp nhân mới*, các doanh nghiệp nên thành lập một ban quản lý để giám sát hoạt động của liên minh trên cơ sở những chính sách, kế hoạch mà các bên tham gia đã thông qua.

*Với những liên minh có hình thành pháp nhân mới*, tức là xuất hiện một thực thể kinh tế mới, một công ty mới ra đời thì việc có một ban điều hành liên minh là điều tất yếu. Vấn đề ở chỗ ban điều hành này nên được cơ cấu như thế nào cho hợp lý và gọn nhẹ, để vừa cắt giảm được chi phí vừa thuận lợi cho quá trình ra quyết định được nhanh chóng và hiệu quả.

Xây dựng được một phương thức quản lý phù hợp cũng rất quan trọng trong việc giải quyết các mâu thuẫn phát sinh và dung hoà sự khác biệt giữa các bên trong liên minh.

Trên đây là một số lưu ý cần thiết đối với các doanh nghiệp và có thể coi là giải pháp để có được một liên minh chiến lược thành công.

Như vậy, Việt Nam với số lượng rất lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiềm lực không mạnh và đa phần là ngành phân tán, đồng thời doanh nghiệp trong nước luôn chịu áp lực cạnh tranh mạnh mẽ bởi các đối thủ nước ngoài. Trong bối cảnh đó, liên minh chiến lược đang nổi lên như một phương thức, một chiến lược kinh doanh mang lại khá nhiều lợi ích cho các bên tham gia, giúp tạo lập sức mạnh, tăng khả năng cạnh tranh. Các doanh nghiệp Việt Nam đã có những liên minh chiến lược với nhiều đối tác trong nước và ngoài nước nhưng xét thấy những liên minh này còn khá dè dặt. Trong khi liên minh chiến lược đã và đang được rất nhiều tập đoàn lớn sử dụng để tăng phạm vi ảnh hưởng quốc tế của mình. Do vậy, nếu các doanh nghiệp

Việt Nam biết áp dụng một số kinh nghiệm cần thiết cùng với sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc tạo một môi trường kinh doanh thuận lợi thì có thể có những liên minh chiến lược thành công. Thông qua đó, vị thế của các doanh nghiệp Việt Nam có thể sẽ được nâng lên một tầm cao mới.

## KẾT LUẬN

Có thể nói một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự hình thành các liên minh chiến lược trong kinh doanh đó là sức ép cạnh tranh từ những khuynh hướng toàn cầu. Không có doanh nghiệp nào có thể tự đứng vững trên thương trường mà không thực hiện liên minh với nhau, đó có thể là liên minh với những bạn hàng hoặc thậm chí là liên minh với chính đối thủ cạnh tranh. Hay nói một cách hình tượng hơn thì đó là “Một cây làm chẳng nên non- Ba cây chụm lại nên hòn núi cao”.

Lịch sử kinh doanh quốc tế đã cho thấy nhiều liên minh chiến lược thành công và trở thành tấm gương cho các doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp nhỏ đang chịu nhiều áp lực từ xu hướng cạnh tranh mang tính toàn cầu. Bên cạnh đó, cũng có nhiều liên minh không thể tồn tại lâu, mặc dù có thể các liên minh ấy đã mang đến những kết quả khả quan phục vụ mục tiêu cần thiết cho các thành viên, nhưng vì lý do này hay lý do khác mà tuổi thọ của liên minh rất ngắn. Như vậy, việc hình thành liên minh là tất yếu thì chuyện hợp tan cũng là lẽ tự nhiên. Vấn đề quan trọng là các doanh nghiệp đã nhìn nhận và tận dụng những cơ hội từ việc tham gia liên minh như thế nào để mang lại thành công cho chính mình mà không làm tổn hại đến lợi ích của đối tác thành viên trong liên minh.

Việc hình thành liên minh đã khó nhưng việc giám sát hoạt động để liên minh tồn tại lâu dài, phục vụ được mục đích của các thành viên trong liên minh thì càng không dễ dàng. Nếu các bên tham gia tìm được một điểm chung và biết dung hoà các điểm khác biệt thì không khó để có được tiếng nói chung và đạt được mục tiêu đã đề ra khi hình thành liên minh.

Với mục tiêu tìm hiểu về liên minh chiến lược cũng như những lợi ích của việc hình thành liên minh chiến lược, bài khoá luận đã đưa ra cách hiểu khái quát nhất về liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế và đã đề xuất một số lưu ý để có liên minh chiến lược thành công. Đồng thời thông qua những dẫn chứng cụ thể về một số liên minh chiến lược trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam có thể rút ra những bài học cần thiết để việc thành lập liên minh chiến lược đạt hiệu quả cao và bền vững.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt:

1. Nguyễn Thị Thu Hương, (2003), *Thực trạng và một số giải pháp nâng cao hiệu quả của việc liên doanh với nước ngoài trong lĩnh vực viễn thông*, Luận văn Thạc sỹ Kinh tế, tr-6-.
2. ThS. Trần Thị Kim Anh & Nguyễn Thị Thu Thủy, (2007), *Liên minh chiến lược trong kinh doanh quốc tế*, Tạp chí Kinh tế đối ngoại số 27/ 2007, tr-45-tr46-.
3. Thảm Hồng Thủy, (2009), *Thương mại hiện đại cuốn hút dân Việt*, Báo Lao động cuối tuần số 15 từ 10-12.4.2009, tr-7-.
4. Robert F.Bruner, Mark R.Eaker, R.Edward Freeman, Robert E.Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg & S.Venkataraman, (2008), *The Portable MBA (MBA tổng quan)*, NXB Thống kê, tr-343-.

### Tài liệu tiếng Anh :

1. Nam-Hoon Kang & Kentaro Sakai, (2001), *New Patterns of Industrial Globalisation*, OECD Publishing 2001, p-27-.
2. Christien J.M.Ondersteijn, J.H.M. Wijnands, Ruud B.M.Huirne and Olaf Van Kooten, (2006), *Quantifying the Agri-Food Supply chain*, Springer, p-161-.
3. Edwin C.Duerr & Mitsuko S.Duerr, (2004), *Evaluating a Joint Venture: NUMMI at age 20*, San Francisco State University.
4. *Star Alliance, 2000, 246-001, Rev 23/2/04*, Brandeis University, p-2-.

### Trang Web:

1. Fujitsu và liên minh chiến lược Cisco  
[http:// www.fujitsu.com/vn/vi/news/2004/dec-cisco.html](http://www.fujitsu.com/vn/vi/news/2004/dec-cisco.html)
2. Le grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française, 2007,  
[http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r-motclef/index800-1. asp](http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r-motclef/index800-1.asp)

3. Chương trình liên minh chiến lược toàn diện giữa Kinh Đô và Nutifood,  
[http:// www.kinhdofood.com/rdincv. asp?tgt=vn/news/shownews. asp&newsId=202](http://www.kinhdofood.com/rdincv.asp?tgt=vn/news/shownews.asp&newsId=202)
4. Liên minh chiến lược toàn cầu - Chiến lược của thế kỷ 21,  
[http:// www.moi.gov.vn/BForum/details. asp?cat=15&id=996](http://www.moi.gov.vn/BForum/details.asp?cat=15&id=996)
5. [http:// www.nummi.com](http://www.nummi.com)
6. [http:// www.saga.vn/dictview. asp?id=2065](http://www.saga.vn/dictview.aspx?id=2065)
7. <http://www.staralliance.com/int/press/media-library/presentation/star-alliance-network-facts-and-figures-Dec-2007.pdf>
8. Quy tắc đơn giản, liên minh thành công,  
[http:// www.tuanvietnam.net/vn/harvard/lanhdaoquanly/2670/index. asp](http://www.tuanvietnam.net/vn/harvard/lanhdaoquanly/2670/index.aspx)
9. Kinh Đô và Nutifood: Một hợp tác liên minh toàn diện lần đầu tiên tại Việt Nam,  
[http:// www.ven. Org.vn/vietnamese/saveview. Aspx?news=2593](http://www.ven.org.vn/vietnamese/saveview.aspx?news=2593)
10. Doanh nghiệp nội địa có làm chủ thị trường,  
[http:// www.vi-mart.vn/trogiup/index. asp?id=71](http://www.vi-mart.vn/trogiup/index.aspx?id=71)
11. [http:// www. Wikipedia. Org/wiki/alliance](http://www.Wikipedia.Org/wiki/alliance)
12. [http:// www. Wikipedia. Org/wiki/star-alliance](http://www.Wikipedia.Org/wiki/star-alliance)



### **Phụ lục: Lịch sử gia nhập Star Alliance của các thành viên**

- \* Tháng 5/1997: liên minh ra đời do 5 thành viên sáng lập là Air Canada (Canada), Lufthansa (Đức), Hãng hàng không Scandinavie, Thai Airways International (Thái Lan) và United Airlines (Mỹ).
- \* Tháng 10/1997: hãng Varig (Brazil) tham gia liên minh.
- \* Năm 1999: hãng Ansett Australia (Australia), hãng All Nippon Airways (Nhật Bản) và hãng Air New Zealand (New Zealand) trở thành thành viên của liên minh.
- \* Năm 2000: hãng Singapore Airlines (Singapo), hãng BMI (Anh), hãng Mexicana (Mexico), Austrian Airlines (gồm cả Tyrolean Airways và Lauda Air) tham gia liên minh.
- \* Năm 2001: hãng Ansett Australia phá sản.
- \* Năm 2003: liên minh đón nhận các thành viên mới là Asiana Airlines (Hàn Quốc), LOT Polish Airlines (Ba Lan) và Spanair (Tây Ban Nha).
- \* Năm 2004: hãng US Airways gia nhập liên minh. Trong năm này, Star Alliance có thêm các hội viên mới là Adria Airways (Slovenia), Croatia Airways (Croatia) và Blue 1 (Phần Lan) với tư cách là những hội viên vùng.  
Năm 2004, hãng Mexicana chuyển sang liên minh Oneworld.
- \* Năm 2005: hãng TAP Portugal (Bồ Đào Nha) tham gia liên minh. Hãng America West Airlines, sau khi sáp nhập vào US Airways đã mặc nhiên trở thành thành viên của Star Alliance từ năm 2005.
- \* Năm 2006: hãng Swiss International Airlines (Thụy Sĩ) và South Africa Airways gia nhập liên minh.
- \* Năm 2007: hãng Varig (Brazil) rời liên minh ngày 31/1/2007. Đồng thời liên minh cũng tiếp nhận hai thành viên đến từ Trung Quốc là Air China và Shanghai Airlines, gia nhập ngày 12/12/2007.
- \* Năm 2008: hãng Turkish Airlines trở thành thành viên toàn phần thứ 20 của liên minh kể từ 1/4/2008 và hãng Egypt Air gia nhập liên minh ngày 11/4/2008, trở thành thành viên toàn phần thứ 21 của liên minh.

\* Năm 2009: hãng Brussels Airlines đã chính thức là thành viên thứ 22 của Star Alliance kể từ 23/3/2009.

\* Dự kiến:

- Năm 2010: hãng Air India sẽ tham gia liên minh Star Alliance.
- Ngày 25/10/2009: Continental Airlines (Mỹ) sẽ gia nhập liên minh.
- Vào khoảng cuối năm 2009, hãng TAM Airlines (Brazil) sẽ trở thành thành viên của liên minh.

## MỤC LỤC

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CHƯƠNG I TỔNG QUAN VỀ LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ.....</b>                   | <b>3</b>  |
| 1.1. Khái niệm về liên minh chiến lược.....   | 3         |
| 1.2. Lợi ích của việc tham gia liên minh chiến lược .....   | 5         |
| 1.2.1. Khai thác lợi thế kinh tế theo quy mô .....  | 6         |
| 1.2.2. Học hỏi từ các đối tác trong liên minh .....   | 8         |
| 1.2.3. Hợp tác để chuyên môn hoá.....   | 8         |
| 1.2.4. Mở rộng thị trường .....   | 9         |
| 1.2.5. Tạo cơ hội mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh mới.....                                       | 10        |
| 1.3. Phân loại liên minh chiến lược.....  | 10        |
| 1.3.1. Căn cứ theo yếu tố vốn.....  | 11        |
| 1.3.2. Căn cứ theo mức độ bền vững.....   | 14        |
| 1.4. Một số vấn đề cần lưu ý khi tham gia liên minh chiến lược.....                               | 18        |
| 1.4.1. Cần có sự tương thích về mục tiêu.....   | 18        |
| 1.4.2. Có khả năng tận dụng các lợi thế chiến lược của nhau .....                                 | 18        |
| 1.4.3. Biết chấp nhận sự phụ thuộc tương đối lẫn nhau.....  | 19        |
| 1.4.4. Cần có sự cam kết và tin cậy lẫn nhau .....  | 19        |
| 1.4.5. Có cơ chế giải quyết mâu thuẫn rõ ràng.....  | 20        |
| <b>CHƯƠNG II TÌM HIỂU MỘT SỐ LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ TRÊN THẾ GIỚI.....</b> | <b>22</b> |
| 2.1. Liên minh giữa General Motors và Toyota.....   | 22        |
| 2.1.1. Đôi nét về General Motors.....   | 23        |
| 2.1.2. Đôi nét về Toyota.....   | 27        |
| 2.1.3. Giới thiệu về liên minh giữa General Motors và Toyota.....                                 | 29        |
| 2.1.4. Lợi ích và kết quả của liên minh.....  | 31        |
| 2.1.5. Bài học từ liên minh.....  | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2. Liên minh hàng không Star Alliance .....  | 36        |
| 2.2.1. Giới thiệu về liên minh.....  | 36        |
| 2.2.2. Lợi ích và kết quả của liên minh.....   | 39        |
| 2.2.3. Bài học từ liên minh.....   | 47        |
| 2.3. Liên minh giữa General Electric và SNECMA (SAFRAN).....   | 48        |
| 2.3.1. Đôi nét về General Electric.....  | 49        |
| 2.3.2. Đôi nét về SNECMA.....  | 51        |
| 2.3.3. Giới thiệu về liên minh giữa GE và SNECMA .....   | 52        |
| 2.3.4. Kết quả của liên minh .....   | 53        |
| 2.3.5. Bài học từ liên minh.....   | 55        |
| <b>CHƯƠNG III GIẢI PHÁP CHO VIỆC THÀNH LẬP LIÊN MINH CHIẾN</b>   |           |
| <b>LƯỢC Ở VIỆT NAM.....</b>  | <b>57</b> |
| 3.1. Thực trạng liên minh chiến lược ở Việt Nam .....  | 57        |
| 3.1.1. Liên minh chiến lược giữa Công ty Kinh Đô và Nutifood .....   | 58        |
| 3.1.2. Liên minh chiến lược giữa FPT Telecom và EVN Telecom.....   | 62        |
| 3.1.3. Liên minh chiến lược giữa các doanh nghiệp bán lẻ (Hapro, SATRA, Saigon Co.op và tập đoàn Phú Thái) .....                                   | 65        |
| 3.2. Triển vọng cho việc thành lập liên minh chiến lược ở Việt Nam.....  | 71        |
| 3.2.1. Xu hướng hình thành liên minh chiến lược ở các nước trên thế giới.....  | 71        |
| 3.2.2. Nhà nước khuyến khích thành lập các liên minh chiến lược .....  | 73        |
| 3.2.3. Các doanh nghiệp ý thức được vai trò của liên minh chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế..... | 74        |
| 3.3. Giải pháp cho việc thành lập liên minh chiến lược .....   | 77        |
| 3.3.1. Về phía Nhà nước .....  | 78        |
| 3.3.2. Về phía doanh nghiệp.....   | 79        |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>   | <b>85</b> |
| <b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>   | <b>86</b> |
| Phụ lục: Lịch sử gia nhập Star Alliance của các thành viên.....  | 88        |